

Maxim Distincion

4

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y Cs. DE LA EDUCACION
CARRERA DE PSICOLOGIA

A. Aramayo
Tutor

REBON C.



[Handwritten signature]
to
1° VN

TESIS:

**EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EN LA INTERRELACIÓN USUARIO - ADMINISTRATIVO
DEL PREFACULTATIVO DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES
Y Cs. DE LA EDUCACION DE LA UNIVERSIDAD
MAYOR DE SAN ANDRES, GESTION 2003**

[Handwritten signature]
Presidenta Tribunal

1231



**TESISTA: JORGE DARIO COCA MENA
TUTORA: LIC. SUSANA ARAMAYO SALINAS**

DESARROLLO ORGANIZACIONAL
USUARIO ADMINISTRATIVO
(PSICOLOGIA)

**LA PAZ - BOLIVIA
2004**

MF

C

AGRADECIMIENTOS

A mi amigo querido, Alexis Olivares, por el apoyo constante durante la elaboración de la tesis.

A la Lic. Susana Aramayo Salinas, por la paciencia y apoyo brindados en la elaboración de la tesis.

A mi amiga querida Libuse Kalteis Loma por el constante apoyo en todo momento.

A mis amigos Luis Calvo y Jenny Palacios, por alentarme en todo momento.

Al personal administrativo de la Oficina del Prefacultativo de la Facultad de Humanidades y Cs. De la Educación, por la colaboración brindada en la realización del presente trabajo.

INDICE

<u>RESUMEN</u>	5
<u>CAPÍTULO I</u>	6
<u>INTRODUCCIÓN, ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN</u>	6
1. ANTECEDENTES.....	6
2. FUNDAMENTACIÓN.....	8
<u>CAPÍTULO II</u>	11
<u>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
<u>CAPÍTULO III</u>	12
<u>DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL</u>	12
1. IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN.....	12
2. OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN.....	12
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	12
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
3. ORGANIZACION DE LA INSTITUCIÓN.....	13
3.1 ORGANIGRAMA	13
3.2 MANUAL DE FUNCIONES	14
3.3 SISTEMA DE COMUNICACIÓN	16
4. ACTIVIDADES.....	17
5. PROBLEMÁTICA	17
<u>CAPÍTULO IV</u>	18
<u>OBJETIVOS</u>	18
1. OBJETIVO GENERAL.....	18
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
<u>CAPITULO V</u>	19
<u>SUSTENTO TEÓRICO</u>	19
1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.....	19
1.1 LA ORGANIZACIÓN.....	19
1.2 EL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN.....	20

1.2.1 Concepciones sobre la naturaleza del individuo	21
1.2.2 Resistencia al cambio	22
1.2.3 Cambios en las organizaciones	23
1.3 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y DINÁMICA DE SISTEMAS	25
1.3.1 Aprendizaje organizacional "natural"	26
1.3.2 Mundos virtuales para el aprendizaje organizacional "diseñado"	28
1.3.3 Incrementando la eficiencia del aprendizaje organizacional	30
1.3.4 Teoría de la persona única	32
1.3.5 La psicología organizacional sistémica	34
2. ATENCIÓN AL CLIENTE	39
2.1 EL TRIANGULO DEL SERVICIO AL CLIENTE	39
2.1.1 Calidad	41
2.2 ACTITUDES BÁSICAS DEL SERVICIO AL CLIENTE	42
2.2.1 Actitud positiva	44
2.2.2 Profesionalismo	44
2.2.3 Orientación a las personas	44
2.2.4 Disponibilidad	46
2.2.5 Respuesta personalizada	47
2.2.6 Respeto básico	47
2.2.7 Confiabilidad	47
2.2.8 Los diez mandamientos de la atención al cliente	47
2.3 RELACIONES CON LOS CLIENTES Y NUEVAS TECNOLOGÍAS	49
3. LA COMUNICACIÓN	50
3.1 FORMAS DE COMUNICARSE	51
3.1.1 Tipos de Comunicación: Verbal - No verbal	51
3.1.2 Flujos de comunicación	53
3.1.3 Perspectivas de la comunicación	56
3.2 COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	58
3.2.1 Principios de la comunicación corporativa	60
3.2.2 La percepción comunicacional	60
3.2.3 La comunicación eficiente	60
3.3 EL SER COMUNICANTE EN UNA ORGANIZACIÓN SISTÉMICA	61
3.3.1 Las habilidades de comunicación: componente de la calidad del servicio	62
4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	64
4.1 CONCEPTO DESARROLLO ORGANIZACIONAL	64
4.2 ELEMENTOS QUE SE TRABAJAN EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	65
4.3 OBJETIVOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	67
4.4 FASES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	68
4.5 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	70
4.6 CÍRCULOS DE CALIDAD	72
4.7 CULTURA ORGANIZACIONAL	73
4.8 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	74
4.8.1 Criterios para establecer un proyecto de CTV	75
4.9 CLIMA ORGANIZACIONAL	76
4.9.1 Elementos que delimitan el clima organizacional	80
4.10 CONCEPTO DE CAMBIO	83
4.10.1 Administración del cambio	84
5. CURSOS PREFACULTATIVOS	85
5.1 INGRESO A LA UNIVERSIDAD	85
5.1.1 Curso Prefacultativo Gestión 2002	85

5.1.2 Modalidad de enseñanza	86
5.1.3 Evaluación	87
5.1.4 Aspectos Económicos	87
5.1.5 Número de Postulantes	88

CAPÍTULO VI..... 90

METODOLOGÍA..... 90

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	90
2. POBLACIÓN.....	91
2.1 MUESTRA	92
3. INSTRUMENTOS.....	93
3.1 OBSERVACIÓN.....	93
3.2 CUESTIONARIO	94
3.3 ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD.....	94
4. PROCEDIMIENTO	95
4.1 ETAPA 1º: RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	95
4.2 ETAPA 2º: ELECCION DE LA MUESTRA	96
4.3 ETAPA 3º: CONSTRUCCION DEL INSTRUMENTO Y APLICACION	96
4.4 ETAPA 4º: RESULTADOS	96
4.5 ETAPA 5º: CONCLUSIONES E INFORME FINAL	97

CAPÍTULO VII 98

RESULTADOS 98

1. CUESTIONARIO DIRIGIDO AL USUARIO	98
1.1 PREGUNTA N° 1	98
1.2 PREGUNTA N° 2	100
1.3 PREGUNTA N°3	101
1.4 PREGUNTA N° 4	103
1.5 PREGUNTA N°5	105
1.6 PREGUNTA N°6.....	106
1.7 PREGUNTA N°7.....	108
1.8 PREGUNTA N° 8.....	109
1.9 PREGUNTA N' 9.....	111
1.10 PREGUNTA N' 10.....	113
1.11 PREGUNTA N° 11.....	115
1.12 PREGUNTAN° 12.....	116
1.13 PREGUNTAN' 13.....	118
1.14 PREGUNTA N° 14.....	120
1.15 PREGUNTA N° 15.....	121
2. OBSERVACIÓN PARTICIPATIVA	124
2.1 PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	124
2.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	128
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	132
2.4 COMUNICACIÓN	134
3. ENTREVISTA.....	135
3.1 PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	135
3.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	137

3 CLIMA ORGANIZACIONAL	140
4. COMUNICACION	143
<u>CAPITULO VIII.....</u>	<u>145</u>
<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	<u>145</u>
1. CONCLUSIONES	145
2. RECOMENDACIONES	153
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>156</u>
<u>ANEXOS</u>	<u>163</u>
ANEXO 1 CUESTIONARIO DE ATENCIÓN AL USUARIO.....	163
ANEXO 2 TABLA DE CATEGORIZACION ENTREVISTAS	165
ANEXO 3A TABLA DE CATEGORIZACION ENTREVISTAS (JUEZ 1)	167
ANEXO 3B TABLA DE CATEGORIZACION ENTREVISTAS (JUEZ 2)	168
ANEXO 3c TABLA DE CATEGORIZACION ENTREVISTAS (JUEZ 3)	169
ANEXO 4 TABLA DE CATEGORIZACION OBSERVACIÓN	170

RESUMEN

Bajo el entendido que el Desarrollo Organizacional es una serie de cambios planeados, que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados, se llevó a cabo la presente investigación de tipo cualitativa, partiendo de la búsqueda de las características del D.O. en la interrelación usuario-administrativo, en el Prefacultativo de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, con la finalidad de fortalecer los planes de acción organizacionales de dicha institución.

A través de instrumentos como la entrevista, observación y cuestionario se determinó que el prefacultativo, en la prestación de servicios, cuenta con sistemas informáticos que permiten un mejor flujo y manejo de información -interna y externa-, así como medios de comunicación escritos y orales. Sin embargo, el usuario requiere una atención más personalizada y vías de información orales, aunque se siente satisfecho en cuanto a la interrelación usuario-administrativo por la forma como es tratado.

En cuanto al clima organizacional se tiene una infraestructura adecuada, aunque el material no es suficiente para el trabajo a desempeñar; la toma de decisiones, los objetivos y el manejo del poder se mantienen delimitados por normativas institucionales lo que, sumado a la falta de recursos humanos genera, en las épocas altas de trabajo, tensión en el personal. Aún así la valoración del nivel de satisfacción en el trabajo es positiva sobre todo por los aspectos motivacionales que se manejan internamente y que parten de un buen relacionamiento en cuanto al trabajo en equipo.

La calidad de vida en el trabajo posee indicadores negativos debido a las normativas de contratación y trabajo, siendo la expansión de capacidades el único punto positivo.

El prefacultativo, si bien posee una estructura organizacional aún no está definida por los lineamientos del D.O., es decir que se necesita estructurar un plan de acción para provocar nuevos cambios, que definirán el éxito de la institución.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN, ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN

1. ANTECEDENTES

Las actuales teorías relacionadas a la competitividad organizacional están enfocadas principalmente en el ser humano y en la relación por la que éste opta en dos espacios importantes: dentro (con compañeros de trabajo) y fuera de la organización (con el usuario).

Es así que, en primera instancia, se tiene como punto de partida el hecho de que sin importar la actividad que desempeña la empresa y el producto que ofrece a la sociedad, uno de los indicadores y aspectos más importantes es el trato que dispensa al usuario y la satisfacción que éste pueda hallar al tratar con los empleados. Ya no se considera que el enfoque deba estar dado hacia el proceso interno de producción, sino más bien deberá concentrarse en el interrelacionamiento con aquellas personas a las que se ofrece los servicios, desplazando así la atención del cliente inmediato -jefes, accionistas, directores, ministros- a aquel a quien se brinda un "bien social".

También se observa que, actualmente, más organizaciones se enfocan en lograr eficacias operacionales de bajo nivel (contestando el teléfono al tercer llamado o menos; reduciendo el tiempo de la contestación al cliente) y no queriendo desafiar el propósito orgánico o destino. De igual manera esto implica la mejora en el trato al cliente.

En segundo lugar, al interior mismo de la empresa se tiene todo un sistema que se basa en jerarquías formales e informales, normativas institucionales y propias del ambiente de trabajo, además de caracteres propios de los individuos que se desenvuelven en ella, así como aspectos comunicativos que se forman a lo largo de la convivencia laboral. Estos elementos adquieren una relevancia mayor el momento en

que se los visualiza como factores de respuesta en la atención al usuario; de tal manera, si bien antes era importante que en el momento de la contratación se evalúe las capacidades y habilidades técnicas del sujeto -propias de las funciones que le tocaría desempeñar-, hoy en día se presta mayor importancia a características como son el liderazgo, la comunicación asertiva, la resistencia al trabajo bajo presión, el control de estrés, el manejo de la ansiedad, etc. Serán estos indicadores los que permitan a la persona desenvolverse óptimamente en su contexto, generando al mismo tiempo un ambiente laboral de mayor eficacia y eficiencia, en el que las relaciones con colegas, superiores y subalternos sean las necesarias para llevar a cabo los objetivos organizacionales.

Ante todos estos aspectos, no se puede dejar de lado la atención que dispensan las Instituciones Educativas, mucho más si se trata de establecimientos de Educación Superior donde lo que se busca no es sólo la formación de profesionales que puedan desempeñarse en áreas determinadas, sino también el espacio básico para la formación personal de dichos expertos. Bajo este entendido, es importante tomar en cuenta el sistema de información que interrelaciona al personal de atención con aquellos jóvenes y personas en general que están postulando a un ingreso en la Universidad.

Se debe recalcar el hecho que un gran porcentaje de la población que desea profesionalizarse oscila entre los 17 y 20 años y, en la mayoría de los casos, son jóvenes que acaban de terminar sus estudios en colegio. Para ellos la consecutividad en su vida recae sobre la elección de carrera y su próximo ingreso a la Universidad; la primera instancia con la que se enfrentan es el Prefacultativo y, por tanto, con las oficinas y el personal que lo manejan. El presentar una imagen de transparencia, respeto por el usuario, congruencia y claridad en el manejo de información (interna y externa), así como amabilidad y cordialidad en el trato no sólo fortalecerá el éxito de la Institución y de los objetivos planteados sino que también servirá como referente

para el futuro estudiante y producirá seguridad en su accionar, dirigida por la seriedad que percibe en cuanto a la organización en sí misma.

Es así que la presente investigación está orientada a recabar la información necesaria para distinguir no sólo la interrelación usuario-personal administrativo en el Prefacultativo de la Facultad de Humanidades, sino también aquellos elementos que pueden ser mejorados para lograr una atención eficaz, eficiente y cordial que permita al postulante disminuir la tensión propia que se vive en momentos de evaluación y aprendizaje, así como a su vez determine mejoras en el clima organizacional.

2. FUNDAMENTACIÓN

Dadas las características del curso Prefacultativo, la interrelación entre usuario y personal administrativo es de vital importancia. La mayoría de las personas que acceden a la oficina son jóvenes entre los 17 y 20 años, recién salidos de colegio -o que cursan el último grado- y que tienen como principal objetivo el aprobar los exámenes que les permitan su ingreso a la Universidad y, en este caso, más propiamente a la Facultad de Humanidades; a ellos se suman otras personas de diferentes edades y características pero que también comparten el objetivo anterior. En general, todos carecen, inicialmente, de información así que lo primero que buscan es que se les brinde los datos necesarios para su postulación; posteriormente se mantendrán en contacto para averiguar y verificar los cronogramas de clases -o tutorías- y evaluaciones, para solicitar sus calificaciones, hacer reclamos que crean pertinentes y por muchas otras razones más que se dan en el proceso de preparación y selección de un curso como es el Prefacultativo.

A simple vista se puede percibir que elementos como la comunicación, el manejo de información y el trato que se brinda al usuario son básicos y preponderantes puesto que de ellos depende que la organización planificada pueda ser llevada a cabo de tal manera que otorgue los resultados esperados. Por ejemplo, si se ha considerado que

un día "x" se va a dar un examen y se tiene todo el material y el personal requerido pero no se sacaron los comunicados a tiempo o no se informó de manera personal a los estudiantes sobre dicha prueba entonces no se tendrá la asistencia requerida y por tanto todo lo programado tendrá que ser replanificado. En otro caso, ¿qué pasaría si se tratase despóticamente a la persona que quisiese hacer alguna consulta? Casi con seguridad no volvería o evitaría en lo posible tener que acudir nuevamente al lugar en cuestión.

Si bien las dos situaciones anteriores son simplemente suposiciones, se puede también realizar un análisis a partir de las características de los usuarios, mismo que estaría más centrado en una realidad tangible. La mayoría jóvenes suelen asumir que a partir del momento en que ingresan a la Universidad ya gozan de cierta libertad que no les era dada en su época de colegio; esta libertad conlleva a su vez responsabilidades como es el tener que valerse por sí mismos y solos dentro del nuevo espacio al que acceden; es más, no se trata de un simple patrón de conducta sino de parámetros o estereotipos sociales que designan formas de comportamiento. Un joven, se sentirá humillado si su padre lo acompaña -en la mayoría de los casos- a la Universidad para realizar las averiguaciones pertinentes y como reforzador de ese sentimiento estarán los comentarios de sus compañeros: "ese es un niño... hasta trajo a su papá para que hable por él".

Tomando en cuenta el anterior dato es que se puede suponer que evitarán, en lo posible, pedir ayuda y buscarán desenvolverse de manera individual; aún así, a pesar de su voluntad y predisposición para tomar las riendas de su vida cabe suponer que la inseguridad es todavía un factor fuerte en su personalidad por lo que sus mismos acercamientos sociales estarán determinados por el "miedo" al rechazo o al no saber cómo reaccionar ante situaciones inesperadas.

Es verdad que deben existir ciertos parámetros de conducta general dentro del trato que se debe brindar a toda persona como son el dar información en forma clara y

concisa, la amabilidad y el respeto en el acercamiento, la atención inmediata, etc., pero el tener conocimiento acerca de qué tipo de persona es con la que se va a trabajar, puede ser de mucha ayuda.

Ahora bien, ¿es posible mantener una atención óptima en todo momento? Existen muchas otras variables que entrarán *en* juego para que se pueda lograrlo; por un lado está la forma como responde el usuario y sus requerimientos -como ya se vio-, pero también influye la cantidad de personal con el que se cuenta, la afluencia de personas que se tiene en una oficina, el espacio físico, el material requerido y, porque no, el clima organizacional al interior de la Entidad que, a su vez, se subdivide en la capacidad de trabajo bajo presión, el estrés, la comunicación interna, procesos de interrelación, cadenas de mando, etc.

Es así que la presente investigación se halla orientada a conocer, describir y analizar no sólo a los actores y variables intervinientes en la calidad brindada al usuario por parte del personal administrativo del Prefacultativo, sino también a la interrelación de todos estos elementos que conforman el sistema. Esta metodología, basada en lineamientos propios de los proyectos sociales, deja traslucir la verdadera problemática -dándole un enfoque sistémico-, a la vez que a tiempo que se analiza la situación se vislumbran posibles soluciones.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Universidad Mayor de San Andrés es una Institución que oferta una formación de tipo profesional y exige al postulante se rija por la normativa preestablecida para su ingreso. Quien hace conocer, dirige, da cumplimiento y trata en forma directa con el usuario es la oficina del Prefacultativo, la cual también debe regirse a los programas confeccionados para tal efecto.

Ahora bien, bajo esta perspectiva es que se pueden tomar los dos actores relevantes de esta situación: el usuario y el personal de trabajo; actores que norman y modifican son los niveles de toma de decisiones: Consejo Facultativo, Decanatura, Comisión del Prefacultativo y Directora. De igual manera, bajo un análisis somero se pueden definir variables como: infraestructura, capacitación del personal, manejo de la información, número de personal asignado, proceso de toma de decisiones, manual de funciones, respuesta del usuario y, entre otras muchas, los estados de tensión que se generan ante situaciones en las que se realizan evaluaciones que darán como resultado el rechazo o aceptación para un ingreso a la Institución correspondiente. Estas consideraciones ayudan a que los resultados no se estanquen en un actor como causal y otro como consecuente o que se trabaje con variables en forma individual.

Aún así, la razón de toda investigación no es sólo dar a conocer los elementos intervinientes en la problemática, sino que a partir de ello se pueda llegar a soluciones que se reflejen en mejoras al momento de aplicar la organización y planificación del curso Prefacultativo.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

1. IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

La institución como Prefacultativo es una estructura temporal dependiente de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, de la U.M.S.A.

Si bien por su característica de auto-sustentabilidad debe realizar un cobro económico, su fin primordial se basa en la preparación del postulante y la aplicación de pruebas que van a permitir el ingreso a las carreras existentes en esta Facultad.

2. OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN²

2.1 OBJETIVO GENERAL

- Seleccionar a los estudiantes a partir de las exigencias de los perfiles profesionales.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

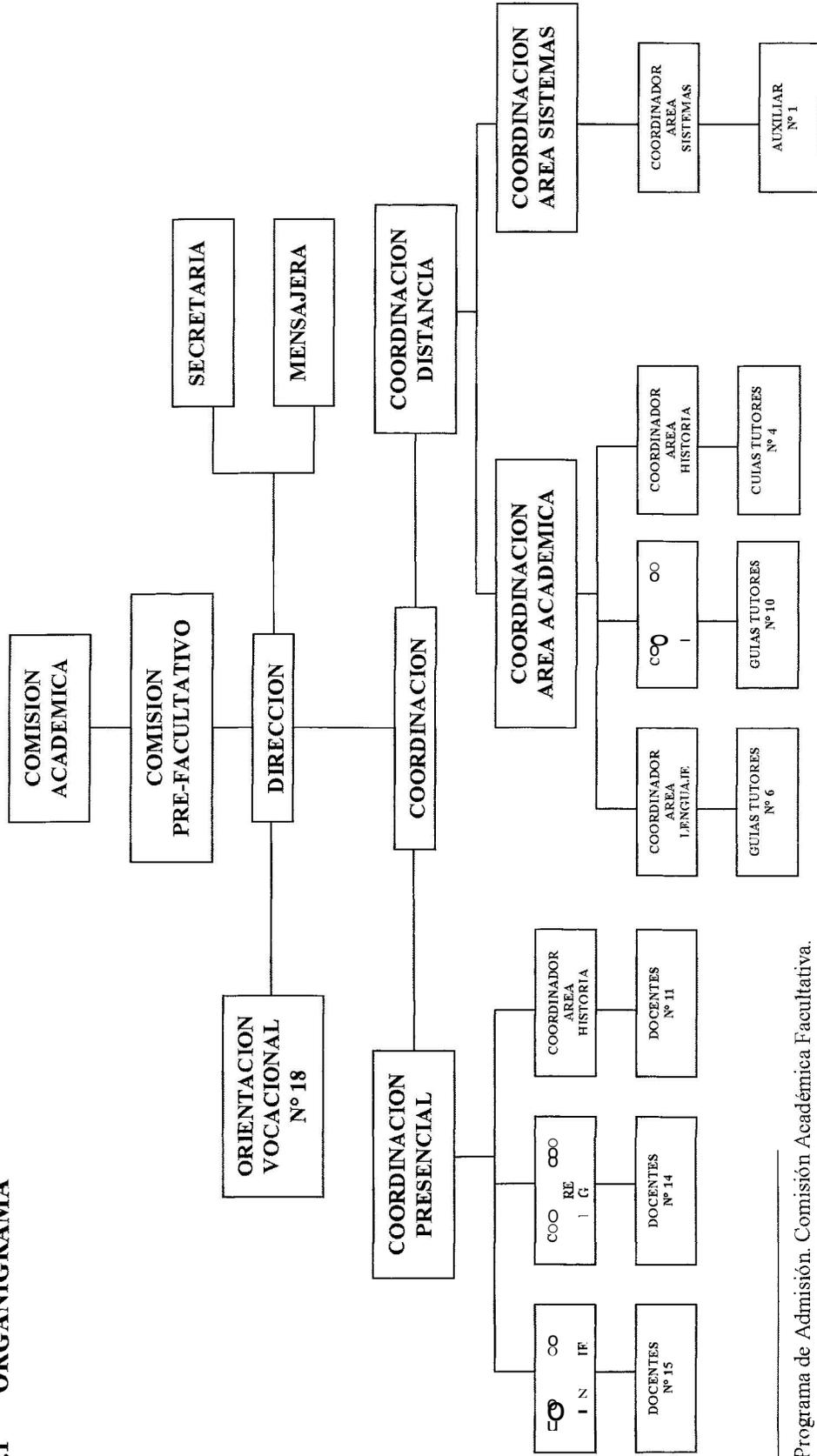
- El curso pre-facultativo tiene como objetivo fortalecer en los postulantes, sus capacidades cognoscitivas y desarrollar sus aptitudes y otorgarles instrumentos básicos para realizar estudios superiores.
Orientar la vida universitaria.
- Identificar competencias profesionales de los postulantes a la Facultad.

¹ Síntesis e Integración. Camacho, Carmen. Formato de Diagnóstico Institucional.

² Programa de Admisión (Prefacultativo de Humanidades). Comisión Académica Facultativa.

3. ORGANIZACION DE LA INSTITUCION³

3.1 ORGANIGRAMA



³ Programa de Admisión. Comisión Académica Facultativa.

3.2 MANUAL DE FUNCIONES

Funciones de la Comisión Académica Facultativa

- a. Convocar a concurso de méritos y examen de competencia para el cargo de director.
- b. Convocar a concurso de méritos y examen de competencia para optar el cargo de docente del curso Prefacultativo.
- c. Aprobar los nombramientos correspondientes.
- d. Supervisar el desenvolvimiento del curso.

Funciones de la Comisión Prefacultativa

Cada consejo facultativo conforma una comisión paritaria responsables del curso preuniversitario bajo la dirección de vicedecanatura, debiendo cumplir las siguientes funciones.

- a. Proponer al Honorable Consejo Facultativo el personal docente y administrativo del curso para su designación.
- b. Estudiar y elaborar el posible presupuesto.
- c. Elaborar informes periódicos a la Comisión Académica y al Honorable Consejo Universitario sobre el desarrollo y resultados del Curso Prefacultativo, sobre la base del informe del director.
- d. Revisión de textos elaborados y presentados por las diferentes áreas.

Funciones del Director

- a. Coordinar, organizar y dirigir el curso preuniversitario según reglamento.
- b. Elaborar y proponer a la Comisión Facultativa del curso preuniversitario e presupuesto del mismo para su aprobación.

- c. Dirigir y organizar las actividades académicas y administrativas del curso.
- d. Supervisar el desarrollo del curso.
- e. Elaborara los exámenes en coordinación con vicedecanato y decanato.
- f. Elaborar informes periódicos de la realización del curso.
- g. Organizar cursos de orientación vocacional universitaria que permite el nexo entre la educación secundaria y superior.
- h. Proponer la elaboración de un manual de funciones.
- i. Planificar y ejecutar el curso compensatorio.
- j. Elaborar informe final anual, que deberá contener:
 - Fecha de inicio y de conclusión
 - Programas ejecutados en cada área con detalle de los contenidos, metodología, carga horaria y las modalidades de evaluación empleados en el curso.
 - Calificación final otorgada a cada uno de los postulantes.
 - La organización general del curso que incluye aspectos presupuestarios, deficiencias observadas, calificación de la actividad docente.
 - Una estadística que contemple: número de estudiantes, sexo, edad, estado civil, colegio de procedencia (fiscal, particular, Urbano, Rural, Urbano Provincial, CEMA), procedencia del estudiante y otros datos que puedan ser requeridos.

Funciones de los Coordinadores

- a. La función de los coordinadores será la de compatibilizar programas, realizar seguimiento académico, control y evaluación del área correspondiente, realizar módulos de aprendizaje para las áreas específicas en coordinación con los docentes.
- b. Coordinar, administrar y ejecutar el plan académico operativo del curso.
- c. Diseñar contenidos, programas y materia de estudio.
- d. Elaborar un banco de posibles preguntas.

- e. Atender a reclamos de alumnos.
- f. Asistir regularmente a reuniones convocadas por la dirección o la comisión del curso Prefacultativo.
- g. Convocar a los docentes de su área a reuniones periódicas.

3.3 SISTEMA DE COMUNICACIÓN

El Prefacultativo diferencia sus sistemas de comunicación dependiendo a quién se dirija la misma. En este sentido se cuenta con dos ámbitos, uno externo que corresponde al usuario y otro interno que se subdivide en instancias de toma de decisiones (Comisión Académica Facultativa y Comisión Prefacultativa), docentes, carreras de la Facultad y personal administrativo del Prefacultativo.

Usuario: La información es transmitida por dos medios, oral (en forma personal, vía teléfono o a través de reuniones informativas) y escrita (mediante comunicados, carteles informativos, pancartas y el uso de la página web del Prefacultativo). La información de vuelta, es decir, del usuario hacia el Prefacultativo se la realiza verbalmente o a través de cartas que van dirigidas a la Dirección.

Instancias de toma de decisiones: Se solicita resoluciones para dar curso a designaciones de personal, dirigidas a Decanato; se envían cartas a las dos Comisiones para informar sobre reuniones y otros pormenores. Estas instancias realizan sus solicitudes por vía oral o a través de cartas.

Docentes: La comunicación en forma escrita es para reuniones en las que se envía citaciones; además, se trabaja con contratos para las designaciones. Para el resto de los casos la información se transmite en forma oral en reuniones de equipos por áreas (lenguaje, lógica e historia), reuniones generales o en forma personal. Los docentes pueden comunicarse a través de cartas o en forma verbal.

Carreras: Comunicación verbal y escrita (listas y cartas).

- Personal administrativo: Transmisión de información vía oral.

4. ACTIVIDADES

Las actividades del Pre-facultativo se basan en la selección de nuevos postulantes que quieran ingresar a la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación:

Orientación Vocacional: Está dirigida a todos los postulantes a la Facultad, de manera obligatoria.

Examen de Dispensación: Es uno de los mecanismos por el cual se permite a los postulantes, con mejor preparación, seguir estudios universitarios.

Curso Vestibular: También conocido como curso de nivelación, tiene la duración aproximada de dos meses y medio. En el transcurso del curso se evalúan dos veces, la primera a mitad del curso y la última a la finalización del vestibular. Ingresan aquellas personas que obtienen promedios de 51 o más.

Segundo Examen de Dispensación: Este examen está dirigido a nuevos postulantes que no hayan podido optar por el curso vestibular, que estaban haciendo el pre-militar, estudiantes del interior y también a aquellos que reprobaron el curso vestibular.

5. PROBLEMÁTICA

Desconocimiento del tipo de usuario en relación a la información requerida.

- Respuesta del usuario ante la atención brindada.
- Manejo y comunicación de información.

CAPÍTULO IV

OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

Determinar las características del desarrollo organizacional en la interrelación usuario-administrativo, en el Prefacultativo de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Gestión 2003 UMS.A. para rediseñar y/o fortalecer los planes de acción organizacionales.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar el plan de desarrollo organizacional vigente en el Prefacultativo de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Gestión 2003 U.M.S.A.

Describir los elementos del Clima Organizacional en la oficina del Prefacultativo de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Gestión 2003 U.M.S.A.

- Determinar los niveles de calidad de vida en el trabajo en la oficina del Prefacultativo de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Gestión 2003 U.M.S.A.
- Establecer las demandas del usuario en relación a la atención dispensada en la oficina del Prefacultativo de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Gestión 2003 U.M.S.A.

CAPITULO V

SUSTENTO TEÓRICO

1. PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

La psicología organizacional es aquella teoría que se encargara de realizar un análisis de las relaciones interpersonales dentro de la organización para optimizar su rendimiento y permitir, de esta manera, una mayor efectividad global. Una organización puede ser fuente de enriquecimiento en el desarrollo personal y promotora del bienestar. Desde esta perspectiva, el deseo de individuos y organizaciones es el nexo de tales vinculaciones y, en virtud de ello, la organización tendrá por desafío conocer, en cada empleado, cuál es el deseo y las motivaciones que lo hacen permanecer en la organización (Iglesia, 2000).

1.1 LA ORGANIZACIÓN

La organización se concibe como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel microsocioal, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos como todos los sistemas sociales; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a nivel individual, grupal o institucional (Bartoli 1992: 159).

Las organizaciones se clasifican según el tipo de función: empresarial, comercial, educativa, pedagógica, gubernamental, administrativa, militar, publicitaria, cultural y de salud entre otras; donde las personas conviven e interactúan con otros individuos de acuerdo con los espacios y normas de la institución. En las organizaciones es necesario controlar rigurosamente a las personas si se desea lograr el o los objetivos (Martínez de Velazco, 1995: 55).

La organización es vista como un sistema que contiene una jerarquía de subsistemas en interacción; dentro de ella existen fuerzas sociales que le dan coherencia y permanencia como sistema.

1.2 EL FACTOR HUMANO EN LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán aquellas que descubran y fomenten el entusiasmo, la capacidad de aprendizaje y de renovación del ser humano en todos los niveles de la estructura organizacional, mismas que conjuguen un pensamiento sistémico, la mejora continua en ambientes cambiantes, una visión compartida y el aprendizaje en equipos; organizaciones que promuevan la capacidad creativa de los involucrados.

De esa manera se podrá comprender a la organización de una forma integral con sus dos componentes básicos y complementarios; el elemento racional u objetivo y el irracional o subjetivo (Uriz, 1994).

Por un lado, se le observará como una racionalidad que se cristaliza en una estructura que da certidumbre, pues se mueve en el ámbito del orden y del saber mismo que aporta consistencia interna y control, propicia la adaptación a su ambiente externo, centra sus energías sobre unos objetivos y de ese modo contribuye decisivamente a su eficiencia y éxito en los entornos en que opera.

Por otro lado se le reconocerá en su componente no racional, en cuanto que también se mueve en el ámbito del querer y rompe con el orden previamente establecido. Aquí aporta la vitalidad, energía, inconformidad y agresividad precisas para afirmarse frente a las necesidades del entorno, con una mejor respuesta al reto que éstas le presentan, pues no se limita a dar una respuesta convencional a las demandas explícitas del entorno, sino que se afirma frente a ellas con un proyecto capaz de satisfacer, tanto a esas necesidades como a las suyas propias.

En suma, sólo la combinación del elemento sapiens (racionalidad, adaptación, medida) con el elemento demens (sentimientos, ensoñación, utopía) permitirán acercarse a la comprensión de la naturaleza humana y al diseño de organizaciones inteligentes (objetivas y subjetivas) que hagan posible el desarrollo integral de la sociedad (Morin, 1973).

Hoy en día, hay consenso de que el elemento estratégico de las organizaciones efectivas del futuro será su capacidad de aprender. De ahí que la capacidad de aprendizaje y de autorrenovación del individuo, así como la organización inteligente o de aprendizaje, sean hoy objeto de estudio claves, dentro de las ciencias de la administración (Adler y Cole, 1993: 85-94).

1.2.1 Concepciones sobre la naturaleza del individuo

En la medida en que se puedan identificar y analizar las variables que han determinado que el recurso humano sea un factor estratégico para el desarrollo, que impacta y es impactado por la organización, se podrá entender el papel que desempeña éste, en la conformación de organizaciones inteligentes.

Una de las últimas teorías al respecto es la concepción basada en el hombre complejo. Este planteamiento integral considera que hay que tomar en cuenta las diferencias individuales o al menos las de los grupos existentes dentro de la organización. La complejidad del individuo reside en el dinamismo con el que evoluciona, aprendiendo nuevos conocimientos o de las experiencias pasadas, originando así cambios substanciales en sus planteamientos, renovándose con conciencia de su ser y responsabilizándose de sus acciones. El reto aquí implicará el rediseño de la organización para fomentar la capacidad de aprendizaje y de renovación de sus integrantes.

La turbulencia del panorama actual origina una serie de emociones en los individuos que se ven reflejadas en las organizaciones y en la sociedad en general. En tanto que las emociones son el motor de la acción y ésta puede ser positiva, negativa y de diferente intensidad, lo que imprime a la organización características diversas. Como por ejemplo, el estado de alegría puede ser positivo mientras sea el motor motivacional en la realización de proyectos, sin embargo, si éste rebasa los niveles normales hasta convertirse en euforia puede ocasionar una pérdida de objetividad y caer en imprudencia (Monroy, 1995).

Otra de las emociones más comunes y representativas de esta época, por el alto nivel de incertidumbre es el miedo, el que de manejarse positivamente, genera respuestas trascendentes, pero si se presenta en exceso produce una parálisis parcial o total de las acciones del individuo.

También se hace presente, la ira, sentimiento que experimenta el individuo como resultado de frustraciones y que puede manejarse desde el punto de vista positivo para poder alcanzar los objetivos de desarrollo personal e incluso organizacional; sin embargo, cuando ésta se convierte en coraje genera conflictos interpersonales que afectan negativamente el desarrollo de la organización.

1.2.2 Resistencia al cambio

En este proceso se pueden distinguir cuatro etapas, a saber:

1. Etapa 1.- Negación o impacto inicial en la que el individuo percibe un peligro generado por el cambio, siente ansiedad, se le dificulta dominar la nueva situación y prefiere quedarse en el pasado.
2. Etapa 2.- Defensa, el individuo se aferra a las costumbres y tradiciones evitando la realidad reaccionando con apatía o ira y prácticamente se niega a

cambiar, sin embargo puede empezar a realizar una valoración de las ventajas y desventajas que ofrece el cambio y comenzar la etapa de aceptación.

3. Etapa 3.- Aceptación, en esta etapa las respuestas pueden percibirse ineficaces y la persona se siente impotente para impedir el cambio sin embargo comienza a buscar soluciones y a desarrollar nuevas habilidades.
4. Etapa 4.- Adaptación o asimilación, cuando las consecuencias del cambio se hacen evidentes y provocan satisfacciones en el individuo dando nuevamente sentido a su vida y en esta etapa los cambios efectuados llegan a la institucionalización.

En suma, los elementos anteriores permiten señalar que en tanto el ser humano es el factor fundamental de la organización, sus emociones, particularmente sus resistencias al cambio, se reflejarán y darán características específicas a ésta.

1.2.3 Cambios en las organizaciones

Cuando se habla de capacitación en relaciones humanas a veces se incurre en el error de proporcionarla a un sólo nivel, por ejemplo al personal de ventas, sin embargo la capacitación en esta perspectiva debe ser a todos niveles, puesto que se está requiriendo organizaciones inteligentes, sanas, creativas y para ello se requiere de líderes responsables de formar este tipo de organizaciones, donde la gente expanda continuamente su actitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, donde sea responsable de su aprendizaje.

En el intento por conservar la posición de la empresa en ocasiones se piensa en cambiar a la organización o el estilo gerencial sin antes cambiar los patrones de comportamiento individuales, es por esto que el departamento de recursos humanos no sólo deberá enfocarse al cambio de actitudes organizacionales, sino que deberá empezar por el cambio de actitudes personales, por ejemplo, pueden tomarse como

parámetros para cambiar los hábitos personales un profundo compromiso interior, esto es, la actitud de estar dispuestos a pagar el precio que sea necesario para lograrlo, debe aprovecharse la primera oportunidad para utilizar la nueva práctica, técnica o hábito y por último no permitir ninguna excepción puesto que esto llevaría a continuos fracasos. Siguiendo estos lineamientos, Covey (1990) señala, que los siguientes tres rasgos de carácter son esenciales para la grandeza que constituye la plataforma necesaria para una organización inteligente:

- Integridad, valor que se asigna al individuo mismo y que se refiere a que lo que se piensa, habla y actúa está en perfecta armonía.
- Madurez, que se define como el equilibrio entre la valentía que se concentra en obtener resultados finales y la consideración que tiene que ver con el bienestar a largo plazo de las personas que tienen intereses en la empresa.
- Mentalidad de abundancia que de ella emana un sentido profundo de valor y de la seguridad personal y da como resultado un reconocimiento, un beneficio y una responsabilidad compartida, es decir, no solamente es uno el que piensa y otro el que actúa, sino que todos piensan y actúan hacia una misma visión, todos pueden hacer cada vez mayor la tensión creadora entre la realidad actual y la visión.

De igual manera, la sensibilización, el manejo de sentimientos y el autoconocimiento son elementales para que las organizaciones sean menos neuróticas (Gallardo y Naranjo, 1995), que puedan interactuar fácilmente con los cambios constantes que se imponen en las cercanías del año 2000; es de gran importancia que dentro de los programas de capacitación esté contemplado un número considerable de talleres sobre sensibilización, cambio de actitudes, liderazgo (bajo estas condiciones), trabajo en equipo, manejo de estrés, comunicación asertiva, etc., y seguramente con ello se abrirán los canales de comunicación y se romperá con viejas estructuras que impiden

el flujo continuo de la creatividad, no se puede caer en la dicotomía de esto o aquello, sino en decir, esto y aquello pueden solucionar los problemas.

De esta forma se podrán formar jefes facilitadores del desarrollo personal. A este respecto Rogers no se equivocaba al pensar que en el año 2000 se estaría prestando tanta atención a las relaciones interpersonales y a la calidad de la comunicación como actualmente se atiende a los aspectos tecnológicos de los negocios. Se llegará a valorar a las personas como tales y a reconocer que la innovación y el progreso sólo pueden surgir del conocimiento comunicado de todos los miembros de la organización.

Se presentará mayor atención a la ruptura de la comunicación interpersonal que a la ruptura de los circuitos de sus computadoras. El mundo se verá forzado a reconocer que sólo en la medida en que promueva el crecimiento y la plenitud de los individuos, promoverá el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones (Rogers, 1968)

13 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y DINÁMICA DE SISTEMAS

La idea de aplicar la DS⁴ para fomentar el aprendizaje en las organizaciones (AO) no es reciente. Se inicia con la aparición misma de los planteamientos dinámico-sistémicos en el libro "Industrial Dynamics" de Jay Forrester:

Es solamente a través de errores y experiencias costosas que los administradores han sido capaces de desarrollar un juicio intuitivo efectivo. Necesitamos hacer expedito este proceso de aprendizaje. Otras profesiones en circunstancias similares han recurrido a experimentos en laboratorios (Forrester, 1961: 43).

⁴ Dinámica de Sistemas.

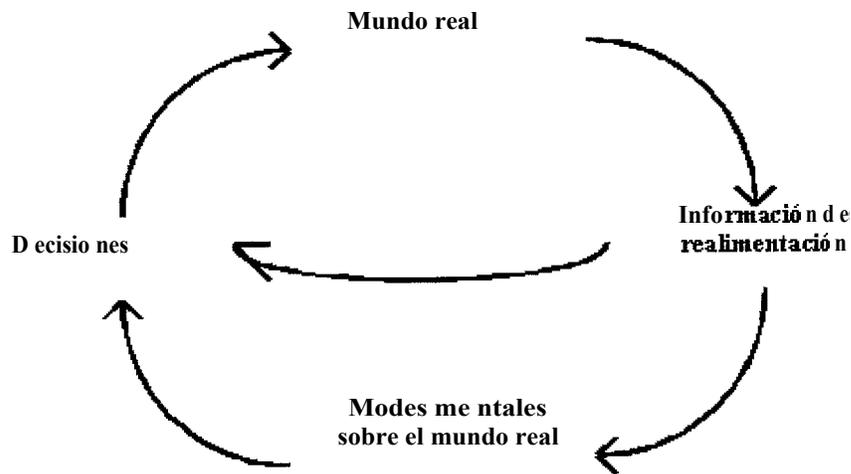
Forrester (1961) enuncia una situación problemática en la organización: el proceso de aprendizaje organizacional es costoso, ineficiente, por ensayo y error. Luego propone la correspondiente mejora: la experimentación con laboratorios administrativos. Estos laboratorios, como lo menciona en su libro, tienen como instrumento principal de experimentación un modelo construido mediante la DS y simulable en el computador. La DS es la metodología para el diseño del laboratorio y de sus instrumentos, y para la experimentación simulada. Este proceso "diseñado" debe de cierta manera superar algunas de las ineficiencias de su contraparte "natural" y de este modo debe hacer más eficiente el aprendizaje en la organización.

A partir de este esquema interpretativo sobre los planteamientos de Forrester (1961), la pregunta por las razones que hacen a la DS adecuada para aplicaciones de AO puede ser desagregada en tres grupos de interrogantes particulares:

1. ¿Cómo sucede el proceso "natural" de aprendizaje organizacional?, ¿Cuáles son sus limitaciones?
2. ¿Cómo sucede el proceso "diseñado" de aprendizaje organizacional?, ¿Por qué la DS es la guía para ejercitar este proceso?
3. ¿De que manera el proceso "diseñado" al ser acoplado sobre el proceso "natural" mejora la eficiencia del aprendizaje organizacional?

1.3.1 Aprendizaje organizacional "natural"

Forrester (1961) caracterizó el proceso "natural" de aprendizaje como la constitución progresiva de una capacidad de juicio como resultado de experiencias de decisión y de acción en situaciones organizacionales. A su vez, esta capacidad de juicio actúa como orientadora de las decisiones y acciones en situaciones futuras. En consecuencia, el aprendizaje organizacional "natural" es un proceso cíclico (Sterman, 1994: 291-330).



Fuente: Sotaquirá, Gélvez y Andrade (1998): Aprendizaje organizacional "natural"

En la anterior figura, el ciclo interno representa un aprendizaje superficial, de ensayo y error alrededor de unos objetivos determinados:

El ciclo [interno] es un ciclo típico de realimentación negativa en donde quienes toman decisiones comparan información cualitativa y cuantitativa acerca del estado del mundo real frente a ciertos objetivos, perciben discrepancias entre el estado deseado y el actual, y toman acciones que (según ellos creen) provocarán que el mundo real se mueva hacia el estado deseado (Serman 1994: 293).

Sin embargo, esta visión del aprendizaje organizacional como un solo ciclo de realimentación es incompleta, por cuanto no presenta la manera como se va constituyendo y modificando la capacidad de juicio para decidir. Para Serman (1994), como para la generalidad de los investigadores en DS de la actualidad, esta capacidad hace referencia a los modelos mentales. El concepto de modelo mental engloba todas aquellas nociones que un individuo puede tener sobre sus objetivos o intereses y sobre la red de causas y efectos de una situación. Es decir, el modelo mental se corresponde con una interpretación individual de una realidad particular.

En condiciones naturales de aprendizaje, estos modelos mentales permanecen implícitos. El individuo no tiene conciencia de sus modelos mentales. El concepto de modelo mental puede generalizarse para un colectivo de personas. En tal caso, el modelo mental simbolizaría aquellas nociones compartidas por el colectivo acerca de los intereses y de la causalidad.

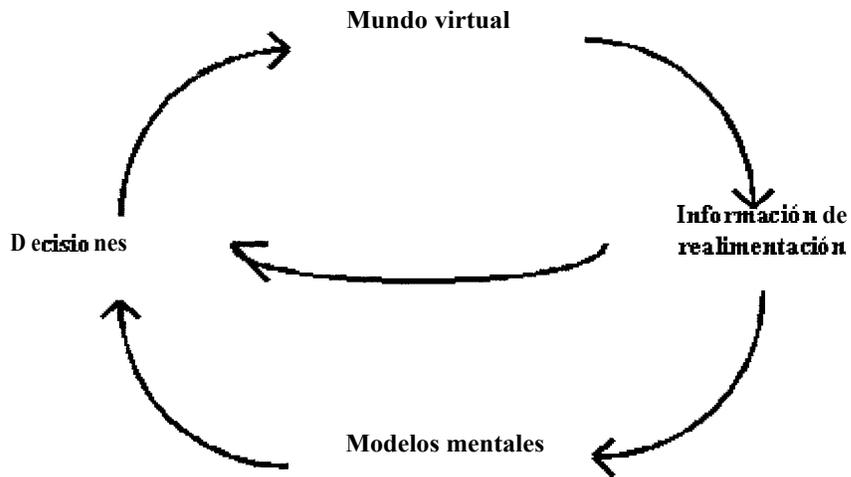
El esquema de aprendizaje organizacional se completa entonces con el ciclo externo de realimentación. Este contempla el reconocimiento explícito por parte de los miembros de la organización de los modelos mentales que condicionan su percepción y su acción. En la medida en que dicho reconocimiento se logre, se puede acceder a un aprendizaje profundo, un aprendizaje que modifique esos modelos mentales, esa capacidad de juicio.

La naturaleza compleja de los fenómenos organizacionales y las limitaciones humanas naturales restringen este aprendizaje profundo de doble ciclo (Sternan, 1994).

En síntesis, el aprendizaje organizacional "natural" es un proceso de realimentación de ciclo doble que tiene a los modelos mentales como insumos y, a la vez, como productos principales y cuya eficiencia está limitada por ciertas condiciones inherentes a la realidad organizacional y a la naturaleza de la toma de decisiones.

1.3.2 Mundos virtuales para el aprendizaje organizacional "diseñado"

Con el fin de superar o atenuar las limitaciones propias del proceso "natural" de aprendizaje organizacional, los investigadores dinámico-sistémicos, como lo señaló Forrester (1961) en el fragmento anteriormente citado, sugieren un proceso "diseñado". Este, como todo proceso de aprendizaje a la luz de la DS, también está constituido por un ciclo doble de realimentación, pero que a diferencia del "natural" no sucede en la cotidianidad de la organización sino que ocurre en laboratorio.



Fuente: Sotaquirá, Gélvez y Andrade (1998): Aprendizaje organizacional "diseñado"

Para hacer posible un proceso de aprendizaje organizacional en laboratorio, es necesario disponer de un modelo de la realidad organizacional sobre el cual se pueda experimentar. Es decir, de manera análoga al aprendizaje "natural" que sucede en la organización, el aprendizaje "diseñado" ocurre alrededor de un modelo de la organización, que se denomina micromundo (Papert, 1980) o mundo virtual. Como se ilustra en la anterior figura, el aprendizaje "diseñado" en la organización es semejante al "natural", lo que cambia es el objeto de aprendizaje y acción, ahora es un mundo virtual.

No cualquier modelo de la organización sirve como mundo virtual para el aprendizaje en laboratorio. Sobre el mundo virtual debe ser posible experimentar la toma de decisiones y, seguidamente, recibir información de realimentación sobre sus consecuencias. El mundo virtual debe ser entonces un modelo que simule el comportamiento dinámico de la organización ante diferentes alternativas de acción y bajo diferentes escenarios organizacionales y ambientales. Para tal fin, el modelo debe considerar los posibles efectos que las decisiones generan sobre algunos elementos de la organización y la consecuente reacción en cadena sobre la totalidad de este sistema. Un modelo en DS satisface los requerimientos planteados. Esto

explica el porqué la DS es la metodología adecuada para la creación del laboratorio para el aprendizaje "diseñado" en la organización. En conclusión, para que pueda suceder el proceso de aprendizaje "diseñado" en la organización, ésta se debe modelar con DS.

1.3.3 Incrementando la eficiencia del aprendizaje organizacional

A la luz de los planteamientos dinámico-sistémicos, ¿cómo sería un proceso eficiente de aprendizaje en la organización? Un aprendizaje organizacional eficiente sería aquel que, en primer lugar, cumpla con el objetivo principal de hacer explícitos y modificar los modelos mentales individuales y colectivos, lo cual sucede de manera muy esporádica en situaciones naturales; y que, en segundo lugar, permita el cumplimiento de este objetivo de una manera más rápida, mediante la superación de los obstáculos naturales citados, inherentes a la realidad organizacional. Se deben satisfacer estas dos condiciones para sustentar que cuando el aprendizaje "diseñado" se acopla al proceso natural da como resultado un incremento en la eficiencia del aprendizaje organizacional.

La segunda condición implica enfrentar las complejidades y limitaciones propias de la situación organizacional real que es objeto de aprendizaje. Esta dificultad se hace patente durante la construcción del modelo y por este motivo el modelo solo puede ser una representación simplificada de tal realidad, con mayor razón un modelo dinámico-sistémico por cuanto implica lograr una formalización matemática del fenómeno. Este modelo, el mundo virtual, es el objeto de aprendizaje y experimentación en el espacio del laboratorio. Sobre el **mundo** virtual se tiene información perfecta acerca de su estructura, expresada en el modelo en DS, y de su comportamiento, debido a la posibilidad de simulación. La complejidad y la ambigüedad del mundo real han sido interpretadas y restringidas en el mundo virtual. En consecuencia, en el espacio del laboratorio el mundo virtual satisface la segunda

condición para un aprendizaje organizacional eficiente: supera los obstáculos de la complejidad inherente al mundo real.

Sin embargo, quien experimenta con el mundo virtual no tiene garantizado que pueda reconocer y modificar su modelo mental. La experimentación por sí sola corresponde al ciclo interno de aprendizaje superficial. La simple simulación del modelo podría llevar a un nuevo proceso de aprendizaje por ensayo y error.

¿De qué manera se puede alcanzar un aprendizaje profundo, alrededor de los modelos mentales, mediante el proceso "diseñado"? Es decir, ¿de qué manera el aprendizaje "diseñado" puede satisfacer la primera condición para un AO eficiente? Para reconocer explícitamente los modelos mentales y poderlos mejorar es necesario participar en la construcción del modelo en DS. Construir el modelo obliga a definir de manera formal aquellos supuestos indefinidos que constituyen el modelo mental, en particular los que hacen referencia a la causalidad en el sistema. La elaboración del diagrama causal y del diagrama de niveles y flujos acerca de la situación organizacional, propios de la DS, constituyen un ejercicio de aprendizaje no simplemente sobre la realidad, su estructura y su dinámica, sino acerca de las creencias sobre el funcionamiento de dicha realidad. Estas creencias condicionan la interpretación de la situación y, en consecuencia, determinan las decisiones a tomar.

En consecuencia, para un aprendizaje organizacional eficiente no basta con experimentar con un mundo virtual ya creado, es necesario participar en su modelado. Dicho de otro modo, el micromundo debe utilizarse como una "caja transparente" y no como una "caja negra" (Machuca, 1993). Los miembros organizacionales deben ser involucrados en el proceso de modelado. La actividad de formalizar la estructura causal de la situación y el debate entre distintos modelos mentales individuales conduce a hacer explícitos dichos modelos mentales y a modificarlos de manera individual. Este hecho permite explicar el énfasis en el aprendizaje en equipo que

hace Senge (1992) dentro de los planteamientos sobre cinco disciplinas para la constitución de organizaciones inteligentes.

De esta manera el proceso "diseñado" de AO, entendido como la construcción/experimentación colectiva del mundo virtual, esto es el modelado participativo en DS, y su experimentación simulada, incrementa la eficiencia del aprendizaje en la organización.

13.4 Teoría de la persona única

La gente es diferente y sus motivaciones también lo son. A la gente la motivan cosas distintas, de formas distintas y en momentos distintos. Las empresas deberían apelar a una tribu de personas que tengan una actitud común. En lugar de proporcionar detalladas descripciones del puesto de trabajo, los directores deberían facilitar descripciones de motivaciones a los jefes. Estos valores no tienen que estar necesariamente ligados al dinero. Por lo menos para todo el mundo. Parafraseando a Hamel (1995): "Son demasiadas las empresas que creen que la única motivación para trabajar es el dinero. Considerar esquirolas a las personas con conocimientos no es la mejor forma de sacar partido a la gente".

Por esta razón, Sánchez (2003) insiste en que los responsables de los recursos humanos en las empresas, deberían tener una formación básicamente psicológica, y no empresarial. ¿Por qué? Porque las funciones que se desempeñan en esos cargos se basan en escuchar a las personas, en saber qué necesitan y qué no, qué les gusta y qué detestan. Y eso puede entenderse como una pérdida (dinero, tiempo...) por parte de un licenciado o diplomado en empresariales.

En mi teoría de la persona única defiende un principio muy básico y aceptado por la totalidad de científicos mundiales, lo que popularmente se describe con la frase "cada persona es un mundo". Es por este motivo que descarto

cualquier esquema o dibujo explicativo estándar, por considerarlo discriminativo. Una idea tan simple y corriente, trasladada al mundo empresarial, podría tener consecuencias muy beneficiosas (Sánchez, 2003).

Lo que se busca es encontrar el equilibrio de cada uno de los empleados de la empresa. Aceptando la perspectiva cognitivo-conductual del estrés laboral, se sabe que lo básico es la percepción de las demandas organizacionales por parte del individuo y su capacidad percibida para hacerles frente.

El psicólogo de empresa del futuro debería planificar encuentros con los miembros de la plantilla para conocer esas percepciones individuales de demandas y capacidades. Y para poder valorar su capacitación y su potenciación de manera objetiva y experta. De este modo, tal y como defendió McClelland, hay gente que valora más la necesidad de afiliación, otros que prefieren el poder y otros tantos en los que la necesidad de logro está por encima de las otras dos.

Así, para promover la salud de los trabajadores, es muy importante que se halle el punto justo en cada uno de ellos, de manera que no perciban que trabajan muy poco (o que su trabajo no sirve de mucho), ni tampoco que tienen un exceso de tareas o responsabilidades que no le permiten acudir a todas ellas. Ni exceso ni defecto, equilibrio, ese es el reto.

En la conocida y ya nombrada jerarquía de necesidades de Maslow, la primera es saciar el hambre, y la última, la realización personal. Hoy, las cosas funcionan al revés, como predijo y postuló Alderfer con su teoría ERG o de Existencia-Relación-Crecimiento. Mucha gente busca primero la realización personal y luego se preocupa por lo demás. Como dicen Nordström y Riderstrale, los autores de Funky business: hay gente que "está dispuesta a pasar hambre durante semanas con tal de comprar una obra de arte, una bicicleta de montaña marca BMW (existen y, lógicamente, son muy caras), un nuevo par de Air-Jordans o Nike o realizar un ansiado viaje al Himalaya".

La motivación se basa cada vez más en los valores antes que en el dinero. Históricamente, la lealtad se compraba. Al empleado se le ofrecía un progresivo ascenso jerárquico, un sueldo decente y estabilidad laboral. A cambio, el empleado aportaba una lealtad incondicional y trabajo duro diario.

Ahora, los valores determinan la lealtad. En el libro "la dirección por valores para animar la empresa en entornos turbulentos", Dolan, García y Navarro escriben: "Un alma sin cuerpo es un fantasma, pero un cuerpo sin alma es un cadáver". Entendiendo por alma: visión, misión y valores; y por cuerpo a los activos tangibles.

En esta línea, dice Jack Welch que "toda empresa necesita valores, pero una empresa dinámica, más que ninguna". El señor Welch también afirma que "cuando se elimina el apoyo que ofrecen los sistemas y los niveles profesionales, la gente tiene que cambiar sus hábitos y sus expectativas para que el estrés no les venza".

El objetivo, por tanto, de los futuros psicólogos del trabajo es conseguir que no se considere un privilegiado a alguien que trabaja motivado y sin estrés. Debe llegar a ser una condición "sine qua non" para que no acaben todos locos, y poder disfrutar de la vida, que es más corta de lo que parece; porque sino la conocida frase: "¿vives para trabajar o trabajas para vivir?" acabará siendo un debate de ámbito sanitario, si es que no lo es ya.

1.3.5 La psicología organizacional sistémica

La nueva visión en las organizaciones, que se alimenta de la teoría y la práctica basadas en el pensamiento sistémico, ofrece un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas, desarrollados en los últimos cincuenta años, para que los patrones de conductas se puedan recortar con más facilidad, para poder intervenir, perturbarlos y que se modifiquen, tal y como lo afirma Press (1999): "Con la Psicología Organizacional Sistémica realizamos el diagnóstico o evaluación, el

diseño de la intervención para el cambio, la redefinición de las relaciones, la implementación de las estrategias de cambio".

a. *La empresa como sistema*

Las empresas están organizadas en áreas o sectores: dirección, producción, ventas, atención al cliente, recursos humanos, administración, etc. Cada área tiene su objetivo, su población, función y cultura distintivos, y cada una depende en mayor o menor medida de las otras para lograr un buen desempeño general de la empresa.

Cada área a su vez, se relaciona con la totalidad de la empresa, así cada una de ellas contribuye a adoptar lo que define o caracteriza a la empresa.

La palabra sistema deriva del verbo griego *sunístánai*, que originalmente significaba "causar una unión". Como sugiere este significado, la estructura de un sistema incluye la percepción unificadora del observador (Press, 1999).

El definir a la empresa como sistema es una decisión de aquél que define. Hall y Fagen dicen que "sistema es un conjunto de elementos con sus propiedades y sus relaciones, que los mantienen unidos". Una vez definido el sistema, se puede definir todo conjunto integrado por algunos de los componentes y sus mutuas propiedades y relaciones, como subsistema.

En cada organización definida como sistema, se puede delimitar sectores llamados subsistemas: subsistema humano (quiénes son), subsistema de trabajo (cómo se hace), subsistema de administración (cómo se asignan los recursos), y el subsistema de información (cómo se manejan los datos). Estos subsistemas y sus acciones están vinculados por tramas invisibles de sucesos interrelacionados, que a menudo demoran un tiempo (a veces años) en mostrar

sus efectos recíprocos. Esto hace que muchas veces sea difícil identificar cuál aspecto es causa y cuál efecto (Press, 1999).

Así, la perspectiva sistémica pone el énfasis en totalidades y en la interacción entre las partes y no en cada una por separado. Esto requiere que la empresa sea receptiva y responda a los cambios externos.

Actualmente las empresas actúan en un escenario de cambio casi permanente de las necesidades, en relación a productos y servicios, expectativas de los clientes, que surgen de cambios en las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas. Por eso es tan importante que las empresas puedan recoger información externa, reelaborarla en una retroalimentación y mantenerse flexibles para seguir siendo competitivas, viables y poder sobrevivir.

b. La psicología organizacional en la empresa

El liderazgo es examinado en sus aspectos relacionales y, por ejemplo, las cuestiones éticas y morales se han transformado en elementos clave de las relaciones con el personal, los proveedores y los clientes. En la motivación se está dando un pasaje desde las recompensas externas hacia motivadores que nacen del trabajo mismo.

Esto implica un cambio de hábitos: de pensar en tareas, se empieza a pensar en procesos. Las personas en las empresas se van tornando expertos en construir relaciones. Van a ser necesarias mayores destrezas para escucharnos y comunicarnos, para actuar en grupo, porque estos son los talentos útiles para establecer relaciones. La era del individuo aislado se va reemplazando por la del trabajador en equipo (Press, 1999).

Entonces, ¿cómo se proyecta este enfoque en la vida de las empresas? Alentando la participación, según Press (1999). La naturaleza participativa de la realidad ha

enfocado la atención en las relaciones. Los directivos de empresas e instituciones pueden ahora ser más conscientes de que tienen personas trabajando para ellos; que el trabajo se hace mediante seres humanos como ellos, cada uno con fuertes deseos de reconocimiento y participación. Cuanto mayor sea el sentimiento de pertenecer a la organización, tanto mayor será el rendimiento. El liderazgo también toma un sesgo relacional, es siempre dependiente del contexto, y el contexto es establecido por las relaciones que valoramos. No se puede esperar influir sobre ninguna situación sin respetar la compleja red de personas que contribuyen a las organizaciones. El movimiento de los sistemas es mantenido en armonía por medio de la autorreferencia. En lugar de girar en círculos hacia diversas direcciones, cada parte del sistema deberá mantenerse consistente consigo misma y con todas las partes del sistema al tiempo que éste cambia; es una profunda relación entre la actividad individual y el todo.

e. La psicología organizacional sistémica en la práctica

Para los profesionales especializados en resolución de problemas, sea que actúen como consultores internos o externos, es bueno comenzar el trabajo haciendo básicamente seis preguntas. Las respuestas van a brindar una clara descripción de las relaciones dentro del sistema, de cuáles fueron los intentos para resolverlo (intervenciones que, en general, refuerzan la situación problemática), y van a dar los elementos para establecer una estrategia de cambio y su implementación (Press, 1999).

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Qué hicieron hasta ahora para resolverlo?
- ¿Cuál es mi papel, yo protagonista, en el sostenimiento del problema?
- ¿Cómo se vería el problema desde el punto de vista de cada uno de los otros?
- ¿Qué esperan de la intervención de un consultor?
- ¿Qué están dispuestos a hacer para resolver el problema?

d. Metodología de resolución de problemas

Brevemente, a continuación, se procede a explicar los pasos básicos de la metodología de resolución de problemas de la psicología organizacional sistémica (Press, 1999):

1. La gente consulta molesta por alguna situación. Eso es lo que se toma, antes de precipitarse en la búsqueda de raíces más profundas. En general en las empresas e instituciones los problemas son una expresión de insatisfacción o desacuerdo con una interacción, un procedimiento, un producto o un servicio. Alguien no está contento con algún otro.
2. Se consideran los problemas como situaciones difíciles de llevar entre personas, es decir, un problema relacional.
3. Se toma estos problemas como una resultante de las dificultades cotidianas, incluyendo las situaciones de cambio, que no fueron manejadas oportuna y adecuadamente.
4. Existen cambios naturales evolutivos en la vida de las empresas, crecimientos o reducciones, desplazamientos de personal (ascensos, despidos, traslados, retiros), asociaciones con otras empresas, fluctuaciones en el volumen de clientes. Muchas empresas se arreglan más o menos bien para manejar este tipo de cambios. Ahora bien, como estas situaciones requieren también cambios en las relaciones interpersonales, pueden fácilmente ser mal manejadas.
5. Hay dos maneras en que se desarrollan los problemas. La gente trata una dificultad común como "un problema", o la gente trata una dificultad común como si no fuera un problema.
6. Se parte del supuesto de que una vez que una dificultad está definida como un problema, el sostenimiento del mismo resulta de la creación de un circuito de conductas que tratan de resolver dicha dificultad. Se trata de dar una solución

a la dificultad original que sólo la intensifica.

7. Para que un problema se resuelva es necesaria una modificación en las pautas de conducta que lo sostienen, que si bien están a la mano, la mayoría de las veces no puede hacerse por iniciativa propia.
8. Se promueve un cambio que de resultados, aunque al principio la solución resulte algo ilógica.
9. "Pensar globalmente, actuar localmente". Los cambios en pequeños lugares crean cambios en los grandes sistemas, porque conviven en la totalidad. Es legítimo trabajar con el sistema en cualquier lugar donde se manifieste, porque las conexiones no visibles crearán efectos a distancia, en lugares que jamás hemos pensado.
10. Se sostiene que el cambio se efectúa más fácilmente si el método para llevarlo a cabo es razonablemente más corto y con pautas claramente establecidas. El concepto es "no irnos por las ramas". Cuando se experimenta un cambio, aunque sea pequeño, la experiencia va llevando hacia nuevos cambios.
11. La aproximación es pragmática. Las observaciones y señalamientos se basan en la observación y participación directa de QUÉ es lo que pasa, CÓMO persiste, y CÓMO se cambia esa situación.

2. ATENCIÓN AL CLIENTE

La atención al cliente, es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo (Robbins y De Cenzo, 1999).

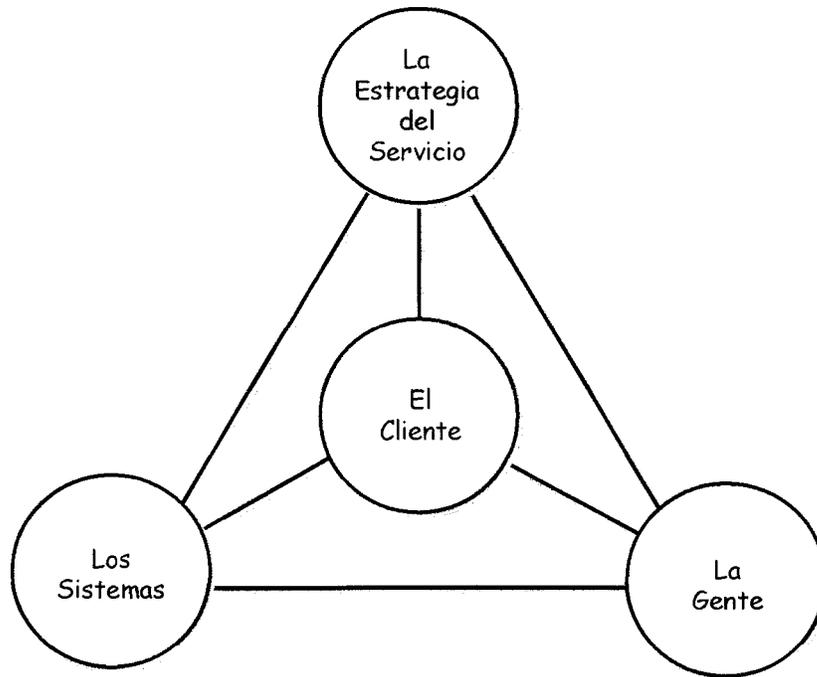
El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

2.1 EL TRIANGULO DEL SERVICIO AL CLIENTE

El triángulo del servicio al cliente se basa en el pensamiento estratégico, mismo que significa pensar de manera coherente, buscar similitudes y discrepancias para ver las cosas desde diferentes ángulos, establecer objetivos alineados en forma conjunta hacia un mismo fin, innovar y aprender de los mejores, vigilar la competencia y no confiarse, aplicar mercadotecnia integral, viabilidad de la misma y rentabilidad de las operaciones.

Este tipo de pensamiento orientado hacia la satisfacción de cliente y a sus necesidades reales, asegurará resultados financieros positivos. Esto porque la orientación de las operaciones será hacia la obtención de conceptos claves de venta o de prestación de servicios, analizar y aplicar las técnicas para mejorar procesos de venta y de negocios e incorporarlas a la satisfacción del cliente, adquiriendo además herramientas que permitan perfilar del mercado y lograr un posicionamiento exitoso (Andrea Nierenberg en Leal, 2002).

EL TRIÁNGULO DEL SERVICIO



Fuente: Andrea Ni erenberg (en Leal, 2002)

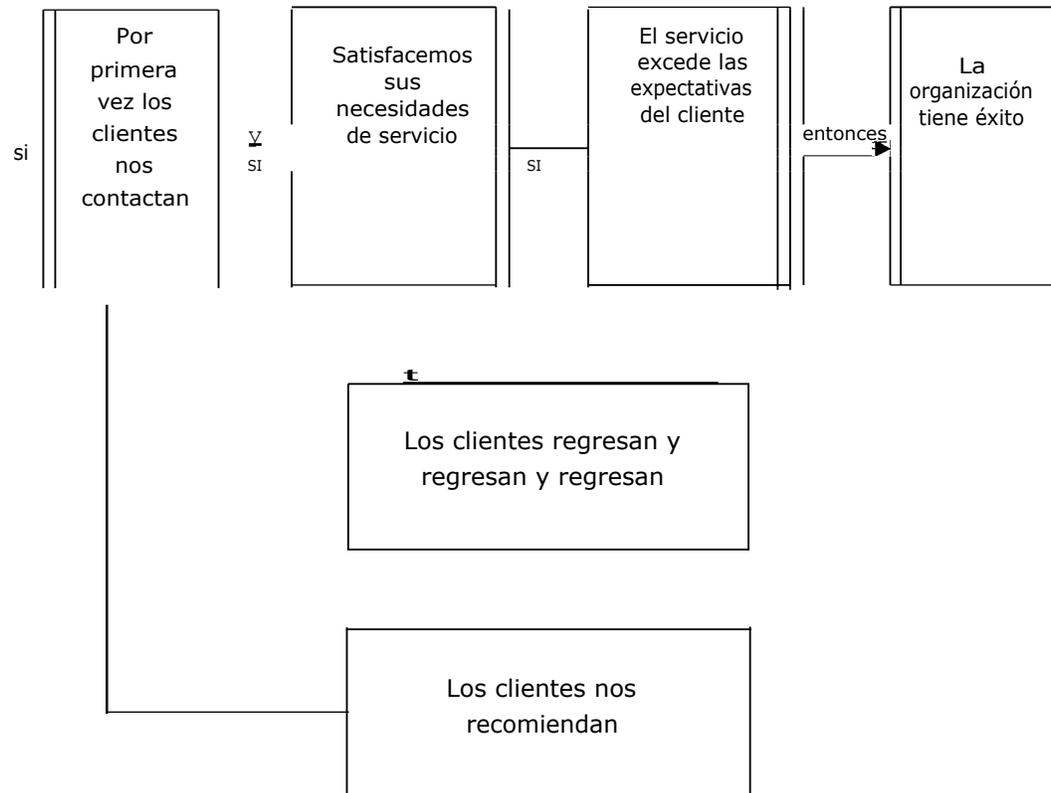
Así, lo que se busca es poder relacionar el pensamiento estratégico con los sistemas que incluyen, no sólo aquellos referidos a la atención al cliente, sino también los que tratan del clima organizacional y todos aquellos elementos que incluyen a la organización como tal, de tal manera que así se pueda llegar a la gente en forma general, como usuarios inmediatos o como posibles clientes a futuro.

2.1.1 Calidad

La calidad debe ser entendida como un nuevo lente a través del cual se enfrenta el mundo de los negocios, que se encuentra inspirada en valores de servicio eficiente. Se puede afirmar que la calidad se define por los resultados, y se mide por las

expectativas satisfechas del usuario, por lo que las acciones que de ella devienen deben de orientarse a evitar el surgimiento de cualquier experiencia desagradable.

La calidad es la capacidad para dar respuesta a las expectativas del usuario, a un precio determinado. Se mide por el grado de satisfacción alcanzado por el usuario, por lo tanto el verdadero termómetro de la calidad es el cliente... La calidad implica hacer las cosas como quiere el cliente (Soto, 2002).



Fuente: Andrea Nierenberg (en Leal, 2002).

2.2 ACTITUDES BÁSICAS DEL SERVICIO AL CLIENTE

Para poder generar un servicio al cliente óptimo existen, según Leal (2002), actitudes que provienen de parte de aquel que se encarga de servirle y que si careciese de ellas, seria casi imposible que diera el producto que se espera de él.

Estas actitudes se encuentran enmarcadas no sólo en lo que se debe o no hacer por el cliente, sino que tienen su fase inicial en el "sentirse bien consigo mismo", puesto que la atención brindada no será otra cosa que el reflejo de lo que se vive en el ámbito laboral y en las esferas circundantes. En segunda instancia, el practicar hábitos de cortesía resulta muy útil ya que aquella persona a la cual se está atendiendo, lo mínimo que espera es ser bien tratada.

PLAN PERSONAL DE EXCELENCIA EN EL SERVICIO AL CLIENTE, DE JOHN TSCHOHL



Fuente: Leal (2002).

Los puntos 3, 4 y 5 hacen referencia al ámbito de la comunicación y a la forma cómo debe ser llevado a cabo este proceso para que resulte eficiente y derive en la satisfacción del cliente.

El último punto, el desarrollo personal encadena inmediatamente con el primero. Es imprescindible que las personas se sientan satisfechas consigo mismas, orgullosas de su trabajo, a gusto con sus compañeros y en las circunstancias laborales -entre otras cosas- para que las consecuencias de todos esos sentimientos y emociones puedan reflejarse en el trato al cliente.

2.2.1 Actitud positiva

- Demuestra entusiasmo.
- Tiene actitud de "Sí se puede".
- Sabe manejar los problemas.

2.2.2 Profesionalismo

- Busca estar tan preparado como sea posible en cuestiones relacionadas con su trabajo, para servir a los clientes.
- Si no tiene algún conocimiento, sabe a quién recurrir y está dispuesto a solicitar su ayuda.

2.2.3 Orientación a las personas

- Toma la iniciativa para establecer rapport.
- Demuestra su interés personal en el cliente a través del contacto visual, sonriendo, llamándolo por su nombre, etc.
- Busca que el cliente se sienta cómodo.

Al momento de cumplir con los servicios hacia el cliente, es necesario tomar en cuenta a la persona como tal. En este sentido, Irons (2002) refiere que existen dos tipos de expectativas, las básicas y las diferenciadas:

Las expectativas básicas son simplemente lo que hay que cumplir con tal de conseguir la calidad, como una mesa tener una base o una superficie estable, o que una compañía aérea sea segura o puntual, una vez que sea ha convertido en una expectativa normal. Las expectativas diferenciadas son aquellas que una vez satisfechas, hacen que los clientes sientan que han recibido algo especial. En particular, cuando han sido reconocidos como personas individuales (Irons, 2002).

El problema está en que la mayoría de compañías están luchando para actuar contra las expectativas básicas, por supuesto, casi todas sus cualidades son básicas, ofreciendo como mucho lo mínimo que los clientes esperaban. Pero como cliente, no espere que éste se alegre demasiado por esto, es para lo que pagó.

a. El servicio es la oferta de las personas individuales

La individualidad es la clave del éxito de todos los negocios de hoy en día. Aún la mayoría de "calidades" y otras medidas son sobre el desarrollo de "estándares" y otras medidas parecidas, totalmente lo opuesto a lo individual, así lo afirma Irons (2002).

Pasar a la individualidad es simplemente una parte de uno de los cambios más importantes en la sociedad de hoy en día y pide un re-examen total de todo lo que se hace. Resultado de ello, todos los negocios se están moviendo hacia una dirección en la cual, para conseguir la satisfacción del cliente tiene que reconocérsele como un individuo específico. Esto afecta tanto a las compañías que ofrecen un producto como a aquellas que promueven un servicio.

El servicio en este contexto -y la calidad del servicio en relación con las expectativas- es reconocer y satisfacer esta individualidad. Medidas, manuales, estándares de

calidad son enemigos de todo esto, particularmente si son la base o fuente principal de todo control o análisis.

b. *¿Por qué el cliente no se queja?*

Algunos estudios realizados en Norteamérica indican que a pesar de que sólo el 4% de los clientes insatisfechos se quejan, el 25% de los clientes está lo suficientemente insatisfecho como para cambiar de empresa. Pero ¿por qué la gente no se queja? a continuación se exponen algunas de las razones (López, 2002a):

- Porque piensa que no va a servir de nada.
- Porque siente que es una situación desagradable y prefiere evitarla.
- Porque encuentra dificultad para hacerlo.
- Porque siente que la empresa no se preocupa por él.
- Porque piensan ¿por qué tengo que hacer su trabajo? Su trabajo es hacer que yo me sienta lo mejor posible.

A pesar de todos estos inconvenientes, tal y como lo afirma Martínez (2001), es necesario lograr que el usuario sea capaz de manifestar su inconformidad y con ello obtener información desde aquellos clientes que han señalado su intención de no volver a adquirir los bienes o servicios de la empresa, para luego identificar las deficiencias o anomalías internas que han propiciado tal determinación, o bien, las medidas o estrategias que ha llevado a cabo la competencia para atraerlos.

2.2.4 Disponibilidad

- Resuelve problemas.
- Sugiere alternativas.

- Cuando es apropiado, es flexible con las reglas para resolver o evitar problemas.

2.2.5 Respuesta personalizada

- Busca entender las preferencias y expectativas de los clientes.
- Toma en cuenta el punto de vista del cliente cuando le proporciona información.

2.2.6 Respeto básico

- Se muestra cortés con todas las personas, sin importar su apariencia u otras características personales.
- Evita apenar a los clientes.
- Respetar el tiempo del cliente y su espacio vital.

2.2.7 Confiabilidad

- Se toma el tiempo necesario para hacer el trabajo correctamente.
- Muestra su confiabilidad.
- Hace lo que es mejor y no lo que es más fácil.

2.2.8 Los diez mandamientos de la atención al cliente

Para López (2000), existen 10 puntos básicos que no pueden ser olvidados al momento de trabajar con clientes. Estos son:

El cliente por encima de todo: Es el cliente a quien se debe tener presente antes que nada.

2. *No hay nada imposible cuando se quiere:* A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, se puede conseguir lo que él desea.
3. *Cumpla todo lo que prometa:* Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, de efectuar ventas o retener clientes, pero ¿qué pasa cuando el cliente se da cuenta?
4. *Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera:* Es posible lograrlo conociendo muy bien al cliente y enfocándose en sus necesidades y deseos.
5. *Para el cliente, usted marca la diferencia:* Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia. Puede que todo "detrás de bambalinas" funcione a las mil maravillas pero si un dependiente falla, probablemente la imagen que el cliente se lleve de todo el negocio será deficiente.
6. *Fallar en un punto significa fallar en todo:* Como se expresaba en el punto anterior, puede que todo funcione a la perfección, pero si se falla en un aspecto todo se va al piso. Las experiencias de los consumidores deben ser totalmente satisfactorias.
7. *Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos:* Los empleados propios son "el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos, ¿cómo pretender satisfacer a los clientes externos? Por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.
8. *El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente:* Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de las empresas para medir la calidad del servicio, la única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, quienes lo califican, si es bueno vuelven y no regresan si no lo es.

9. *Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar:* Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos.
10. *Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos son un equipo:* Los equipos de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

2.3 RELACIONES CON LOS CLIENTES Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

Dentro del amplio campo de la gestión de las relaciones con los clientes, una parte importante es la comunicación y la interacción con ellos y es ahí donde las nuevas tecnologías pueden dar ventajas competitivas y conseguir esa anhelada diferenciación de la competencia.

Para entender la importancia de este punto, se tendría que preguntar: ¿Quién no desea tener continua atención al cliente los 365 días del año y las 24 horas al día con una información personalizada para cada cliente? ¿Quién no desea proporcionarles a sus clientes información de manera económica, rápida y automática?

Estas ventajas y muchas más se las puede obtener con las nuevas tecnologías en general y con las posibilidades que ofrece **internet** en particular (Navarro, 2001):

1. Medición e incremento de la satisfacción del cliente.
2. Interacción los 365 días del año y 24 horas al día.
3. Automatización de parte de los procesos de atención al cliente.
4. Acciones de marketing y comunicación personalizadas.
5. Mayor conocimiento de las necesidades de los clientes.

6. Mejora de la comunicación a los clientes y la información que tienen de los servicios.
7. Autoservicio de los clientes (en los productos o servicios en los que sea posible).

Como se puede observar, son suficientes razones para empezar a pensar en cómo mejorar las relaciones con los clientes empleando las nuevas tecnologías.

3. LA COMUNICACIÓN

McEntee (1998) define la comunicación humana como un proceso, es decir una serie de eventos que ocurren consecutivamente, en un orden y tiempo definidos. Se puede explicar el proceso de la comunicación humana como la transmisión de señales y la creación de significados.

La comunicación es tomada como un intercambio de mensajes cuyos significados se basan en la existencia de un código, este código se toma como reglas de interpretación que son las que comparten el emisor y el receptor del mensaje. Existen dentro de la comunicación códigos comunicativos diferentes, que regulan las relaciones interpersonales (Davis, 1996: 259).

La psicología ve en la comunicación humana ante todo y sobre todo la conducta del hombre y las condiciones de esa conducta que descansa en la persona. Los procesos comunicativos y sus condicionamientos se entienden como parte y propiedad de los procesos y sistemas sociales. Las condiciones del comportamiento comunicativo son tanto de naturaleza psíquica como social (Morris, 1992).

Es una actividad inherente a la naturaleza humana que implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir, de alguna manera, en el comportamiento de los demás y

en la organización y desarrollo de los sistemas sociales. Se considera a la comunicación como un proceso humano de interacción de lenguajes que se encuentra más allá del traspaso de la información. Es más un hecho sociocultural que un proceso mecánico (Fernández, 1997: 27).

La comunicación es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones sociales, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales; ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo específico.

3.1 FORMAS DE COMUNICARSE

3.1.1 Tipos de Comunicación: Verbal - No verbal

a) *Comunicación verbal*

La comunicación verbal directa entre los superiores y empleados será un encuentro personal en el que se genere una interrelación, a veces sobre una tarea en particular, a veces solicitando información o ayuda con distintos grados de intimidad y compenetración según las circunstancias del momento, según la cultura o la formación de los implicados, según sus intenciones, su temperamento y sus expectativas. Una buena comunicación interpersonal deberá entonces propiciar en los colaboradores la tendencia a la asociación que consiste en realizar y comprender al otro, generando una conducta integradora como forma de dar satisfacción a la necesidad de estima y la conservación del individuo en la sociedad a la que pertenezca (Muriel y Rota, 1983)

b) *Comunicación no verbal*

Según Knapp (1992: 360) comúnmente se utiliza el término no verbal para describir todos los acontecimientos de la comunicación humana que trascienden las palabras dichas o escritas. Al mismo tiempo, se advierte que estos acontecimientos y conductas no verbales pueden interpretarse mediante símbolos verbales.

La comunicación no verbal, no debe estudiarse como una unidad aislada, sino como una parte inseparable del proceso global de comunicación. Puede servir para repetir, contradecir, sustituir, complementar, acentuar, o regular la comunicación verbal, a través de las emociones mediante señales que la identifican tales como: expresiones faciales, postura, posición, espacio, actos explícitos y gestos, que muestran y regulan el comportamiento del individuo (Heinemann, 1980: 174).

Las emociones están implícitas en lo que se conoce como la comunicación no verbal, y se refiere a todo aquel significado que un mensaje puede contener, además de, a pesar de o en lugar del significado transmitido por las palabras orales o escritas. Las siguientes son algunas de las modalidades de la comunicación no verbal que señala Duncan (en Fast, 1994: 279):

- El movimiento corporal o conducta kinésica, gestos u otros movimientos corporales, incluyendo la expresión facial, el movimiento ocular y la postura.
- El paralenguaje: las vocalizaciones, ciertos sonidos no lingüísticos, como la risa, el bostezo, el gruñido y ciertas distorsiones o imperfecciones del habla, como pausas repentinas y repeticiones.
- La proxémica: la utilización del "espacio social y personal y la percepción que se tiene de éste".
- La sensibilidad de la piel al tacto y a la temperatura.
- El uso de artefactos, como el vestuario y el arreglo personal.

3.1.2 Flujos de comunicación

"La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio" (Fernández, 1997:30). Es decir dichos mensajes se intercambian entre los miembros de la organización y su medio; estos mensajes se pueden transmitir en diferentes niveles y de diversas maneras, por ejemplo:

a) *Comunicación escrita*

Se realiza generalmente cara a cara, entre dos individuos o un grupo reducido de personas. Conversaciones cotidianas entre familiares, o también cartas entre amigos (González, 1997). Es clara, precisa, completa y correcta; se califica como información de primera mano y se deja constancia. Por medio de ella las personas tienen la oportunidad de poder regresar a segmentos anteriores al mensaje, lo que permite una mejor comprensión en la información. Esta puede darse a través de (Fernández, 1997: 33-35):

- Carta: Es el medio más usado dentro de la organización para las personas ausentes, en la cual se comunica alguna cosa de interés personal o grupal.
- Memorandum: Es el medio más usado, que lleva como objetivo el recordar mensajes o información con referencia a instrucciones internas que los empleados deben realizar dentro de la organización.
- Carteleras: Son calificadas como un factor clave en la organización, allí se suele manejar información a través de otros medios sobre actividades de motivación o mensajes de interés general para los empleados y directivos, algo muy importante para que éstas funcionen se debe tener en cuenta su ubicación; es decir la empresa establece sitios estratégicos por donde hay mayor flujo de personal.

- Revista: Es una forma de comunicación tradicional más común y con mayor aceptación dentro de la empresa, en la cual se propicia la participación activa de todas las actividades, en aras de contribuir al fomento de la investigación y de acontecimientos afines a la comunicación; en las revistas se consigna la realidad de la organización.
- Periódico: Envuelve un área de conocimientos especializados, en muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información.
- Boletín: Es un medio de comunicación donde se maneja información especializada para los públicos internos y externos de la organización.
- Internet: se ha convertido en una importante herramienta de negocios. Puede utilizarse a nivel básico, para enviar y recibir correos electrónicos y para realizar investigación, y a un nivel más amplio, puede utilizarse como canal de venta de productos y servicios.

b) Comunicación masiva

La comunicación masiva está representada principalmente en los medios de difusión de información: radio, televisión, periódicos, revistas, INTERNET, entre otros. El mensaje es enviado por un emisor y no hay respuesta inmediata, hay miles de receptores: viendo, oyendo o leyendo los mensajes (González, 1997).

Es la comunicación permanente que genera mensajes y noticias de manera específica, coherente, directa y sincera, para los públicos internos y externos de la organización. Esta se da por medio de (Fernández, 1997: 33-35):

- Entrevista: Es uno de los medios mas utilizados dentro de la organización para la selección del personal; en otros casos la entrevista es empleada como un

instrumento preliminar para estructurar la comunicación interna; ahí se puede aplicar una conversación específica para determinar los elementos que pueden intervenir en los problemas que aquejan a la organización en ese ámbito.

- Reuniones: Se puede definir como una comunicación directa, donde intervienen más de dos personas; las reuniones son dirigidas por alguno de los integrantes de la organización, donde se retroalimentan, se transfiere información de interés general y lo más importante se toman decisiones que tiene por objeto llegar a un acuerdo común para el beneficio de la organización.
- Circuito cerrado de televisión y radio: Medios de comunicación que tiene como fin lograr una buena influencia y ofrecer grandes posibilidades de retroalimentación; allí los directivos, administrativos y empleados pueden tener una visión más precisa sobre actitudes y sentimientos generados en la interacción y percibir con mayor facilidad cual va a ser el comportamiento del otro; ese tipo de información suele desarrollarse en la comunicación no verbal.
- Internet: También en este ámbito puede ser utilizada la red, a partir de foros, vía chat o correos electrónicos.

c) *Comunicación organizacional*

La comunicación organizacional es aquella que instaura las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas. En las empresas existe la comunicación formal e informal (González, 1997):

- Comunicación organizacional formal: La establece la propia empresa, es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas. Es controlada y sujeta a reglas. Entre los medios de comunicación más conocidos a nivel de las empresas está el memorándum -correspondencia escrita- entre

departamentos; las reuniones con agenda escrita y entregada previamente, el correo electrónico a través de computadoras en redes, entre otras. La considerada comunicación formal en las organizaciones tiene direccionalidad, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma y se ha clasificado en: Comunicación descendente (de la dirección o gerencia hacia el personal); comunicación ascendente (del personal hacia la dirección, gerencia presidencia de la empresa); comunicación horizontal (entre el personal de igual jerarquía) y comunicación diagonal (entre miembros de departamentos diferentes que se cruzan), no necesariamente cubriendo la línea de forma estricta, por ejemplo, contraloría solicita -urgente- a la gerencia de recursos humanos la nomina de la institución, el encargado de la nomina se la hace llegar, de forma directa.

- Comunicación organizacional informal: Este estilo de relaciones está basada en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre los miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas. La comunicación informal puede beneficiar o perjudicar a las empresas, según como se emplee. De forma positiva, ayuda a la cohesión del grupo y a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. De forma negativa, el rumor o chisme, es un distorsionador de la productividad y no ayuda, solo demora y perjudica a las personas y a la organización.

3.1.3 Perspectivas de la comunicación

La comunicación organizacional se entiende también como:

Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con

el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos (Fernández, 1997: 31).

Desde el anterior enfoque la comunicación organizacional se mira en cinco perspectivas (Fernández, 1997: 31):

a) Comunicación interna

Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación empleados por ella, con el objetivo de proveer comunicación, unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización.

La comunicación interna es esencial para atraer y retener al personal talentoso. Se debe dirigir la organización mediante la comunicación coherente de este mensaje; motivar al personal valiéndose de distintas formas de comunicación, entre las que se cuentan premios, boletines informativos, reuniones, llamadas telefónicas y sesiones formales e informales de análisis.

b) Comunicación externa

Todas aquellas comunicaciones que están dirigidas al público externo, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

La comunicación externa busca al consumidor para informarle de la existencia de su producto o servicio y para explicarle por qué debe comprar o usar el servicio. Este tipo de comunicación incluye catálogos, diversas formas de publicidad, cartas de contacto, llamadas telefónicas, sitios Web y cualquier otro esfuerzo para informar a

los consumidores sobre su existencia. La imagen desempeña una función vital en la comunicación externa.

e) Relaciones públicas

Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.

d) Publicidad

Son los diferentes mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

e) Publicidad institucional

Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización.

3.2 COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

No se puede perder de vista que la organización como tal, tiene una misión y unos objetivos profesionales prefijados que responden a la visión, misión que en últimas, es la brújula que orienta, canaliza y promueve todas las acciones (Sánchez, 2001).

La creación de un ambiente comunicativo que dinamice y anime las acciones individuales y colectivas, que integre esfuerzos, que comprometa voluntades para que se fortalezca la Facultad, tiene que ser compromiso y responsabilidad de todos los integrantes.

Toda persona comprometida con la organización, interactúa cooperativamente, desea ser aceptada y espera que sus opiniones se tengan en cuenta aunque sea por algunas personas de la empresa; pero cuando ésta es una institución educativa, se necesita del consenso total para lograr los objetivos propuestos.

Pero la falta de escucha, el no querer o no saber leer al otro, va deteriorando lentamente la comunicación y el grupo pierde fuerza y es presa fácil de agentes desestabilizadores que lo llevan al desmoronamiento, pues el hombre como ser social, necesita del grupo para su subsistencia, para la defensa y para desarrollarse:

Por fortuna, las organizaciones humanas han empezado a darse cuenta del valor de la comunicación y de la información como recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un mundo altamente competitivo, abierto, en donde las estructuras mentales cerradas, aisladas, impiden la toma de decisiones, la confrontación, el diálogo franco, la valoración de acciones individuales y colectivas y las relaciones armónicas (Sayago, 2002).

Del estado en que se encuentren los objetivos de la organización, los personales y las motivaciones, depende la supervivencia del grupo.

De ahí la importancia de un proceso comunicativo que sea el eje motivador que facilite la interacción y mejore las condiciones y conductas del grupo. Cuando los grupos logran encuentros personales directos, empatía, comunicación positiva, comprensión de fortalezas y debilidades, escucha responsable, la respetan y asumen posiciones tolerantes en la confrontación constructiva, se crean relaciones fuertes y estrechas que se revierten en mayor y mejor calidad de las acciones productivas.

Se trata de valorar, según Sánchez (2001) cómo se articulan la información y la comunicación, cómo fluyen en los diferentes ámbitos y niveles; si a través de ellas se dinamizan y proyectan políticas pertinentes a la dirección, a la estructura y a la

cultura organizacional; si la información y la comunicación informales se procesan y se canalizan institucionalmente, para que trasciendan el nivel del rumor, de la opinión, del comentario inadvertido y se vuelvan comunicación estratégica que interprete, canalice, capitalice e incorpore el valor significativo de la información generada en la cotidianidad y se tome de ella lo realmente importante para la acción productiva de la organización. Si se ofrecen elementos de juicio para la toma de decisiones por la prontitud de la gestión, si se optimizan recursos para la planeación y contribuyen a la organización interna y disminuye la dispersión, de esfuerzos, de recursos humanos, de técnicas y tecnologías.

3.2.1 Principios de la comunicación corporativa

La comunicación corporativa es el conjunto de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público determinado (Público/target) a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos.

La comunicación corporativa tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

3.2.2 La percepción comunicacional

En la comunicación corporativa, la percepción que tengan los públicos/target es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y la forma de retroalimentación que generará (Escobar, 2003).

3.2.3 La comunicación eficiente

Una comunicación eficiente está basada en el establecimiento de un puente donde el emisor tenga detectado el objeto, el lenguaje y el contenido conector, conociendo previamente quién es el receptor y proveyendo cuál será su feedback (hacer las cosas correctas correctamente).

La comunicación corporativa eficiente se basa en dos escenarios fundamentales:

La estructura de una buena política de comunicación, donde se identifican los puntos de partida reconocidos, el establecimiento de estándares de calidad en la proyección y una coordinación para integrar toda la comunicación que se proyecta. Unas características específicas de la campaña, donde se identifican los elementos relacionados con el análisis del problema, el desarrollo de la estrategia comunicacional, los planes de implantación y el cálculo de la efectividad del programa de comunicación corporativa (Escobar, 2003).

3.3 EL SER COMUNICANTE EN UNA ORGANIZACIÓN SISTÉMICA

El ser humano es un ser de comunicación. En una organización, el ser humano tiene dos grandes dimensiones: su relación social, que le da una condición humano-social; y su relación de tarea-producción, que le da su condición laboral-productiva.

Por otro lado, el ser humano es un ser de relaciones: además de consigo mismo, la establecida en grupos y en colectivos. A su vez, las organizaciones, como una sola entidad, están inscritas en una población o sociedad con la cual tiene una relación social y de mercado.

A partir de esas características, se puede describir cuatro grandes ejes que generan una gestión de comunicaciones integral e integradora y,

especialmente, sistémica: el del individuo, el grupo, el colectivo y el social. Y dos dimensiones en cada eje, según la relación social o la de tarea (O'connor y McDemontt, 1998).

Una gestión de comunicaciones debe desarrollar las dimensiones del ser en la organización, desde el desarrollo del individuo, pasando por la mantenimiento de redes sociales, la construcción de una identidad y cultura cohesionada, y la responsabilidad social de los individuos y la organización.

Así, entre otros, debe crear los espacios y momentos, el diálogo y la discusión, las habilidades comunicativas, y, obviamente, unas políticas, un direccionamiento y planes estratégicos para (Andrade, 2001):

3.3.1 Las habilidades de comunicación: componente de la calidad del servicio

Existen ciertas habilidades que debe desarrollar todo el personal de una organización, estas destrezas se refieren a la comunicación y son (López, 2002b):

DIAGNOSTICAR	ESCUCHAR	PREGUNTAR	SENTIR
--------------	----------	-----------	--------

a) *Habilidad 1: diagnosticar*

Para lograr una sensación de impacto en los clientes, es muy importante cuidar el comportamiento no verbal, porque es la primera impresión que se lleva el cliente. Este comportamiento no verbal está compuesto por el físico, la forma de vestir, el entorno y lo que los expertos llaman el paralenguaje (signos, tonos y gestos que acompañan el lenguaje). La habilidad de diagnosticar se refiere entonces a que las personas determinan por sus primeras apreciaciones, ciertos niveles de "calidad" o "necesidad" relacionados con la apariencia (López, 2002b).

b) Habilidad 2: Escuchar

Según López (2002b), escuchar va más allá del hecho de oír, oír es una acción refleja, mientras que escuchar es una habilidad, que aunque natural, debe ser desarrollada. Para conseguir un buen conocimiento del cliente, así como para mantener una sólida relación con él se debe desarrollar la habilidad de escuchar a partir de:

- Percepción: hay que prestar atención verdadera (percibir y entender) a las expresiones de las personas.
- Distracciones: al momento de escuchar a un cliente se debe estar concentrado.
- Evaluación: aprender a analizar seleccionando lo que se escucha o ya se escuchó y determinar lo que es realmente importante.

c) Habilidad 3: Preguntar

Es la manera más directa y sencilla para recoger la información, además, es una forma de mostrar interés y empatía por el interlocutor. Para López (2002b), la forma en que se pregunta tiene que ver con el vocabulario utilizado, la estructura, es decir, si se lanza preguntas abiertas o con múltiples alternativas, si son directas o no, etc. Se debe tratar de ofrecer diferentes alternativas, cuando sea posible, al cliente, además el vocabulario siempre ha de ser respetuoso y amable. La expresión de la pregunta no es más que la cantidad, frecuencia y secuencia de palabras y actitudes, es decir, expresiones de aprobación o reprobación, intolerancia o cercanía.

d) Habilidad 4: Sentir

Se transmite empatía y se allana el camino a los buenos resultados. Para desarrollar esta habilidad se debe tener las anteriores y además conocerse a sí mismo para comprender al cliente (López, 2002b).

4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

4.1 CONCEPTO DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo de las Organizaciones ha sido recientemente objeto de consideraciones teóricas y tratamiento práctico bajo la denominación de Desarrollo Organizacional o 'Desarrollo de la Organización', comúnmente conocida por la sigla D.O.

En cuanto a su definición, muchos autores han tratado de asignarle la conceptualización precisa; por mencionar algunas, se tiene:

El D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios (Bennis, 1969).

Para Friedlander y Brown (1974) el D.O. es una metodología que "facilita cambios y desarrollo: en personas, en tecnologías y en procesos y estructuras organizacionales.

El Desarrollo Organizacional es un término que se utiliza para abarcar un conjunto de intervenciones de cambios planeados, contruidos sobre valores democráticos humanísticos, que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados (Robins, 1996).

Así, el objetivo principal del Desarrollo Organizacional (D.O.) es el valorar el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, y el espíritu de investigación de sus elementos.

⁵ Esta última es, además, la expresión inicial "Organization Development" en su origen.

Los valores puntuales que el Desarrollo Organizacional identifica como factores imprescindibles para su cimentación son los siguientes (Sandoval, 2000):

- Respeto por las personas
- Confianza y apoyo
- Igualdad de poder
- Confrontación.
- Participación.

4.2 ELEMENTOS QUE SE TRABAJAN EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

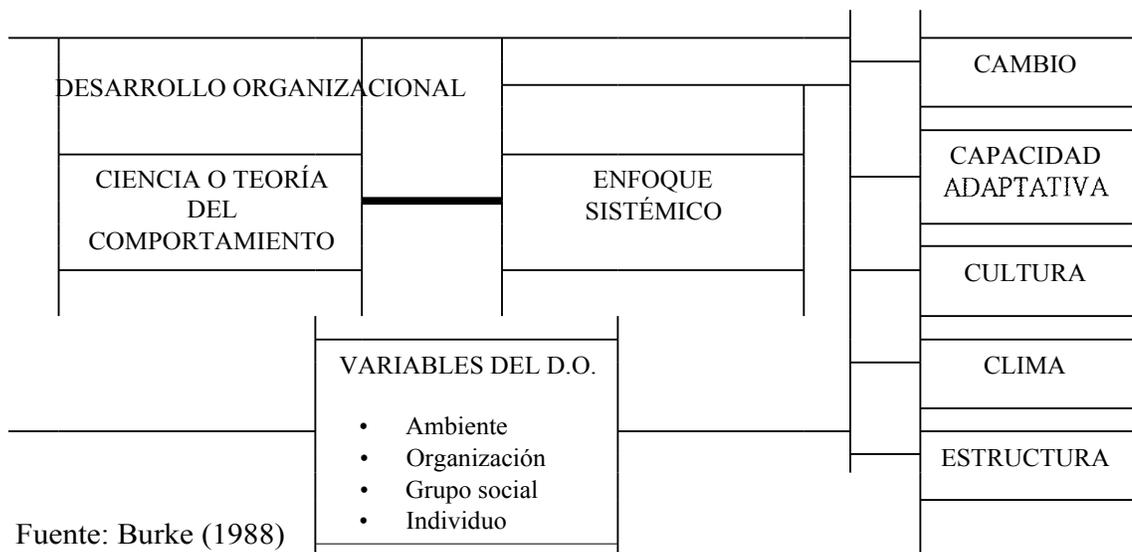
Tal y como se pudo observar en el apartado anterior, el D.O. busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), *en* las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo). Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el D.O. se concentra esencialmente sobre el lado humano de la empresa (French y Bell, 1996).

Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la institución. La importancia que se le da al D.O. deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo)

y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión (Argyris, 1991).

Específicamente el D.O. abordará problemas de comunicación, conflictos de grupos, cuestiones de dirección y jefatura, de identificación y destino de la institución, el cómo satisfacer requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Tal como lo afirma Burke (1998), esta estrategia educativa busca utilizar los efectos de la acción a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base para la acción planificada ulterior. Sin embargo, es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través de cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas de vida, de creencias de valores y de formas aceptadas de relaciones entre las personas. Además de lograr que las personas tengan una conciencia de pertenencia, de ser efectivamente miembros de la institución.



Para el D.O. el progreso y el cambio están en contradicción con tradiciones y sistemas y procedimientos tradicionales o anticuados. Es indispensable entonces cambiar la cultura de la organización. Lo que significa buscar otros modos y usos

dentro del personal y de la organización en general que la adecuen a su situación actual, naturalmente distinta de la del pasado.

43 OBJETIVOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

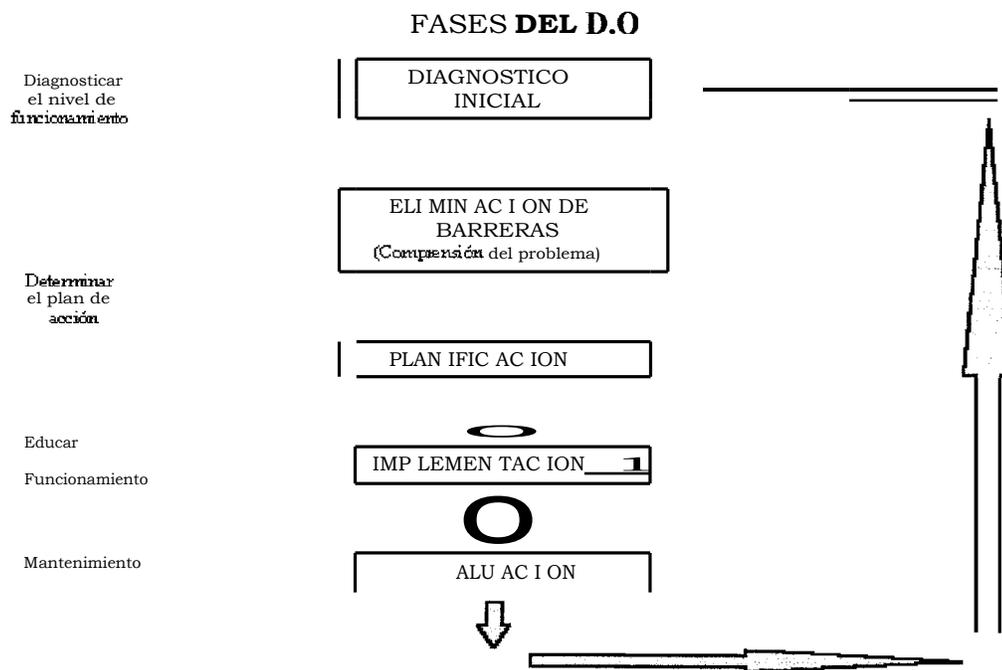
Aunque cualquier esfuerzo del D.O. deba surgir de objetivos específicos, procedentes de un diagnóstico sobre la situación que se desee modificar, existen objetivos más generales. Tales objetivos básicos que pueden no ser aplicados obligatoriamente en todas las situaciones que sean objetos de esfuerzos del D.O. son principalmente los siguientes (Lewicki, 1993):

- Obtener o generar informaciones objetivas y subjetivas, válidas y pertinentes, sobre las realidades organizacionales, y asegurar la retroinformación de esas informaciones a los participantes del sistema-cliente.
- Crear un clima de receptividad para reconocer las realidades organizacionales, y de apertura para diagnosticar y solucionar problemas.
- Diagnosticar problemas y situaciones insatisfactorias.
- Establecer un clima de confianza, respecto a que no haya manipulación entre jefes, colegas y subordinados.
- Desarrollar las potencialidades de los individuos, en las áreas de las tres competencias: técnica, administrativa e interpersonal.
- Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos, que conduce a la sinergia de esfuerzos y al trabajo -en equipo-.
- Buscar nuevas fuentes de energía, liberar la energía bloqueada en individuos y grupos, o retenida en los puntos de contacto e interacción entre ellas.
- Compatibilizar, viabilizar, armonizar e integrar las necesidades y objetivos de la empresa y de quienes forman la empresa.
- Estimular las emociones y sentimientos de las personas.
- Siempre que el riesgo lo permita, poner los conflictos, fricciones y tensiones "sobre la mesa" y tratarlos de modo directo, racional y constructivo.

- Despertar o estimular la necesidad de establecer objetivos, metas y fines que, siempre que sea posible, estén cuantificados y bien calificados que orienten la programación de actividades y evaluación de los desempeños de sectores, grupos e individuos.
- Despertar la conciencia para que existan valores y concepciones sobre el comportamiento de los hombres en las organizaciones, por parte de la alta gerencia, ejecutivos y administradores.
- Examinar el cómo, cuándo, dónde y cuánto, tales valores concepciones y cultura influyen sobre los objetivos, métodos, procesos, comportamientos, desempeños y resultados obtenidos.
- Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización en relación con las características.
- Localizar las responsabilidades de solución y la toma de decisiones, lo mas próximo posible de las fuentes de información en el nivel adecuado al tipo de solución.
- Desarrollar la organización a través del desarrollo de los individuos.
- Compatibilizar y optimizar metas, recursos, estructuras, procedimientos y comportamientos.
- Perfeccionar el sistema y los procesos de información y comunicación.
- Identificar puntos de bloqueo o pérdida de energías y recursos de varios tipos: físicos, humanos, materiales, de información, etc.

4.4 FASES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Para Argyris (1991) la aplicación de un modelo de D.O. en forma simultánea puede variar según lo que amerite la organización y la situación que impere para el momento, sin embargo él deja claro que las fases del desarrollo organizacional siguen las siguientes fases:

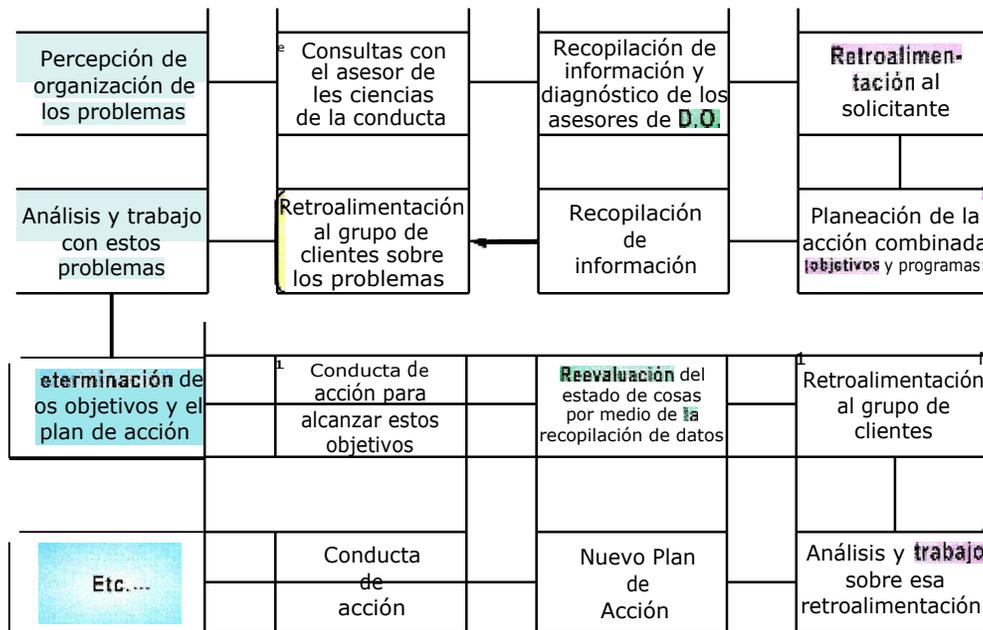


Fuente: Argyris, 1991.

Como se observa en el gráfico, expresa un modelo general de intervención de naturaleza cíclica estructurado en cinco fases: diagnóstico inicial, eliminación de barreras, planificación, implementación y evaluación. Su aspecto fundamental se enfoca en determinar un plan de intervención apropiado (de aprendizaje) en función de obtener niveles de funcionamientos deseados por la organización.

Otro gráfico que puede ser práctico al momento de llevar a cabo un proceso de D.O. es el siguiente:

Modelo del Proceso de Acción del D.O,



Fuente: Burke, 1988.

4.5 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El Comportamiento Organizacional⁶, según Robbins (1999) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

El C.O. es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un

⁶ A menudo abreviado como C.O.

reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización (Robbins, 1995).

Tómese en cuenta que el comportamiento organizacional es una disciplina que logra conjuncionar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional se consideran variables dependientes e independientes. Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan mas son (Robbins, 1995):

- Productividad: la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.
- Ausentismo: toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.
- Satisfacción en el trabajo: que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son (Robbins, 1995):

- Variables del nivel individual.- que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes,

personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

- Variables a nivel de grupo.- el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio,

4.6 CÍRCULOS DE CALIDAD

Para Davis y Newstron (1999), un círculo de calidad es un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común, y que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección, y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación.

Los círculos de calidad son un instrumento que utiliza la dirección cuando su filosofía es participativa y cree en el concepto de "calidad total", es decir, en la idea de que la calidad se mejora ininterrumpidamente en el lugar de trabajo.

Los círculos de control de calidad son grupos que se reúnen voluntariamente de modo regular, con el fin de identificar y resolver los problemas relacionados con el trabajo y llevar a la práctica las soluciones oportunas, con el debido consentimiento de la dirección. Los C.C. funcionan en un contexto cultural en el cual el concepto de Empresa obedezca a intereses económicos y sociales que tengan en cuenta la capacidad creativa humana, la posibilidad del hombre para participar en objetivos comunes de grupo (Davis y Newstron, 1999).

4.7 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Münch (1998: 49-50) cultura organizacional "es el conjunto de sistemas formales e informales que se practican en una organización; en otras palabras, es una forma de vida de una organización".

Robbins (1999: 595) señala que cultura organizacional "se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras".

Por su parte, García (1999: 14) señala que para comprender la cultura de una empresa, por lo menos hay que considerar tres niveles que son: la cultura del entorno en el que opera, la cultura de la empresa tomada como entidad y las subculturas de la empresa.

Así, se puede definir a la cultura organizacional como la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa. Dicho de otra manera, la cultura organizacional es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen la manera de relacionarse y la manera de hacer las cosas, que es propio de un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite a las generaciones futuras.

Tanto Münch (1998) como García (1999: 18-23) sostienen que la cultura está compuesta por una serie de manifestaciones:

-
- Conceptuales o simbólicas: La filosofía, que refleja el ideal que se pretende alcanzar; símbolos, que son la disposición física de la corporación.
 - Manifestaciones conductuales. El lenguaje: está conformado por palabras, expresiones, modismos, giros y claves que utilizan las personas para comunicarse verbalmente y que cada organización desarrolla su manera particular de comunicación.
 - Manifestaciones estructurales: Son aquellas con las que de una manera directa pretende asegurarse el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
 - Manifestaciones materiales: Son todos los recursos físicos que desarrolla la organización, con los cuales se apoya para llevar a cabo sus diferentes actividades y que los conserva lo mejor posible.

4.8 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

El termino "calidad de vida en el trabajo" tuvo sus orígenes en los años 60 y comienzos de los 70's.

El concepto permaneció ambiguo por un largo tiempo, hasta que en los años 70 hubo el interés de algunas compañías por ponerlo en practica, tales como Procure & Gambe, General Motores, etc., las cuales obtuvieron resultados exitosos con la implementación de la calidad de vida en el trabajo en sus nuevas plantas. Ante los gratos de resultados de estas compañías, al final de los 70 algunas compañías, entre ellas la FORD, aplicó proyectos similares, obteniendo buenos resultados. A comienzos de los 80, hubo una gran recesión en los E.E.U.U. la competencia asiática que ofrecía productos baratos y de buena calidad, preocupo mucho a los directivos americanos, por lo muchos de

ellos optaron por apostar por la calidad y comenzaron a aplicar programas de calidad de vida, incluso muchas organizaciones publicas también lo hicieron. Stoner (1996: 668).

El termino 'Calidad de Vida en el Trabajo', ha sido usado por multiplicidad de autores. Así, "la Calidad de Vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso personal" (French, 1996: 375).

La Calidad de Vida en el Trabajo puede tener varios significados, pero en los últimos años se ha consolidado como una filosofía de trabajo en las organizaciones participativas (Robins, 1995: 485).

Por lo anterior expuesto se puede decir que La Calidad de Vida en el Trabajo es una forma diferente de vida dentro de la organización que busca el desarrollo del trabajador, así como la eficiencia empresarial.

4.8.1 Criterios para establecer un proyecto de CTV

Algunos criterios son importantes si se quiere implementar proyectos de calidad de vida laboral, estos criterios permitirán encaminar al personal de la organización a una mejor satisfacción de sus necesidades personales (Smith, 2000):

- *Suficiencia en las retribuciones:* Esto puede ser logrado por suficiencia en los ingresos para mantener un estándar social aceptable para vivir.
- *Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo:* Establecer condiciones de trabajo que minimicen el riesgo de enfermedades y daños; una edad límite en

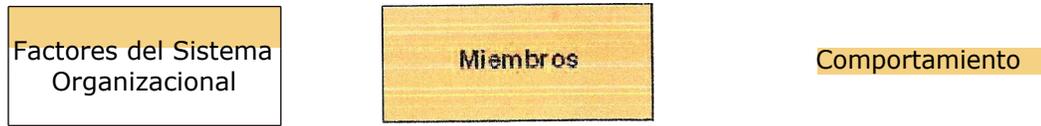
« También conocido por las siglas C.V.T.

el trabajo que es potencialmente perjudicial para aquellos de menor o mayor edad de lo establecido.

- *Oportunidades inmediatas para desarrollar las capacidades humanas:* Se incluye en esta categoría la autonomía, el uso de múltiples habilidades más que la aplicación repetitiva de una sola, retroalimentación acerca de los resultados de una actividad como una base de autorregulación.
- *Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad:* Este proceso abarca asignación de trabajo y propósitos educacionales para expandir las capacidades del trabajador, oportunidades de ascenso, y seguridad en el empleo.
- *Integración social en el trabajo de la organización:* Esto significa liberarse de prejuicios; igualdad; movilidad; apertura interpersonal; apoyo constante a los equipos de trabajo.
- *Balancear entre trabajo y vida:* Esto significa que los requerimientos de trabajo, incluyendo programas-presupuesto, asuntos urgentes, y viajes, no se tomen del tiempo de ocio o del tiempo familiar como algo cotidiano, y que las oportunidades de ascenso no requieran frecuentemente de cambios geográficos.

4.9 CLIMA ORGANIZACIONAL

Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.



Fuente: Goncalves, 2000

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.



Fuente: Goncalves, 2000

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

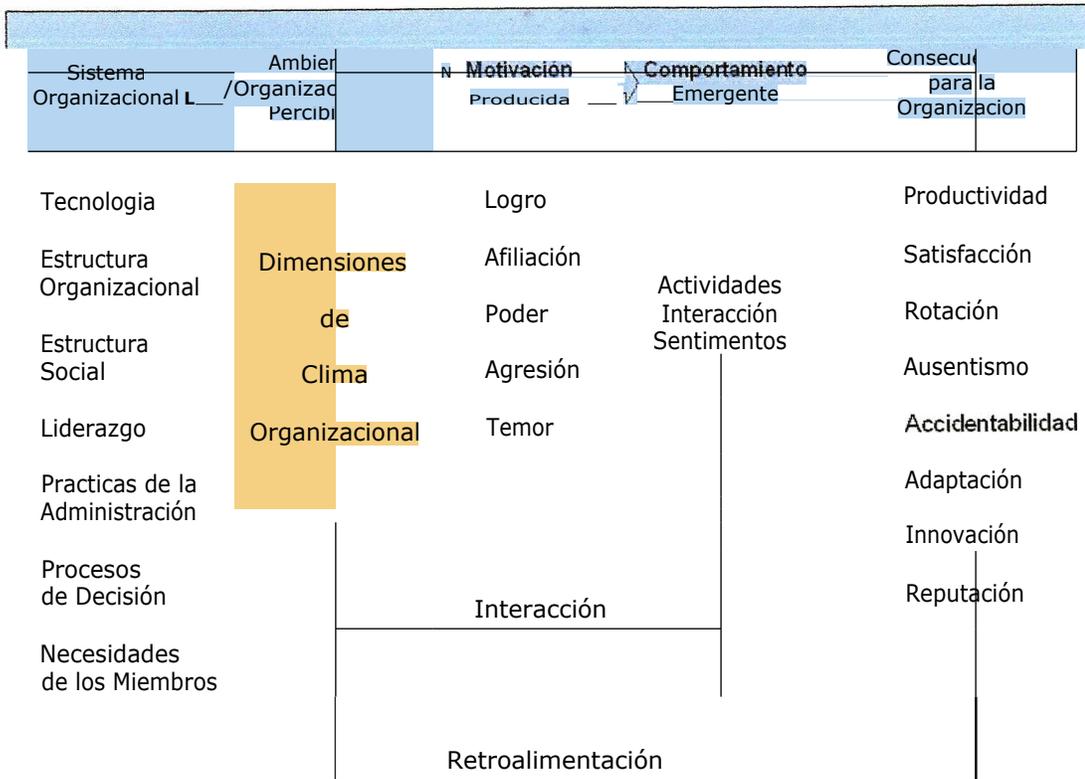
- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). En base a las consideraciones precedentes se podría llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). (Goncalves, 2000):

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional.



Fuente: Goncalves, 2000

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

49.1 Elementos que delimitan el clima organizacional

a) Satisfacción laboral

Márquez (2001) menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Davis y Newstrom (1999: 276) definen satisfacción laboral como "el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo".

b) Involucramiento

Flores (1997: 7) menciona que entre los avances más significativos que ha tenido la administración de personal en los últimos tiempos, destaca el hecho de considerar al trabajador como colaborador y no como empleado; asimismo, la concepción del empleado como factor humano y no como recurso humano. No obstante, Flores también establece la contraparte:

Las descripciones colaborador y factor humano no pueden quedarse exclusivamente en una cuestión filosófica, pues llevan explícitos dos compromisos: el creer firmemente en que el trabajador no es un engrane más de la maquinaria y de los sistemas de la empresa sino que tiene el potencial suficiente para tomar decisiones y poder participar en la organización con base en sus propias capacidades; y dos, existe una necesidad de desarrollar ese potencial del colaborador con educación, formación, especialización en la toma de conciencia

de su papel como actor indispensable en el fortalecimiento y crecimiento de la compañía. Flores (1997: 8).

Robbins (1999: 142) señala que el compromiso organizacional es una de tres tipos de actitudes que una persona tiene relacionadas con su trabajo y lo define como "un estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros".

El involucramiento en el trabajo es definido por Davis y Newstrom (1999: 279) como "el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de sus existencias".

c) Estrés

Robbins (1999: 653) define el estrés o tensión como " una condición dinámica en la cual un individuo es confrontado con una oportunidad, una restricción o demanda relacionada con lo que él o ella desea y para lo cual el resultado se percibe como incierto a la vez que importante".

Para Ponce de León (1997: 40) el estrés es "una sensación anormal de algunos órganos, aparatos o sistemas de un individuo, aparentemente sano, que por exigir de ellos un rendimiento superior a lo normalmente aceptable, los empuja a un riesgo próximo de enfermedad".

Robbins (1999) y Ramos (1999: 43) agrupan a los agentes del estrés de la siguiente manera:

- Ambientales: Luz, ruido, temperatura, vibración, movimiento, contaminación. De la misma manera las incertidumbres políticas,

económicas y las tecnológicas influyen en la proyección elevada del estrés.

- **Individuales:** la sobrecarga del trabajo, el conflicto de roles, discrepancia entre carrera-ocupación, responsabilidad, los problemas familiares, los problemas económicos y la misma personalidad del individuo influyen para disparar la carga emocional del trabajador.
- **Grupales:** se refiere a la falta de cohesión, conflicto intergrupal o intragrupal, incongruencia de estatus, insatisfacción, liderazgo inefectivo
- **Organizacionales:** clima organizacional, tecnología, estilos gerenciales, control de sistemas, estructura organizacional, características del puesto, nepotismo, compadrazgo y favoritismo entre otros
- **Sociales:** Dinámica familiar, estatus socioeconómico.

d) Problemas en el desempeño y conflictos

En general, existen dos tipos de problemas que un administrador tiene que enfrentar con el personal: un desempeño pobre en el trabajo, que resulta cuando un empleado no quiere o no puede desempeñarlo adecuadamente, y problemas personales, que casi siempre interfieren en la colaboración entre empleados o afectan la motivación de algunos de ellos. Si se descubre que un empleado no trabaja tan efectiva o productivamente como se espera, hay que averiguar por qué y corregir la situación. Un desempeño pobre en un trabajo, puede ocurrir porque el empleado (Brunet, 1999):

- No entiende bien las responsabilidades del cargo o cómo llevar a cabo las tareas asignadas.
- No está correctamente capacitado para la posición.
- Tiene problemas personales.
- Tiene un conflicto personal con un colega.

- Se aburre con el trabajo o necesita motivación.
- Siente que no recibe una supervisión adecuada.
- Es incapaz de adaptarse al entorno local.

Si después de obtener información sobre la situación actual, la solución no es obvia inmediatamente, hay que utilizar distintos enfoques para ver si alguno de ellos mejora el desempeño del empleado. Por ejemplo, si un empleado trabaja independientemente, se le puede dar una supervisión más frecuente para que mejore el desempeño. Si un trabajo es monótono, deben introducirse cambios o nuevos retos.

4.10 CONCEPTO DE CAMBIO

Para cambiar la cultura y clima la organización debe tener capacidad innovadora, que esta dada por la adaptabilidad, receptibilidad, flexibilidad, sentido de identidad, perspectiva del ambiente e integración.

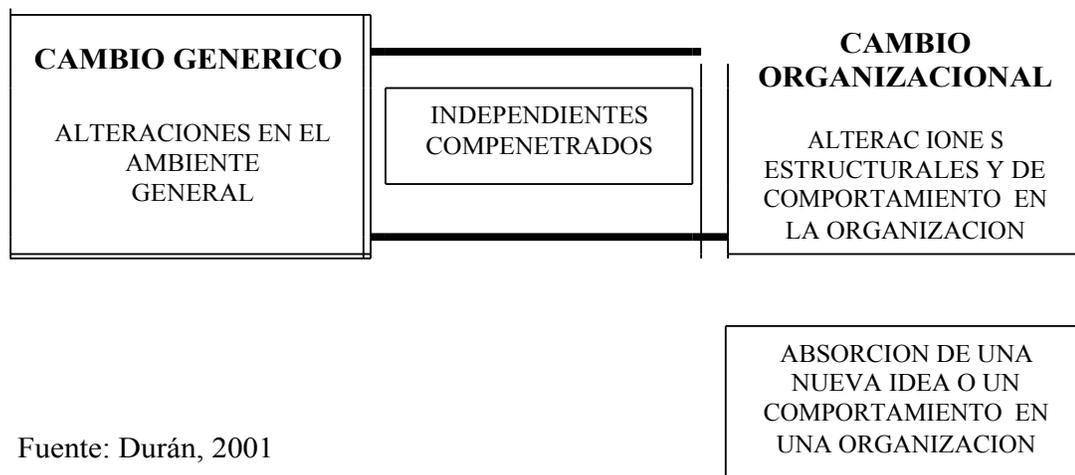
Cambio organizacional = cambio de la estructura + cambio cultura

Los tiempos actuales se caracterizan principalmente por los cambios constantes en el ambiente, por lo tanto, las organizaciones deben adquirir la máxima capacidad de adaptación como condición básica de supervivencia. En consecuencia, esta dinámica permitió el surgimiento del *DESARROLLO ORGANIZACIONAL*.

En este escenario cambiante y dinámico, se hace necesario el establecimiento por parte de la organización de estrategias coordinadas y de largo plazo, con el fin de desarrollar climas, formas de trabajo, relaciones y comunicaciones congruentes con las exigencias. En consecuencia, a partir de estas necesidades organizacionales surgieron los esfuerzos sistemáticos de cambio planeado, CO el desarrollo organizacional.

Las fuerzas que ponen en marcha el D.O. pueden ser *endógenas*, o sea, las que provienen del ambiente, como lo son los cambios tecnológicos, valores, oportunidades y limitaciones (económicas, políticas o legales). En cambio las fuerzas *exógenas*, son las que crean la necesidad de cambio estructural y las de comportamiento, que nacen al interior de la organización.

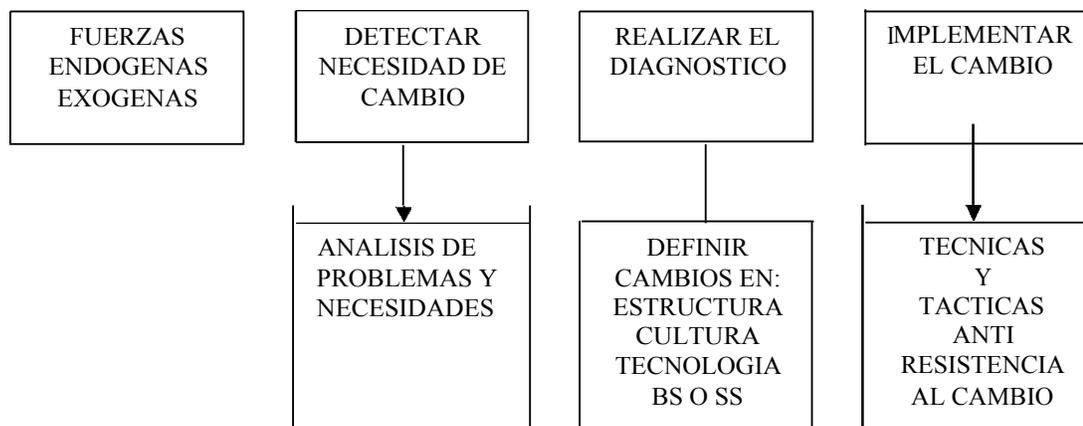
Los cambios que están ocurriendo en nuestros días exigen revitalizar y reconstruir nuestras organizaciones, las organizaciones deben ser adaptativas y los cambios organizacionales deben ser planeados. Existen dos tipos de cambio:



Fuente: Durán, 2001

4.10.1 Administración del cambio

Comienza con el análisis de las fuerzas endógenas y exógenas, que crean la necesidad de cambio de la organización, a partir de esto surge la brecha de desempeño, que es la diferencia entre el nivel existente y el nivel de desempeño deseado. Para detectar los cambios graduales es necesario establecer un sistema sensible de monitoreo y de esta manera poder determinar si es necesario modificar la estructura, la cultura, tecnología o sus productos y/o servicios. Y de esta manera, finalmente después de detectar la necesidad de cambio y hacer el diagnostico, podemos implementar de manera organizada y planeada los cambios.



Fuente: Durán, 2001

5. CURSOS PREFACULTATIVOS

5.1 INGRESO A LA UNIVERSIDAD

De acuerdo a reglamento universitario las políticas de admisión a la universidad son dos:

- Ingreso realizando un curso Prefacultativo
- Examen de dispensación.

5.1.1 Curso Prefacultativo Gestión 2002

El curso Prefacultativo de la Facultad de Humanidades y Cs. de la Educación de acuerdo a la política facultativa, tiene la característica de ser un curso propedéutico, es decir orientado a desarrollar y consolidar competencias necesarias para el ingreso a la educación superior en general y en particular para el ingreso a las carreras de la facultad.

Los propósitos del programa de admisión en el ámbito académico - administrativo, se dirigen a lograr niveles de calidad, eficiencia y equidad de acuerdo a la normativa institucional y en el marco de una adecuación a los nuevos contextos de la educación superior universitaria y a los requerimientos de las carreras de la Facultad.

Art. 9 Reglamento régimen estudiantil del IX Congreso Universitario: Tiene como objetivo fortalecer en los postulantes, sus capacidades cognitivas y desarrollar sus aptitudes y otorgarles instrumentos básicos para realizar estudios superiores.

Este curso contempla actividades de nivelación, aplicación de pruebas parciales, elaboración de trabajos prácticos, culminan con la aplicación de una evaluación final.

En el curso Prefacultativo se imparten 4 áreas:

- Lógica
- Historia
- Lenguaje
- Creatividad

5.1.2 Modalidad de enseñanza

En el Prefacultativo de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación existen 2 modalidades de enseñanza, la primera esta enmarcada a la educación tradicional que se estila en la universidad esta es la modalidad presencial, sus características básicas son la asistencia a clases presénciales donde los docentes son los que imparten contenidos y refuerzan el conocimiento previo de los nuevos bachilleres, su objetivo es el nivelar los conocimientos ya adquiridos, ya que las características de la población están determinados por los distintos estratos sociales, y la diferencia de procedencia de colegios ya sean fiscales como particulares.

La segunda es la modalidad semipresencial esta modalidad de enseñanza tiene como características básicas la no asistencia a clases presenciales los postulantes están regentados por guías tutores que son los que se encargan de resolver y aclarar dudas, el objetivo de esta educación es fomentar y fortalecer la capacidad de autocrítica y autonomía con relación a dotarle habilidades y destrezas para la constante autosuperación y retroalimentación para la adquisición de nuevos contenidos, además el fomentar la constante investigación, esta modalidad es impartida por medio de un portal virtual on-line, que es el nexo entre los postulantes y los guías tutores. En esta modalidad también se tienen reuniones presenciales que son programadas de acuerdo al tiempo de duración del Prefacultativo claro esta que no tienen la misma magnitud que las clases presenciales, las reuniones semipresenciales están diseñadas para poder tener un contacto directo con los postulantes de manera personal y poder resolver sus dudas con relación al avance de su material didáctico.

5.1.3 Evaluación

Con relación a las evaluaciones en el curso Prefacultativo se toman dos exámenes un primera a mitad del curso y el otro al finalizar el curso.

5.1.4 Aspectos Económicos

El postulante debe pagar un monto inicial que está destinado a orientación vocacional. Para la gestión 2002 fue de 50 Bs. Luego, si decide ingresar al prefacultativo cancelará un monto que cubre tanto el primer examen dispensatorio como el curso en su totalidad, en caso de que no aprobase el primero (380 Bs.). El segundo examen dispensatorio tuvo un valor de 200 Bs.

5.1.5 Número de Postulantes

a. Por carrera

CARRERAS	CUPOS	INSCRITOS
BIBLIOTECOLOGIA	60	64
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN	150	809
PSICOLOGIA	150	480
LITERATURA	40	128
FILOSOFIA	60	38
TURISMO	140	306
LINGUISTICA	150	402
HISTORIA	60	120
TOTAL	810	2347

Fuente: Informe Prefacultativo 2002

b. Orientación Vocacional

La Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación dentro de la política de admisión plantea la orientación vocacional universitaria que permite:

1. El proceso de selección en relación a los perfiles profesionales de las unidades académicas.
2. Orientar en la vida universitaria.
3. Permitir al postulante la elección de una carrera por conocimiento y convicción de sus competencias, habilidades, valores, intereses profesionales, capacidades cognoscitivas y de personalidad.
4. Evita la circulación y cambios constantes de carreras que como consecuencia conllevan la frustración, la pérdida de tiempo y de recursos económicos que se expresan tanto a nivel personal como institucional.

Todos los postulantes al curso Prefacultativo deberán tomar previamente la Orientación Vocacional Universitaria.

- El número total de inscritos para el primer curso de orientación vocacional fue de 2.347 postulantes
- El número total de inscritos para la segunda orientación vocacional en noviembre fue 725

CAPÍTULO VI METODOLOGÍA

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Durante un lapso prolongado de tiempo se mantuvo la supremacía de los métodos cuantitativos, según Rodríguez (1996) basados en el modelo metodológico de las ciencias naturales, como herramienta fundamental de investigación social. Sin embargo, paulatinamente se ha empezado a poner en duda lo apropiado de aplicar rígidamente el modelo de las ciencias naturales a las ciencias sociales. Mientras para la mayoría de los textos dedicados a la metodología de las ciencias sociales se daba por descartada su aplicación, se empieza a perfilar como crítica fundamental, su carácter inadecuado para el estudio del comportamiento social. El argumento central ha sido que la aplicación de un esquema de investigación bajo la forma de experimentos, no logra tomar suficientemente en cuenta la diferencia fundamental existente entre seres humanos y los objetos propios de las ciencias naturales. El ímpetu que han recibido los métodos cualitativos, reside justamente en la mayor conciencia que empieza a predominar en cuanto a la unicidad del fenómeno social.

El uso de métodos cualitativos se remonta incluso a las primeras sistematizaciones teóricas en el campo de las ciencias sociales. El método más conocido es la observación participante. Implica la "inmersión" del investigador entre aquellos que él/ella intenta estudiar, con el objetivo de obtener una visión en profundidad acerca de lo que se está observando. La meta es reunir y ordenar todas esas observaciones en algo comprensible. Vale decir, configurar un concepto acerca del fenómeno. El método cualitativo tiene así como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Sus resultados dan conocimiento respecto de cuántos fenómenos tienen una cualidad determinada. En lugar de eso se trata de encontrar las cualidades que en conjunto caracterizan al fenómeno. Aquello que cualitativamente permite distinguir el fenómeno investigado de otros fenómenos. El encuentro con el acontecimiento que se

va a estudiar es el punto de partida de la investigación, mientras que la determinación de sus cualidades es la meta.

La característica fundamental de la investigación cualitativa es su expreso planteamiento de ver los acontecimientos, acciones, normas, valores, etc., desde la perspectiva de la gente que está siendo estudiada. La estrategia de tomar la perspectiva del sujeto, se expresa generalmente en términos de "ver a través de los ojos de la gente que uno está estudiando". Tal perspectiva, envuelve claramente una propensión a usar la empatía con quienes están siendo estudiados, pero también implica una capacidad de penetrarlos contextos de significado con los cuales ellos operan. Para poder trabajar con empatía, esta metodología implica períodos de tiempo donde se trabaje la relación con el entrevistado.

Un problema clave para el investigador es definir a través de "qué ojos" tratar de observar la realidad, vale decir qué personas serán investigadas. La necesidad de tomar la perspectiva del otro implica tomar en cuenta la existencia de una multiplicidad de puntos de vista, de visiones de la realidad. En este sentido la investigación cualitativa, será la que ayude a determinar las características del desarrollo organizacional en la interrelación del usuario - administrativo para así poder llegar a una comprensión más global de la problemática -sin por ello olvidar la individualidad-, pero por sobre todo más cercana a aquellos que la protagonizan. El diseño empleado es el transversal-descriptivo

2. POBLACIÓN

La población de investigación en primera instancia esta constituida por todos los postulantes del Prefacultativo de la Facultad de Humanidades y Cs. de la Educación, gestión 2003, en sus dos modalidades: presencial y semipresencial y en segunda

º Postulante del curso Prefacultativo de la Facultad de Humanidades y Cs. de la Educación

instancia están considerado el personal administrativo del curso Prefacultativo de la gestión 2003.

2.1 Muestra

Se cuenta con dos tipos de muestra; la primera esta dada por los postulantes del Prefacultativo de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación para optar el ingreso a una de las ocho carreras que alberga la Facultad. En este sentido de acuerdo al diseño de muestras de Roberto Hernández Sampieri y Cols. "Metodología de la Investigación" (1998: 212), se calculó la muestra estadística general, teniendo en cuenta el siguiente desarrollo:

Datos

Considerando que "N" es el total de los casos en la población, "e" el error mínimo tolerado para el estudio, "z" el percentil de la tabla normal para un cierto nivel de confianza, "p" la probabilidad hipotética de que le toque ser elegido y "q" lo contrario de "p".

$$N = 1805$$

$$e = 5\%$$

$$z = 95.5\% \text{ de confianza}$$

$$p = 50$$

$$q = 50$$

La formula a utilizar para el tamaño de muestra (n) es:

$$\frac{z^2 \cdot o \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + z^2 \cdot o \cdot p \cdot q}$$

Donde:

$$\frac{2^2 * 50 * 50 * 1805}{5 * (1800 - 1) + 2^2 * 50 * 50}$$

$$\frac{18050000}{54975} \text{ — 328 postulantes}$$

Al obtener el resultado de 328 postulantes se divide la muestra en dos grupos iguales según modalidad:

Modalidad Semipresencial = 164

Modalidad Presencial = 164

El segundo tipo de muestra está dada por todo el personal administrativo del curso Prefacultativo de la Facultad de Humanidades y Cs. de la Educación por tratarse de una población pequeña se opta por el censo, el número de la muestra es de 4 personas:

1 = Directora del Curso Prefacultativo

1 = Secretaria del Curso Prefacultativo

1 = Mensajera del Curso Prefacultativo

1 = Colaborador del Curso Prefacultativo

3. INSTRUMENTOS

3.1 OBSERVACIÓN

Existen varios tipos de observación uno de ellos es la observación participante o participativa que es cuando el investigador participa del fenómeno. Están también la

observación espontánea (no es deliberada, surge de pronto) y la sistemática (es planificada, organizada; se requiere una guía de observación).

En la presente investigación se hizo uso de una observación sistemática (a través de guías de observación) participativa, puesto que se tuvo interacción constante tanto con el personal administrativo como con los postulantes por espacio de 5 meses; los resultados de la aplicación de éste instrumento cualitativo fueron vaciados a través de una tabla de análisis de contenido.

3.2 CUESTIONARIO

Para la aplicación del cuestionario en primera instancia se hizo la aplicación de un cuestionario piloto a 80 personas, tomando para ello 40 personas que eran nuevas postulantes al curso prefacultativo y 40 que ya lo habían pasado por lo menos una vez.

A través de los resultados obtenidos se pudo realizar un análisis de correlación mediante el coeficiente de Alpha de Crombach, mismo que dio 0.79 de fiabilidad. Una vez que se reestructuró el cuestionario y se lo aplicó a la muestra pertinente se volvió a realizar el análisis mencionado, dando un Alpha de Crombach de 0.82¹⁰.

3.3 ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

Para las entrevistas a profundidad se utilizó el enfoque conversacional informal; este tipo de entrevista trabaja principalmente con la generación espontánea de preguntas en el flujo natural de una interacción; es adecuada cuando el evaluador desea mantener la mayor flexibilidad posible para poder guiar las preguntas hacia la dirección que parezca la más adecuada, según la información que surja en un

¹⁰ Recuérdese que mientras más cercano esté el valor obtenido a 1, más fiable es. Además, el puntaje a partir del 0.75 se lo considera como válido.

ambiente en particular, o de la conversación con una o más personas en ese ambiente. Bajo estas circunstancias, no es posible tener un conjunto predeterminado de preguntas. La fortaleza de este enfoque es que el entrevistador es flexible y altamente sensible a las diferencias individuales, los cambios en la situación y la aparición de información nueva. La debilidad es que puede generar datos menos sistemáticos, cuya clasificación y análisis serán difíciles y lentos.

Se determinó éste tipo de entrevista dado que el investigador pertenece al personal del prefacultativo y su estructura le permitiría obtener información mucho menos viciada y sesgada, lo que a su vez podría dotar de mayor validez a los resultados obtenidos.

Para la interpretación de las entrevistas, mismas que fueron aplicadas al personal del prefacultativo¹¹, se utilizó análisis de contenido ejecutado por tres jueces¹² a través del sistema tri.

4. PROCEDIMIENTO

Para poder llevar a cabo la presente investigación, se delinearón los siguientes pasos en relación a las actividades:

4.1 ETAPA 1º: RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una etapa primordial del presente trabajo fue recopilar diferentes teorías clásicas respecto a la atención al usuario y el desarrollo organizacional, así como sobre el

¹¹ Se aplicaron cuatro entrevistas.

¹² Los jueces determinados para realizar las categorizaciones pertinentes, todos profesionales en psicología, son: Lic. Rocío Muñoz, con estudios en psicología organizacional, jefe del Dpto. de Capacitación de la Caja Petrolera de Salud; Lic. Libuše Kalteis, trabaja en la División de Documentos y Archivos de la U.M.S.A. en directa atención al cliente; Lic. Alexis Olivares, investigador de la revista Explorando Psicología quien también se desempeñó como docente y oficinista del Prefacultativo de Humanidades (gestiones 2002-2004).

mejoramiento de la calidad de atención. Se profundizó en las nuevas teorías de abordaje a las personas y el medio organizacional en las organizaciones.

4.2 ETAPA 2°: ELECCION DE LA MUESTRA

Para definir la muestra fue necesario contar con la información pertinente a la cantidad de inscritos en el curso Prefacultativo en las distintas modalidades, para posteriormente hacer uso de formulas que ayudaron a determinar el número exacto de personas a las que se aplicaría el cuestionario.

4.3 ETAPA 3°: CONSTRUCCION DEL INSTRUMENTO Y APLICACION

Construcción de las guías de observación, mismas que se basan en la interrelación diaria que tiene el investigador con la población.

La construcción del cuestionario se enmarcó en los objetivos planteados. Se realizó la aplicación piloto como primer paso y una vez realizada la validación se procedió a la construcción del cuestionario final.

En cuanto a la aplicación, la observación se realizó por espacio de 5 meses; el cuestionario fue aplicado tanto a postulantes de la modalidad presencial como de la semipresencial. Por último, las entrevistas se las llevó a cabo con las cuatro personas que conforman el personal administrativo del curso prefacultativo.

4.4 ETAPA 4°: RESULTADOS

A través de análisis de contenido se realizó el vaciado de la información obtenida en las guías de observación y las entrevistas, lo que permite no solo trabajar con datos cualitativos sino que aporta —aunque esto no sea un requerimiento de la investigación—

un soporte cuantitativo que a su vez facilita el aproximarse a una generalización de los resultados.

Los cuestionarios tuvieron un tratamiento distinto ya que se trata de un instrumento que da resultados cuantitativos que apoyan los resultados de los dos instrumentos anteriores.

Una vez realizado el vaciado de datos se procedió a la interpretación de los mismos.

4.5 ETAPA 5°: CONCLUSIONES E INFORME FINAL

En esta última etapa se procedió al cruce de datos y la redacción de las conclusiones a partir de los objetivos planteados para la investigación. Como paso final se estructuró el informe.

CAPÍTULO VII

RESULTADOS

1. CUESTIONARIO DIRIGIDO AL USUARIO

El cuestionario, en su totalidad, puede ser observado en el anexo 1.

1.1 PREGUNTA N° 1

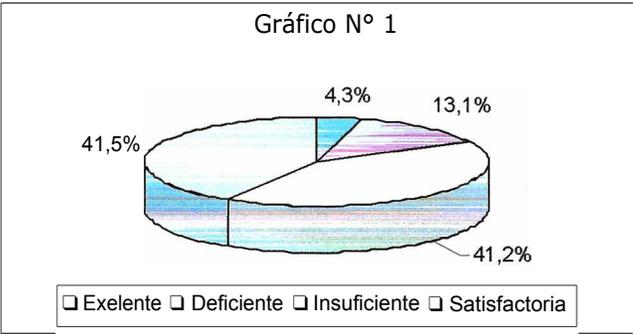
¿Cuándo necesitó información sobre el Prefacultativo, el personal de las oficinas del Prefacultativo lo hizo de manera... ?

Tabla N° 1

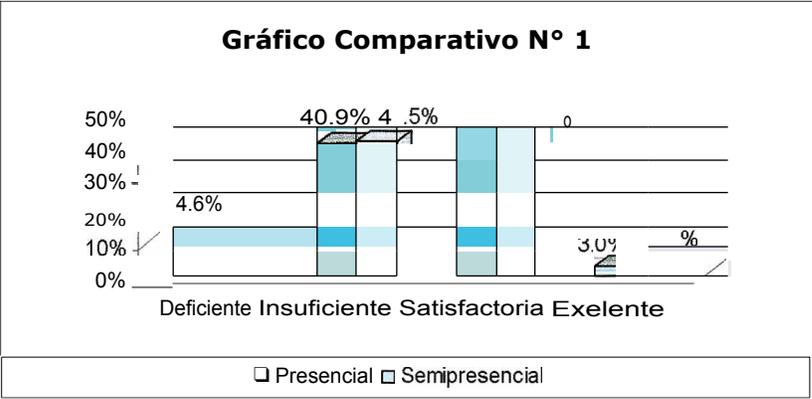
Escalas	MODALIDAD		Total
	Presencial	Semipresencial	
Deficiente	24	19	43
	14,60%	11,60%	13,10%
Insuficiente	67	68	135
	40,90%	41,50%	41,20%
Satisfactoria	68	68	136
	41,50%	41,50%	41,50%
Excelente	5	9	14
	3,00%	5,50%	4,30%
Total	164	164	328
	100,00%	100,00%	100,00%

Básicamente la tabla N° 1 se estructura diferenciando las modalidades existentes en el Prefacultativo (presencial y semipresencial). Se tiene una distribución del número de frecuencias de respuesta como también el valor en porcentajes de acuerdo al total de la muestra, además se obtuvo el total general sin la diferenciación de las modalidades ya que este resultado ayudará a diferenciar las diferentes opiniones en forma general.

De acuerdo a la tabla N° 1 se realizaron los gráficos N° 1 y el comparativo N° 1; en base a estos se hará la descripción e interpretación de los resultados para una mejor comprensión".



La información brindada a los postulantes fue percibida de manera satisfactoria (41.5%); con un porcentaje muy cercano se tiene la escala de insuficiente (41.2%), lo que supone que casi el mismo número de postulantes opinan que la información brindada en el Prefacultativo fue insuficiente. Un porcentaje menor es la de deficiente (13.1%), y por último esta la escala de excelente (4.3%) que es representativa de los postulantes que de alguna manera están satisfechos con la información que se da en el Prefacultativo respecto a horarios, inscripciones, fechas de exámenes, trámites en general, etc.



¹³ Para las 15 preguntas se sigue igual procedimiento, es decir, se utiliza una tabla general, un gráfico general y un gráfico comparativo.

En forma general, los porcentajes en cuanto al nivel de satisfacción alcanzado en relación a la forma en que procedió el personal a brindar información son similares a los presentados anteriormente. Tanto los postulantes de la modalidad semipresencial como de la presencial se distribuyen entre las escalas insuficiente (41.5 y 40.9%) y satisfactoria (41.5% ambos).

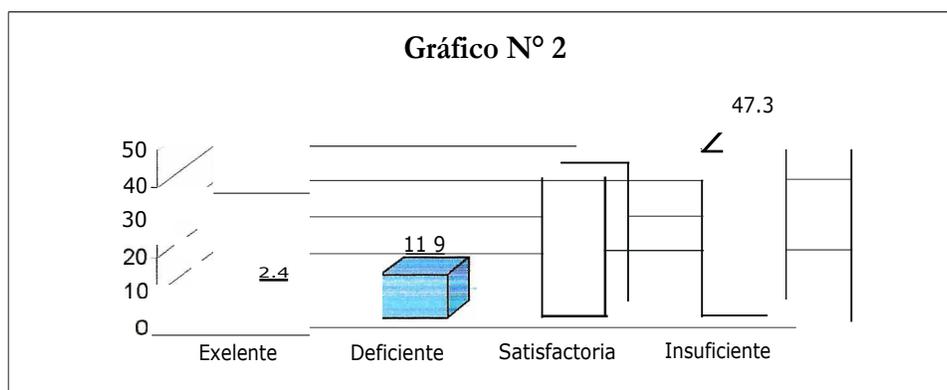
1.2 PREGUNTA N° 2

¿Al momento de solicitar información, todas sus dudas fueron aclaradas en forma...?

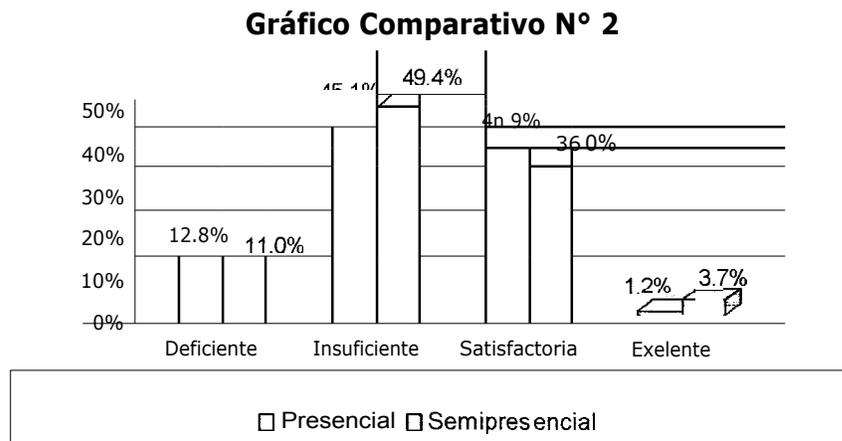
Tabla N° 2

Escalas	MODALIDAD		Total
	Presencial	Semipresencial	
Deficiente	21	18	39
	12,80%	11,00%	11,90%
Insuficiente	74	81	155
	45,10%	49,40%	47,30%
Satisfactoria	67	59	126
	40,90%	36,00%	38,40%
Excelente	2	6	8
	1,20%	3,70%	2,40%
Total	164	164	328
	100,00%	100,00%	100,00%

Los porcentajes más sobresalientes están en relación a las escalas insuficiente (47.3%) y satisfactoria (38.4%).



En el gráfico N° 2 se observa que un porcentaje mayor se inclina hacia la escala de insuficiente (47.3), esto supone que la mayoría opina que el momento en que solicitaron información no todas sus dudas fueron disipadas. La escala que está al lado de la anterior es la de satisfactoria (38.4%); por el valor alcanzado se puede suponer que existe un grupo considerable de personas que se encuentran satisfechas con la información que se les otorgó, es decir, que dichos datos lograron cubrir sus demandas. Los parámetros de insuficiente y excelente no son significativos.



De la misma manera que en la anterior pregunta, el gráfico comparativo no muestra diferencias sustanciales. Sin embargo, en la modalidad semipresencial con un 49.4% se presentan índices de insatisfacción ante la información otorgada, a diferencia de la modalidad presencial con un 45.1%. Viceversa será la situación en cuanto a la satisfacción que sienten los postulantes, puesto que existe predominio de la modalidad presencial (40.9%) que opina que fueron disipadas todas sus dudas por el personal del Prefacultativo, con relación a la modalidad semipresencial (36.0%).

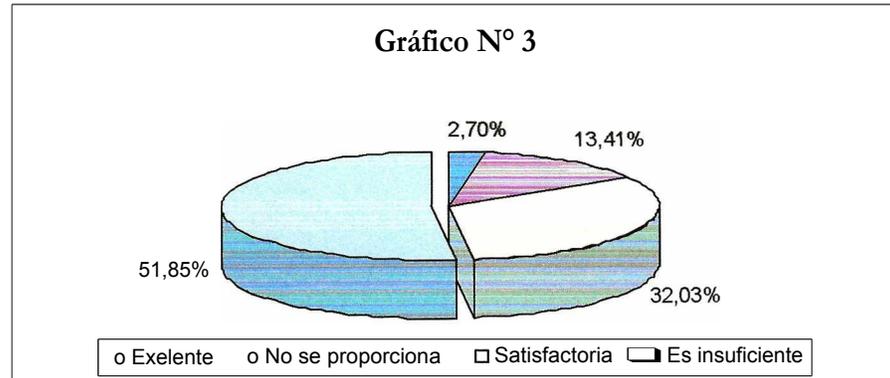
13 PREGUNTA N° 3

¿Qué piensa de la asesoría que se imparte sobre las actividades a realizar en el curso Prefacultativo?

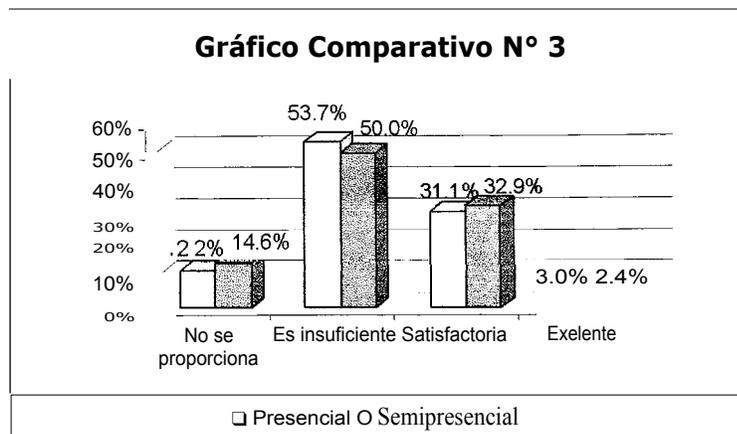
Tabla N° 3

Escalas	MODALIDAD		Total
	Presencial	Semipresencial	
No se proporciona	20	24	44
	12,20%	14,60%	13,40%
Es insuficiente	88	82	170
	53,70%	50,00%	51,80%
Satisfactoria	51	54	105
	31,10%	32,90%	32,00%
Excelente	5	4	9
	3,00%	2,40%	2,70%
Total	164	164	328
	100,00%	100,00%	100,00%

En cuanto a la asesoría, ésta es calificada como insuficiente en un 51.8% y como satisfactoria en un 32%.



De acuerdo al gráfico N° 3 la asesoría impartida por el Prefacultativo respecto a las actividades a realizar es insuficiente (51.85%), indicador que resalta de manera particular puesto que se trata de un porcentaje que sobrepasa el 50%; las personas si bien no realizan una calificación negativa extrema, sí opinan que el asesoramiento brindado no es suficiente como para que ellas puedan movilizarse en el Prefacultativo. Un 32.03% de postulantes opina que es satisfactoria dicha asesoría respecto a las actividades a realizar en el curso Prefacultativo.



Según lo esperado no se observan diferencias sustanciales entre ambas modalidades, ya que el servicio dispensado se otorgó sin tomar en cuenta ésta variable. Podría resaltarse en ésta oportunidad el hecho de que entre un 12.2 a un 14.6% consideran que tal asesoría no se proporciona lo que significa que se sienten y encuentran totalmente desorientados en relación a las actividades a realizar en el curso Prefacultativo.

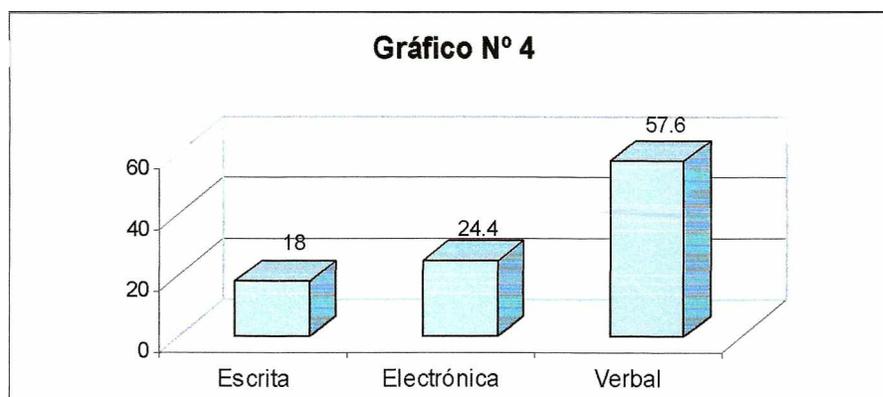
1.4 PREGUNTA N° 4

El sistema de información del Prefacultativo se basa en 3 formas de comunicación: verbal (por parte del personal), escrita (comunicados y/o paneles) y electrónica (comunicados en la página web). ¿Cuál de ellas considera que es la más eficaz?

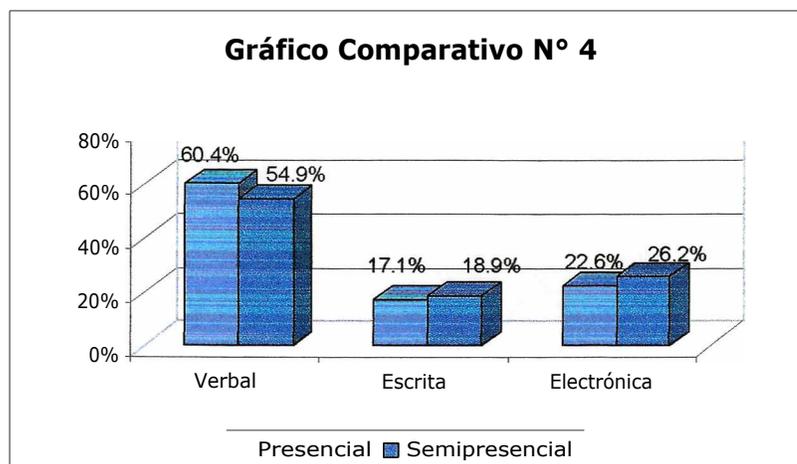
Tabla N° 4

Escalas	MODALIDAD		Total
	Presencial	Semipresencial	
Verbal	99	90	189
	60,40%	54,90%	57,60%
Escrita	28	31	59
	17,10%	18,90%	18,00%
Electrónica	37	43	80
	22,60%	26,20%	24,40%
Total	164	164	328
	100,00%	100,00%	100,00%

La preferencia claramente se inclina por la transmisión de información de tipo verbal-oral, misma que obtiene un 57.6%.



En base a los resultados que muestra el gráfico N° 4 se observa que el medio de comunicación más efectivo según los postulantes del Prefacultativo es la verbal-oral (57.6%) seguida por la electrónica (24.4%) que hace referencia al uso de internet y por último está la escrita con un 18% (comunicados, paneles, etc.). Estos resultados destacan que los postulantes se sienten más seguros si se les da una información personal y verbal, de tal manera que la proximidad física juega un papel importante para ellos.



Las diferencias vuelven a presentarse en forma mínima entre ambas modalidades; así, la modalidad presencial (60.4%) afirma que el medio de transmisión verbal-oral es el más eficaz, mientras que la modalidad semipresencial no se queda al margen ya que el porcentaje que comparte la misma opinión es de 54.9%.

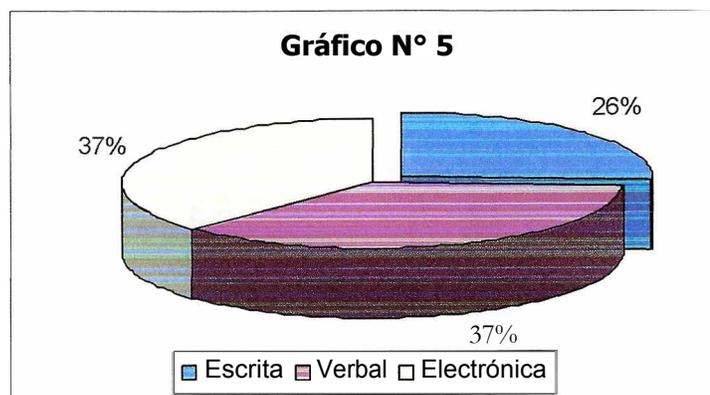
1.5 PREGUNTA N° 5

De las tres formas de comunicación mencionadas en la pregunta anterior, ¿cuál considera que debe ser mejorada?

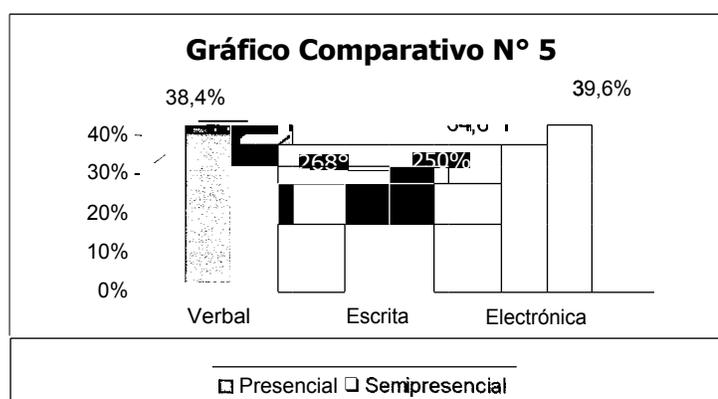
Tabla N° 5

Escalas	MODALIDAD		Total
	Presencial	Semipresencial	
Verbal	63	58	121
	38,40%	35,40%	36,90%
Escrita	44	41	85
	26,80%	25,00%	25,90%
Electrónica	57	65	122
	34,80%	39,60%	37,20%
Total	164	164	328
	100,00%	100,00%	100,00%

Tanto el medio verbal (36.9%) como el electrónico (37.2%) obtienen los valores más elevados, de manera general.



La comunicación escrita (37%) y la electrónica (37%) son las que requieren de mejoras en cuanto a la transmisión se refiere. De acuerdo a estas respuestas se corrobora las obtenidas en la anterior pregunta respecto a que el medio más seguro de dotar de información a los postulantes del Prefacultativo es por la vía verbal-oral, aunque la comunicación escrita (26%) no se halla lejana de los valores ya mencionados.



Los porcentajes son similares entre ambas modalidades.

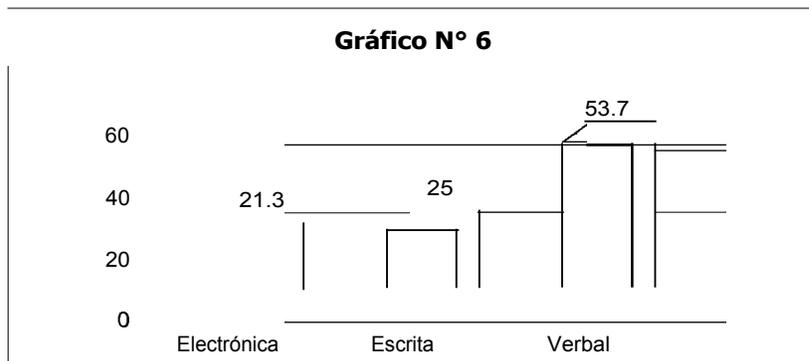
1.6 PREGUNTA N° 6

Si tuviera que elegir una de las formas de comunicación ya mencionadas, para que le sean otorgados los datos que precisa, ¿cuál elegiría?

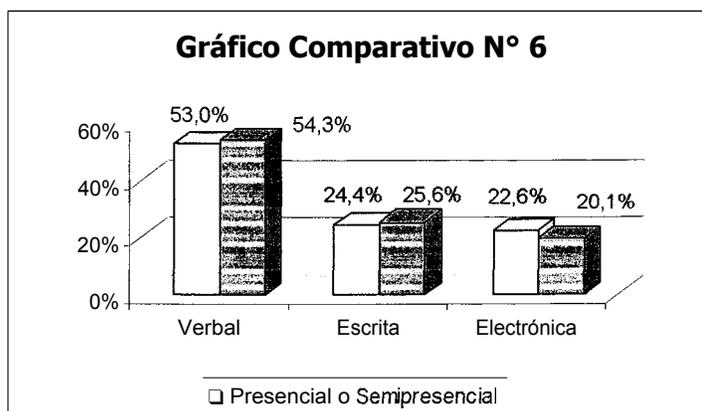
Tabla N° 6

Escalas	MODALIDAD		Total
	Presencial	Semipresencial	
Verbal	87	89	176
	53,00%	54,30%	53,70%
Escrita	40	42	82
	24,40%	25,60%	25,00%
Electrónica	37	33	70
	22,60%	20,10%	21,30%
Total	164	164	328
	100,00%	100,00%	100,00%

Definitivamente la comunicación verbal-oral es la que mayor porcentaje posee (53.7%).



Individualizando la situación, el medio por el cual prefieren que se les dote de información referente a las diversas necesidades que pudieran tener los postulantes del Prefacultativo es el medio verbal-oral (53.7%). Si bien se puede abrir un campo de discusión al respecto, sobre cuál es la mejor vía de transmisión de información, un aspecto sí queda totalmente claro y es que a los postulantes se les da mayor seguridad en la medida en que la información es otorgada bajo proximidad física; este hecho puede coadyuvar a la disminución de la ansiedad causada por las distintas dudas que se les presentan en el desarrollo del Prefacultativo. Seguidamente, preferirían la comunicación escrita con un porcentaje del 25%; a pesar de que existe una gran diferencia, otro instrumento de comunicación efectiva que pesa en el Prefacultativo es la escrita.



Tanto la comunicación escrita como la electrónica deben ser mejoradas para una mayor comprensión del usuario; así los valores obtenidos oscilan entre el 21 y 25% sin presentar ningún otro variante.

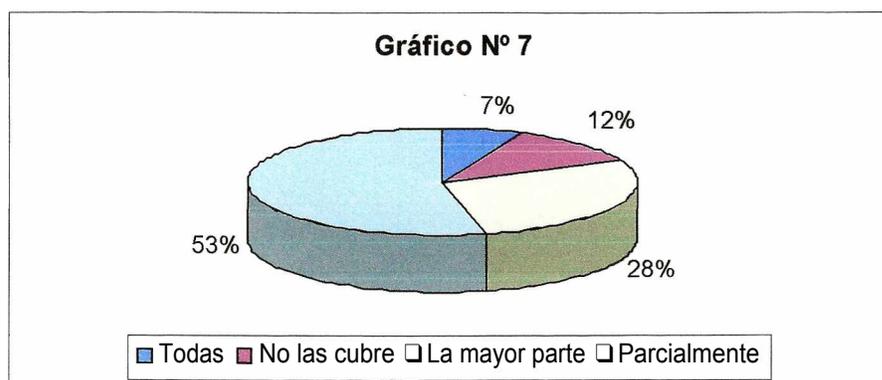
1.7 PREGUNTA N° 7

¿Cubre sus necesidades el sistema de información del Prefacultativo (verbal, escrita y electrónica)?

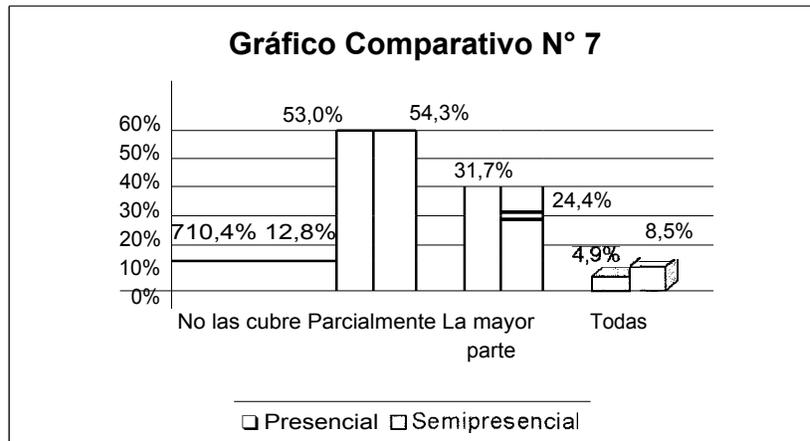
Tabla N° 7

Escalas	MODALIDAD		Total
	Presencial	Semipresencial	
No las cubre	17	21	38
	10,40%	12,80%	11,60%
Parcialmente	87	89	176
	53,00%	54,30%	53,70%
La mayor parte	52	40	92
	31,70%	24,40%	28,00%
Todas	8	14	22
	4,90%	8,50%	6,70%
Total	164	164	328
	100,00%	100,00%	100,00%

Una mayoría considerable (53.7%) afirma que la demanda y expectativa, así como la necesidad de información no es cubierta más que en forma parcial.



El 53% no se encuentra satisfecho con la información que se le da pues ésta no es capaz de darle la seguridad necesaria y sólo llena sus expectativas de manera parcial. Sin embargo, el 28% afirma que la información otorgada por el Prefacultativo cubre la mayor parte de sus dudas y necesidades. El 19% restante no es significativo.



Sin que se presente variante importante alguna, los valores obtenidos son similares entre una y otra modalidad. Aún así, algo que hasta esta pregunta se ha podido corroborar es que aunque sea mínimamente, lo postulantes de la modalidad de semipresencial se encuentran más descontentos en cuanto a información se refiere.

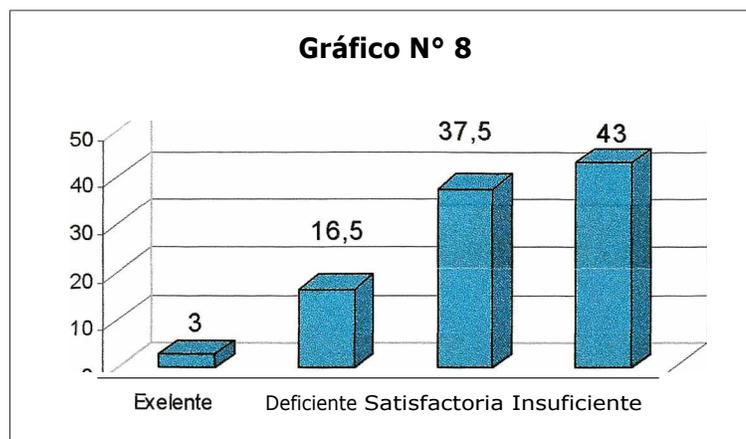
1.8 PREGUNTA N° 8

Cuando se comunica vía chat o foro con los tutores y coordinadores (semipresencial) o cuando realiza una consulta a su docente (presencial) sobre información referente a actividades del curso Prefacultativo (fuera de información sobre el material de estudio), ¿estas personas le brindan los datos que usted precisa en forma...?

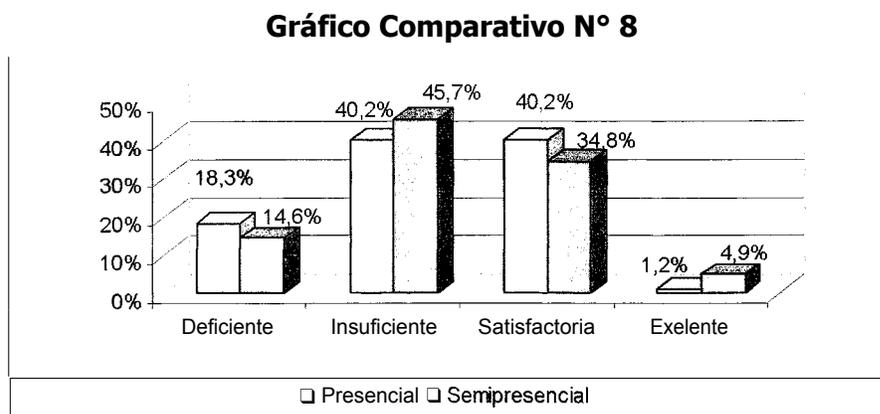
Tabla N° 8

Escalas	MODALIDAD		Total
	Presencial	Semipresencial	
Deficiente	30	24	54
	18,30%	14,60%	16,50%
Insuficiente	66	75	141
	40,20%	45,70%	43,00%
Satisfactoria	66	57	123
	40,20%	34,80%	37,50%
Excelente	2	8	10
	1,20%	4,90%	3,00%
Total	164	164	328
	100,00%	100,00%	100,00%

Resaltan los porcentajes de 43% y 37.5%, que hacen referencia a una aclaración de dudas insuficiente y satisfactoria, respectivamente.



En base al gráfico N° 8 la mayoría de los postulantes opina que es insuficiente (43%) la información brindada por los tutores o coordinadores en el caso de la modalidad semipresencial o docentes en el caso de la modalidad presencial; el porcentaje siguiente no dista mucho de la anterior escala, esta dado por la opinión de los postulantes que consideran que es satisfactoria (37.5%) la información brindada. Con un valor de 14.1% se tiene el indicador de deficiencia que aunque no alcanza índices mayores resulta un dato preocupante.



Se obtienen porcentajes similares y bajo las mismas características ya mencionadas.

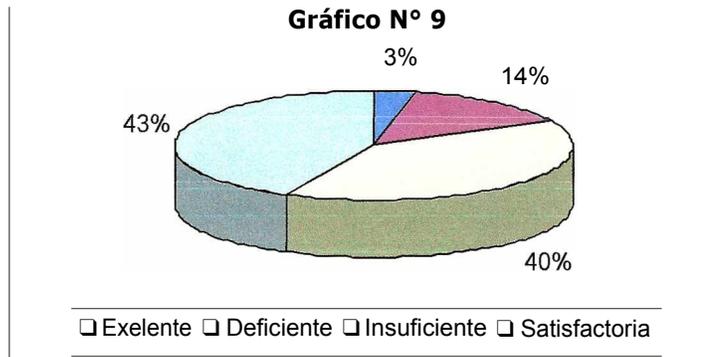
1.9 PREGUNTA N° 9

¿Cómo considera usted el trato que le dispensa el personal encargado de las oficinas del Prefacultativo?

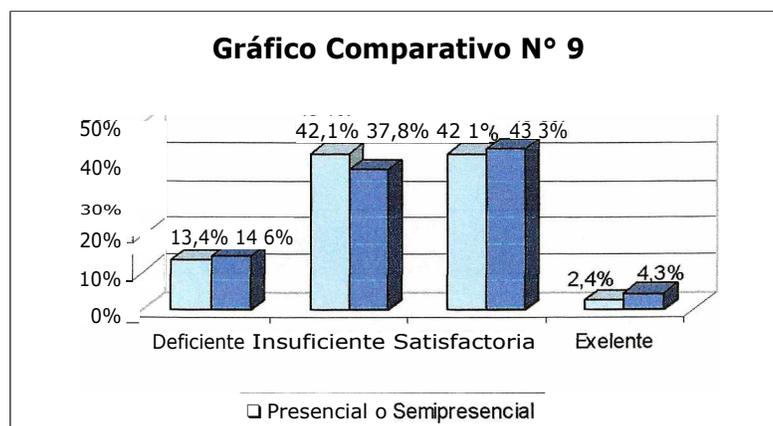
Tabla N° 9

Escalas	MODALIDAD		Total
	Presencial	Semipresencial	
Deficiente	22	24	46
	13,40%	14,60%	14,00%
Insuficiente	69	62	131
	42,10%	37,80%	39,90%
Satisfactoria	69	71	140
	42,10%	43,30%	42,70%
Excelente	4	7	11
	2,40%	4,30%	3,40%
Total	164	164	328
	100,00%	100,00%	100,00%

En cuanto al trato, éste es mayormente satisfactorio (42.7%), aunque el dato estadístico siguiente, referente a la insuficiencia (39.9%) se halla cercano.



Los postulantes opinan que el trato dispensado por el personal del Prefacultativo es satisfactorio (43%), es decir que de acuerdo al porcentaje se puede asumir que el personal del Prefacultativo está siempre en constante preocupación por la interrelación que existe entre usuario y administrativo; por otro lado se observa que un porcentaje casi igual al anterior opina que es insuficiente (40%) el trato dispensado por el personal del Prefacultativo, lo que implica que sus expectativas en cuanto a atención y trato se refiere van mucho más allá de lo que se les otorga.



En base al gráfico comparativo N° 9 se puede observar que los postulantes de la modalidad semipresencial opinan que el trato impartido por el personal administrativo del Prefacultativo es satisfactorio en un 43.3%, esto se debe

probablemente a que estas personas son las que mayor contacto tienen con los administrativos del Prefacultativo. Con relación al presencial se puede observar que existe una división igualitaria en porcentajes con relación a que un grupo opina que es satisfactorio (42.1%) el trato dispensado en las oficinas del Prefacultativo, con aquellos postulantes que opinan que es insuficiente (42.1%) respecto al mismo tema.

1.10 PREGUNTA N° 10

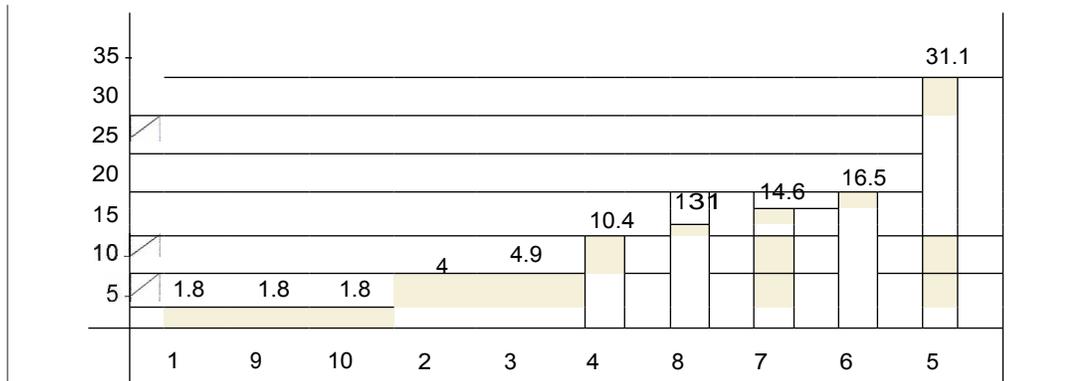
Si usted tuviese que calificar el trato dispensado por el personal encargado de las oficinas del Prefacultativo, ¿qué puntaje le asignaría?

Tabla N° 10

Escalas	MODALIDAD		Total
	Presencial	Semipresencial	
1	3	3	6
	1,80%	1,80%	1,80%
2	8	5	13
	4,90%	3,00%	4,00%
3	9	7	16
	5,50%	4,30%	4,90%
4	16	18	34
	9,80%	11,00%	10,40%
5	47	55	102
	28,70%	33,50%	31,10%
6	32	22	54
	19,50%	13,40%	16,50%
7	28	20	48
	17,10%	12,20%	14,60%
8	17	26	43
	10,40%	15,90%	13,10%
9	4	2	6
	2,40%	1,20%	1,80%
10	0	6	6
	0	3,70%	1,80%
Total	164	164	328
	100,00%	100,00%	100,00%

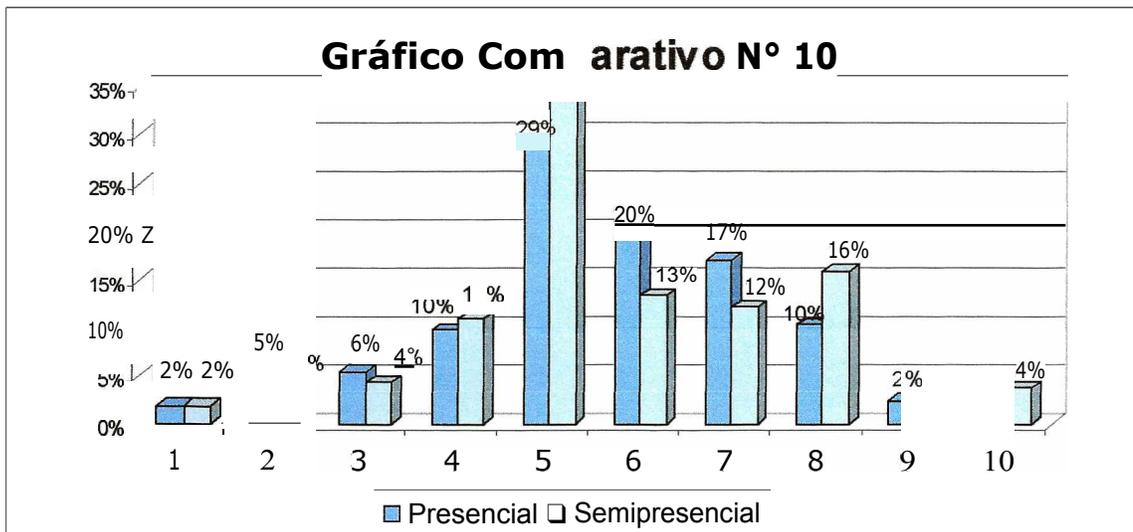
El mayor porcentaje se lo tiene en el valor 5 (31.1%)

Gráfico N° 10



En base al gráfico N° 10 el trato dispensado por el personal del Prefacultativo fue calificado básicamente con un 5 en su gran mayoría (31.1%), los puntajes que siguen a este porcentaje son el 6 (16.5), el 7 (14.6) y el 8 (13.1%) esto indica que existe una mayoría que califica con un buen puntaje el trato dispensado.

Gráfico Comparativo N° 10



En base al gráfico comparativo N° 10 se puede observar que la mayor dispersión está dada por la asignación del puntaje 5 hasta 8, lo que indica que la mayoría estaría conforme con el trato dispensado en el Prefacultativo. Con relación a la modalidad, se

puede apreciar que la modalidad semipresencial (34%) es la que sitúa al trato del Prefacultativo en un punto medio traducido en un puntaje de 5 aunque este valor no dista mucho de la modalidad presencial (29%), de acuerdo al gráfico comparativo la dispersión de puntajes asignados tiene un grado de variación porcentual mínimo.

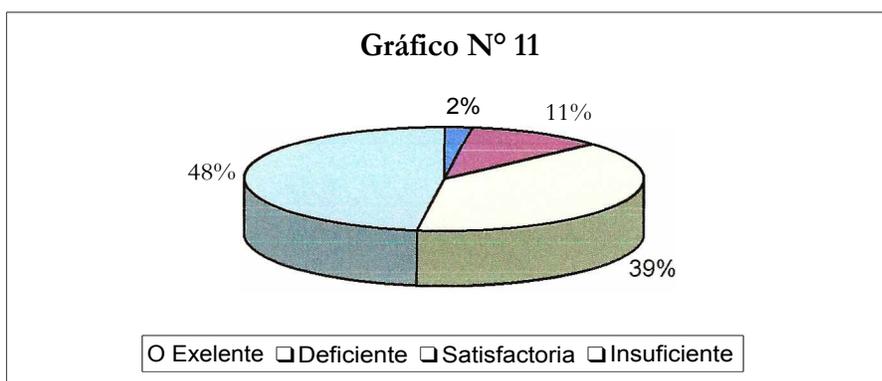
1.11 PREGUNTA N° 11

¿Cómo calificaría usted la organización existente en el curso Prefacultativo?

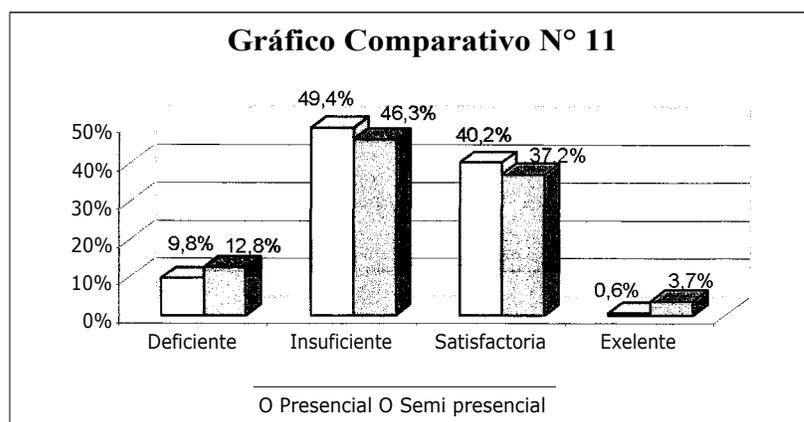
Tabla N° 11

Escala	MODALIDAD		Total
	Presencial	Semipresencial	
Deficiente	16	21	37
	9,80%	12,80%	11,30%
Insuficiente	81	76	157
	49,40%	46,30%	47,90%
Satisfactoria	66	61	127
	40,20%	37,20%	38,70%
Excelente	1	6	7
	0,60%	3,70%	2,10%
Total	164	164	328
	100,00%	100,00%	100,00%

Los puntajes más elevados se encuentran en las respuestas caracterizadas como insuficiente (47.9%) y satisfactoria (38.7%).



El 48% que califica la organización del Prefacultativo como deficiente toma un valor muy importante puesto que bajo la percepción del usuario existen elementos que podrían ser mejorados o implementados, de tal manera que se lograra cumplir con las demandas en forma total. Sin embargo, y a pesar de ser un porcentaje mucho más bajo (39%), la visión de complacencia y satisfacción con que se califica el aspecto organizativo de los Prefacultativos de humanidades se constituye en un porcentaje alentador.



De acuerdo al gráfico comparativo se observa que la modalidad presencial es la que tiene un puntaje resaltante en base a la escala de insuficiente (49%) respecto a la organización del Prefacultativo; al igual en la escala satisfactoria (40%), se puede resaltar que en cuando a la modalidad semipresencial existe una diferencia de 3%.

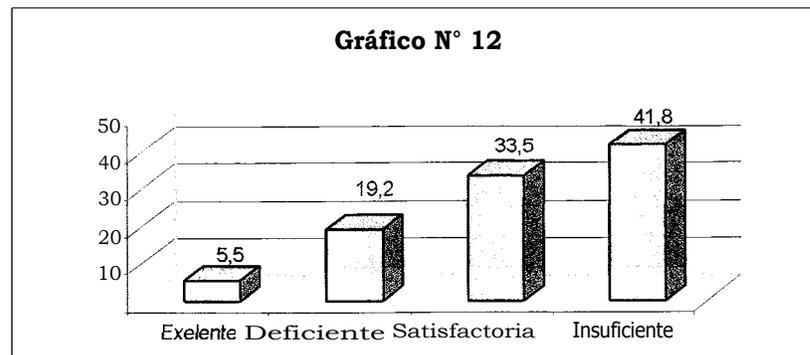
1.12 PREGUNTA N° 12

Si tuvo algún problema relacionado con pérdida de documentos, horarios, notas, corrección de datos personales, etc. ¿cómo evaluaría las soluciones ofrecidas por el personal encargado de las oficinas del Prefacultativo?

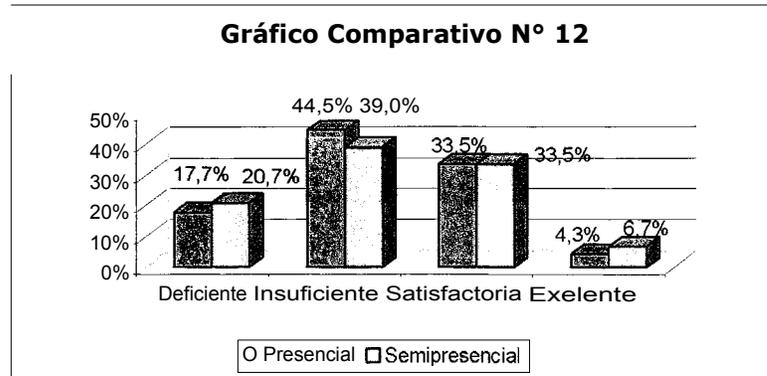
Tabla N° 12

Escalas	MODALIDAD		Total
	Presencial	Semipresencial	
Deficiente	29	34	63
	17,70%	20,70%	19,20%
Insuficiente	73	64	137
	44,50%	39,00%	41,80%
Satisfactoria	55	55	110
	33,50%	33,50%	33,50%
Excelente	7	11	18
	4,30%	6,70%	5,50%
Total	164	164	328
	100,00%	100,00%	100,00%

41.8% alcanza el nivel de insuficiente y sólo el 33.5% es referente a la satisfacción.



En el gráfico N° 12 se observa que un 41,8% de los postulantes evaluó que la resolución de problemas de índole administrativo es insuficiente y un 33.5% opina que es satisfactoria las soluciones ofrecidas por el personal encargado de las oficinas del Prefacultativo. Se mantiene, en líneas generales un porcentaje mayoritario mismo que marca la disconformidad de los postulantes en cuanto a información, transmisión, trato y organización se refiere.



En base al gráfico comparativo N° 12 se puede observar que los postulantes que están con mayor disconformidad respecto a las soluciones ofrecidas por el personal encargado de las oficinas del Prefacultativo corresponden a la modalidad presencial (44.5%) a diferencia de la modalidad semipresencial que tiene un 39%. En la escala de satisfacción ambas modalidades presentan igualdad (33.5%).

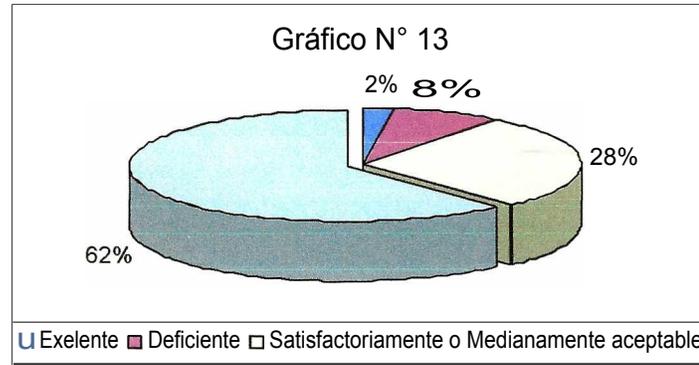
1.13 PREGUNTA N° 13

¿Cómo considera, en general, el servicio proporcionado por el Prefacultativo?

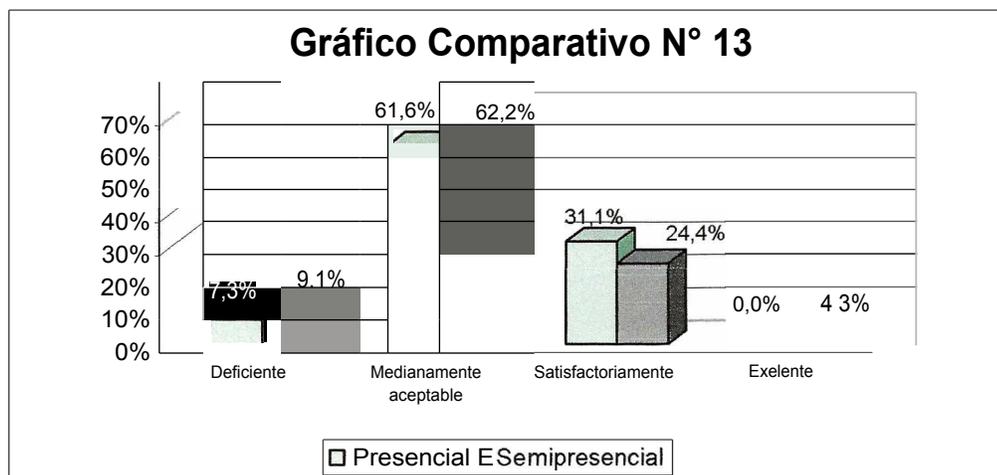
Tabla N° 13

Escala	MODALIDAD		Total
	Presencial	Semipresencial	
Deficiente	12	15	27
	7,30%	9,10%	8,20%
Medianamente Aceptable	101	102	203
	61,60%	62,20%	61,90%
Satisfactoriamente	51	40	91
	31,10%	24,40%	27,70%
Excelente	0	7	7
	0	4,30%	2,10%
Total	164	164	328
	100,00%	100,00%	100,00%

La mayoría se inclina por afirmar que la atención en general es medianamente aceptable (61.9%), mientras que el porcentaje siguiente se refiere a la escala de satisfactorio con un (27.7%).



Según el gráfico N° 13 el servicio proporcionado por el Prefacultativo esta considerado como medianamente aceptable (62%), es decir, las personas se encuentran satisfechas pero consideran que existen muchos aspectos que deberían ser tomados en cuenta para poder mejorar el servicio. La escala satisfactoriamente (28%) no alcanza un porcentaje muy relevante, sin embargo permite equilibrar los resultados.



Ambas modalidades en la escala medianamente aceptable tienen una dispersión mínima (modalidad semipresencial 62.2%, modalidad presencial 61.6%), es decir la percepción concuerda al referirse, que el servicio proporcionado por el Prefacultativo tiene una aceptación media por parte de los postulantes.

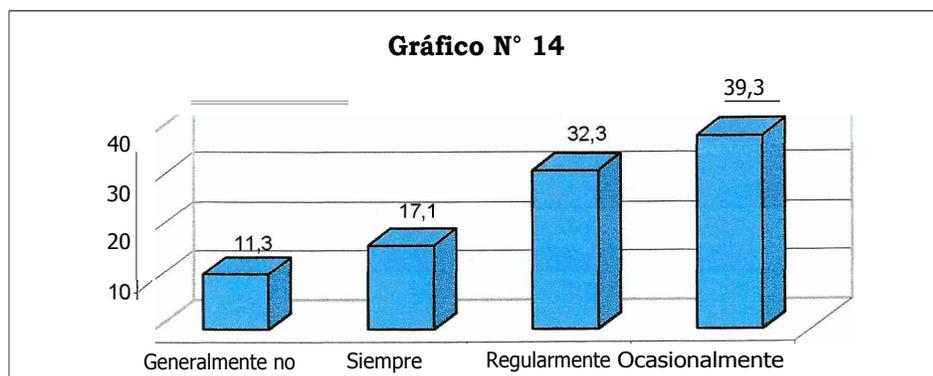
1.14 PREGUNTA N° 14

¿Considera que el personal con el que cuenta el curso Prefacultativo es suficiente?

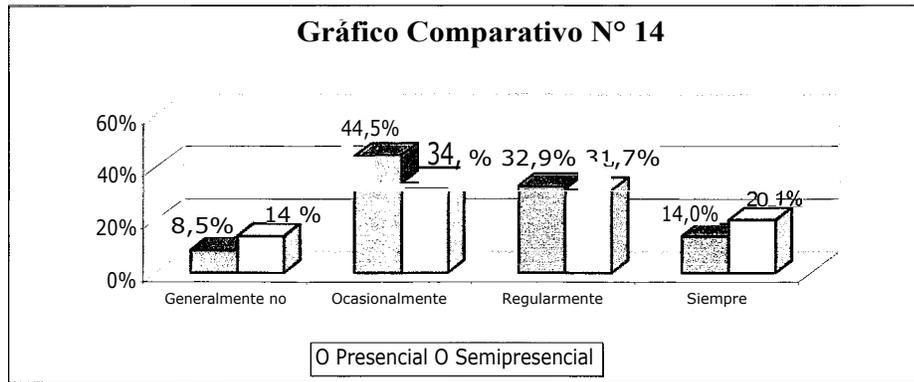
Tabla N° 14

Escalas	MODALIDAD		Total
	Presencial	Semipresencial	
Generalmente no	14	23	37
	8,50%	14,00%	11,30%
Ocasionalmente	73	56	129
	44,50%	34,10%	39,30%
Regularmente	54	52	106
	32,90%	31,70%	32,30%
Siempre	23	33	56
	14,00%	20,10%	17,10%
Total	164	164	328
	100,00%	100,00%	100,00%

Los porcentajes más altos se ubican en las escalas ocasionalmente (39.3%) y regularmente (32.3%).



Los postulantes respondieron que ocasionalmente (39.3%) el personal con el que se cuenta en las oficinas del Prefacultativo es suficiente como para poder atender a todos los usuarios de manera correcta y atenta. El 32.3% dirán que dicha situación se presenta regularmente.



Casi como excepción, en ésta gráfica comparativa se presenta una diferencia del 10% en la escala ocasionalmente; de tal manera, la modalidad presencial (44.5%) cree con mayor convicción que es necesario elevar el número de personal en las oficinas del Prefacultativo, Vs. la modalidad semipresencial que se halla más conforme (34.1%), con dicha situación; de acuerdo a estos resultados podemos inferir que los postulantes no tienen un conocimiento real de la magnitud de trabajo al interior del Prefacultativo.

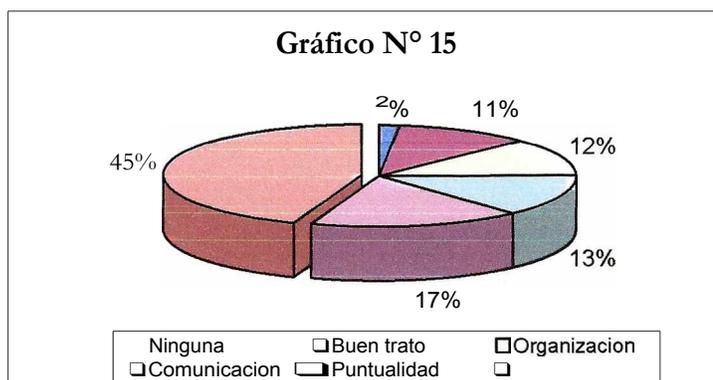
1.15 PREGUNTA N° 15

De todas las demandas que tiene respecto al curso Prefacultativo (en cuanto a atención al usuario se refiere), ¿cuál o cuales no se encuentran satisfechas?

Tabla N° 15

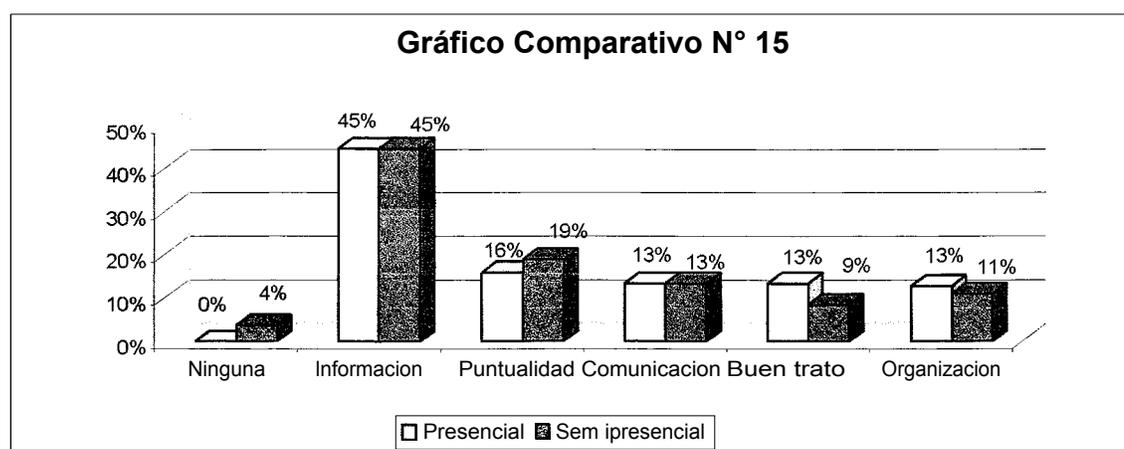
Escalas	MODALIDAD		Total
	Presencial	Semipresencial	
Ninguna	0	6	6
	0	3,70%	1,80%
Información	73	73	146
	44,50%	44,50%	44,50%
Puntualidad	26	31	57
	15,90%	18,90%	17,40%
Comunicación	22	22	44
	13,40%	13,40%	13,40%
Buen trato	22	14	36
	13,40%	8,50%	11,00%
Organización	21	18	39
	12,80%	11,00%	11,90%
Total	164	164	328
	100,00%	100,00%	100,00%

Corroborando los resultados obtenidos en las anteriores preguntas, la información despunta como el aspecto más importante y a ser mejorado (44.5%).



Con relación al gráfico N° 15 una de las demandas no satisfechas que ocupa el primer lugar es la de información (45%), es decir que los postulantes perciben o sienten que no tienen la suficiente información o por lo menos no la que requieren para poder desenvolverse correctamente en las actividades del Prefacultativo. La puntualidad (17%) se posiciona en segundo lugar; básicamente este ítem estaba dirigido hacia la puntualidad del personal administrativo respecto a la presentación de notas,

comunicados, atención propiamente dicha, etc., pero se observó que los postulantes pedían puntualidad por parte de sus docentes y tutores (mismos que no constituyen la población de la presente investigación). Otro ítem importante es la comunicación (13%) en especial en relación al entendimiento que se convierte en un elemento fundamental para poder transmitir la información.



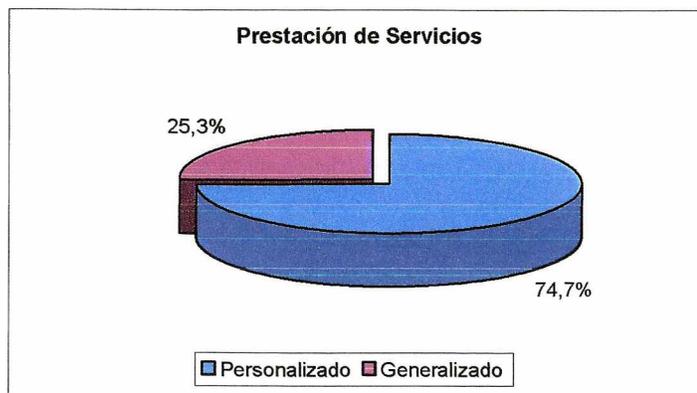
De acuerdo al gráfico comparativo N° 15 se puede apreciar que existe una igualdad de opinión en ambas modalidades (semipresencial 45%, modalidad presencial 45%) respecto a que la principal demanda no satisfecha es la información por parte del personal del Prefacultativo. Con relación a la demanda de puntualidad se observa en ambas modalidades que existe una diferencia mínima porcentual, es decir que existe casi un consenso de que la puntualidad (modalidad semipresencial 19%, modalidad presencial 16%), es otra demanda que no fue satisfecha por parte del personal administrativo y/o docente del Prefacultativo, de todas maneras haciendo una diferenciación respecto al anterior ítem la dispersión porcentual esta ubicada en su gran mayoría en la demanda de información. Las siguientes demandas representadas en el gráfico no tienen una representatividad consistente aunque no por ello se las dejará de lado ya que son indicadores que respaldan el proceso de mejora de la institución.

2. OBSERVACIÓN PARTICIPATIVA

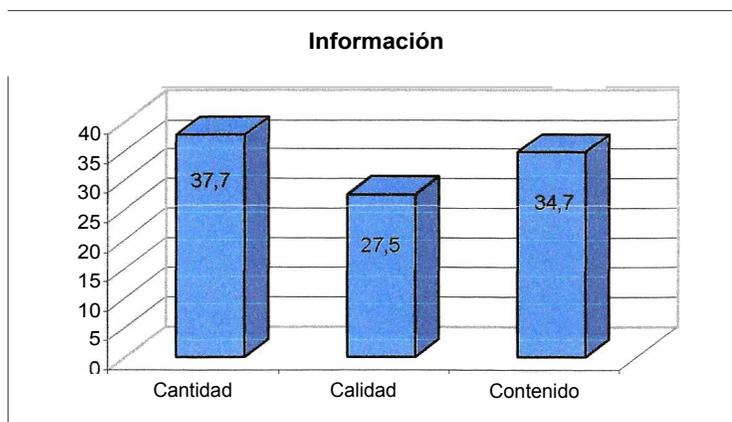
Para poder ver los valores obtenidos en cada uno de los ítems, remitirse al anexo 4.

2.1 PRESTACIÓN DE SERVICIOS

La primera sub-categoría a analizar en éste apartado es el de trato. En cuanto al tipo de trato que se dispensa, prevalece el amable (73.3%) lo que implica que al momento de relacionarse con el usuario, el personal del prefacultativo de humanidades considera que la persona a la cual se dirige merece todo el respeto y cordialidad posible. Con un 21.7% se tiene un trato ambiguo, mismo que se incrementa en los últimos meses de observación (recuérdese que se recogieron datos por espacio de 5 meses) muy probablemente debido al cansancio y la exigencia continúa en cuánto al servicio que se presta, sin que hubiese una retroalimentación positiva al respecto.



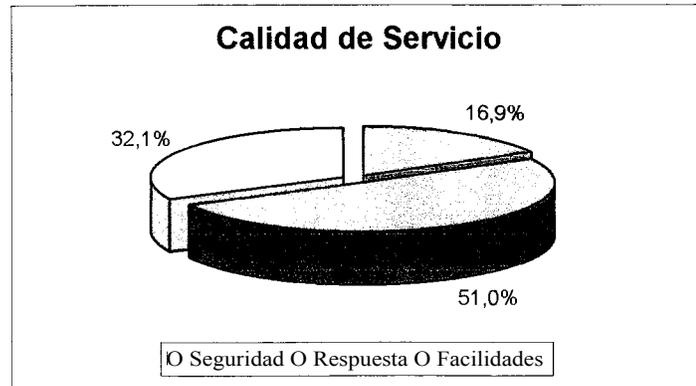
Por otra parte, la forma en que se da mayormente la prestación de servicios es personalizada (74.7%) puesto que cada postulante se apersona con diferentes tipos de demandas que deben ser resueltas tomando las variables particulares de cada caso.



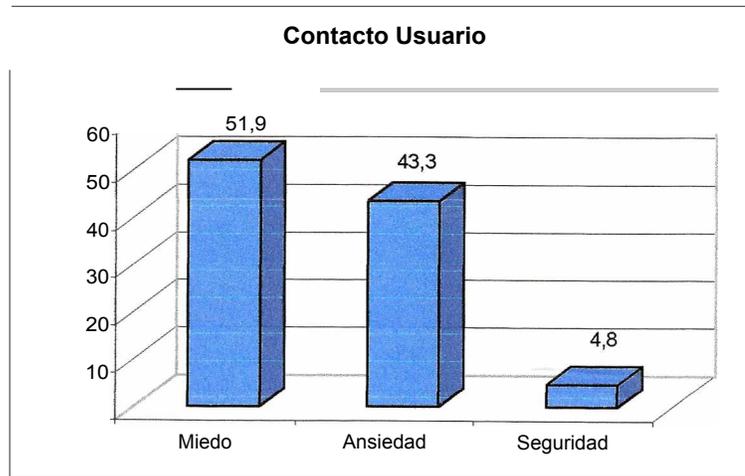
En cuanto a la información, la cantidad que se brinda es abundante (83.3%) teniendo en cuenta que cuando una persona realiza una pregunta es necesario dotarle de todos los elementos concernientes al tema, para que pueda adquirir una comprensión total, evitando así que vuelva con nuevas dudas. La calidad de la información se ubica en gran porcentaje en la clasificación de veraz (87.4%), es decir, lo que se le transmite al usuario es aquello que se encuentra plasmado en la realidad y está avalado por las instancias respectivas; el 8.6% correspondiente a la sub-sub-sub-categoría "confusa" está haciendo alusión a aquella información que es dada al cliente pero de la cual no se tiene certeza total, es decir, información que si bien se tiene por cierta aún se encuentra siendo analizada por las instancias respectivas para darle la confiabilidad plena. Por último, el contenido, en un 86.9% de las oportunidades cubre la demanda con la cual llega el postulante o usuario.

Contrariamente a lo que podría pensarse dados los resultados anteriores, en la sub-categoría de calidad, en el ítem de seguridad, se pudo observar que la comprensión que tiene el cliente respecto de la información que se le brinda es baja, llegando tanto sólo a un 4.8%; este aspecto se debe a que a pesar de que se den los datos necesarios para poder entender un tema, o simplemente para absolver las dudas, el usuario no se encuentra satisfecho o, más bien, seguro de que su entendimiento sobre lo que se le ha dicho sea el correcto. Para poder entender más claramente este punto es necesario

considerar que la mayoría de la población se encuentra constituida por jóvenes que oscilan entre los 18 y 22 años de edad, quienes poseen altos índices de inseguridad en su relacionamiento interpersonal.

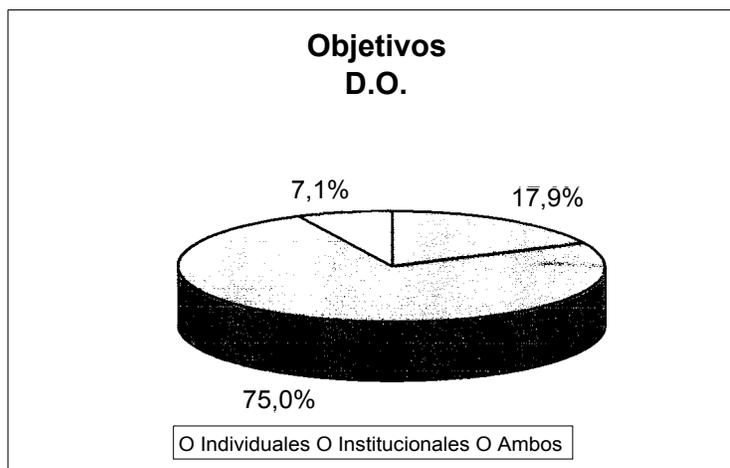


La credibilidad despunta al interior de la "calidad" con un 87.2%; se trata de que el usuario se da cuenta que la información que se le otorga es confiable y real pero esto no afecta en la comprensión que pudiesen tener. Por otra parte, se presenta una buena capacidad de respuesta (38.8%) por parte del funcionario, lo cual implica que la persona está preparada para poder comunicarse con el cliente; además, se maneja bajo parámetros profesionales (25.5%) que no sólo se enfocan a la preparación académica que pudiese tener el sujeto, sino más bien a la seriedad y responsabilidad con la que asume el trabajo que le ha sido encomendado; la fiabilidad (35.6%) que transmite al momento de dar a conocer aquello que se le solicita es bastante alta, por lo que se puede definir como confiable. En cuanto a las facilidades, la accesibilidad a la información (46.8%) a pesar de encontrarse por debajo de los elementos tangibles (53.2%) adquiere significancia en la medida de que su función es poder llegar a todas las personas, aunque la barrera aparece al momento de tener que utilizar el internet para poder integrarse con el resto de las personas.



En el contacto con el usuario, prevalece el miedo (51.9%) y la ansiedad (43.3%) ante la seguridad (4.8%); este hecho puede deberse a la edad promedio de las personas que asisten al prefacultativo; expresan miedo al tener que relacionarse con otra persona para pedirle información, miedo que se convierte en una barrera al momento de resolver dudas puesto que por no dar una mala imagen en muchas ocasiones ni consultan aquellas dudas con las que quedaron. La retroalimentación que se recibe por parte del usuario suele ser mayormente indiferente (54.9%) lo que significa que asume que el funcionario tiene que atenderlo porque es su obligación y no busca ni mantener una buena relación, ni tampoco generar un problema, en otras palabras su trato no es ni cordial ni autoritario. En un 34.9% de las oportunidades se pudo observar una retroalimentación negativa, hecho que implica un trato prepotente hacia el funcionario o reacciones agresivas que derivaban en conductas verbales violentas ante la situación de no ser atendido de inmediato o al no darle una solución inmediata a su problema, el cual mayormente surgía por descuido o falla de él mismo.

2.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL



Los objetivos prioritariamente se enfocan al ámbito institucional (75%), muy probablemente debido a que la universidad impone sus lineamientos por sobre sus propios funcionarios; la consigna es cumplir con las tareas encomendadas a través de responder eficientemente a las funciones para las cuales ha sido designada la persona, sin que importe si para ello debe sacrificar sus objetivos personales. Casi al otro extremo se encuentra la búsqueda y satisfacción de los objetivos personales (17.9%) los que quedan relegados a segunda instancia puesto que en muchos casos no pueden combinarse con las metas institucionales.

El poder está totalmente centralizado (91.7%), inicialmente en las autoridades de la facultad, quienes delimitan la toma de decisiones y sobre quienes recae la aprobación de cualquier acción a tomar; desde estas instancias se ejerce un poder de mando lo que implica que el subordinado siempre debe acatar las órdenes del jefe sean estas coherentes o no, a su parecer. La centralización del poder genera problemáticas al interior del prefacultativo ya que ante la ausencia de una autoridad determinada existen muchos trámites y acciones que deben paralizarse hasta su retomo. En segunda instancia, al interior de la oficina se tiene una centralización en la dirección

del prefacultativo, siendo la persona representativa de ésta quien se encarga de tomar las decisiones.

Existe flexibilidad ante el cambio (88.7%) siempre y cuando éste se enfoque al interior de las oficinas del prefacultativo; la dirección permite y motiva la creatividad lo que implica que a través de ideas y planes innovadores se generen cambios en la estructura y organización del programa. Sin embargo, la realidad es muy distinta cuando se trata de querer ampliar estos cambios a nivel facultativo por las razones antes señaladas (normativas).

La capacitación que se tiene por parte del personal es continua (52.9%), aunque los porcentajes no indican la polarización necesaria como para poder afirmar que los funcionarios se encuentran total y plenamente capacitados para las funciones que ejercen. La formación a la cual se someten parte de un interés individual que bajo ninguna circunstancia es promovido por la institución, es decir, no se dan cursos de capacitación ni se derivan.

En la retroalimentación de la información ésta se enfoca bajo dos puntos de vista: uno que es de índole personal, es decir, de autoanálisis (49.8%) proceso bajo el cual el mismo funcionario percibe y busca soluciones para falencias que hubiese podido presentar, pero también existe una retroalimentación externa, bajo la cual son las personas o compañeros de trabajo quienes se encargan de analizar las actitudes y comportamientos del otro para que éste pueda mejorar; de igual manera, será el usuario quien también haga notar ciertas fallas que pudieran presentarse.

En la obtención de la información resalta la forma objetiva (62%), es decir, se guarda una comunicación verbal a través de la cual es posible conocer los estados de ánimo de las otras personas, así como sus pareceres respecto de determinadas situaciones. La información obtenida de manera subjetiva (38%) es menor aunque no por ello queda de lado.



El comportamiento organizacional se enfoca a la productividad (46.8%) dado que estos son los requerimientos institucionales. Sin embargo, con un 45.2% se tiene la satisfacción personal ante el trabajo realizado; estos dos valores claramente expresan que el personal de las oficinas del prefacultativo intentará unificar las labores que le han sido asignadas con la satisfacción que éstas pueden proporcionarle, aunque siempre velando primordialmente los intereses de la institución en la cual trabaja.

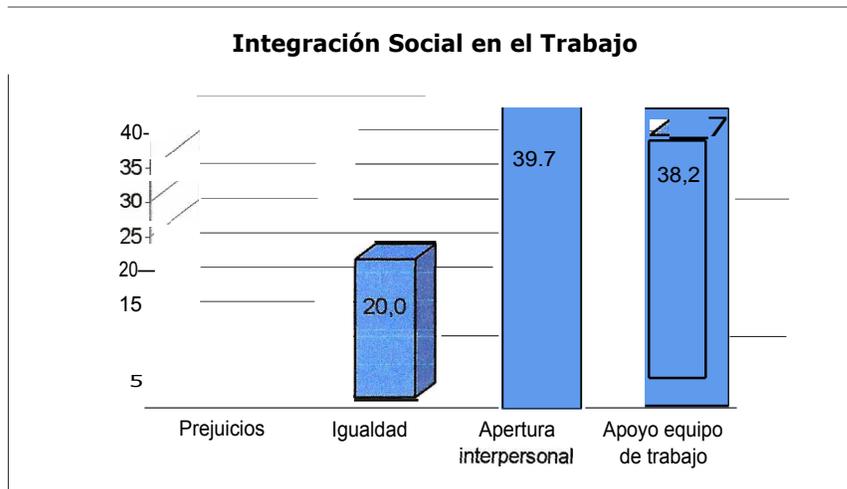
La retribución económica se percibe como baja (94.1%) dada la cantidad de trabajo que se debe realizar y los sueldos que se tienen. Este factor es importante al momento de ver la calidad de vida en el trabajo que perciben los empleados.

Las condiciones de seguridad se ven de manera negativa dado que la insalubridad sobresa con un 86.4%. No se posee el personal suficiente como para cubrir todas las actividades que se deben de desarrollar lo cual, en primera instancia generará que el ambiente de trabajo no siempre pueda tener el aseo mínimo necesario; en segundo lugar ésta falta de personal genera una presión constante en el ambiente de trabajo que se traduce en estrés y susceptibilidades por parte de todo el personal lo que a su vez se visualiza como estado de insalubridad. Además, el no poder contar con el

material necesario como, por ejemplo, protectores de pantalla para aquellas personas que trabajan todo el día frente a una computadora, pueden provocar daños en la salud.

En el área del desarrollo de capacidades prevalece la retroalimentación con un 42.7%, lo que implica que al interior de la organización se da un reconocimiento no sólo al trabajo realizado por el personal sino también respecto a sus capacidades; de igual manera se dará este proceso en relación a las fallas que pudiesen existir y a la diferentes formas que se tienen para mejorar. La autonomía con un 35.9% permite percibir que las personas poseen cierta libertad para poder tomar algunas decisiones, generar algunas acciones o plasmar sus actitudes; esta forma de proceder se convierte en un factor motivante para el crecimiento del sujeto, el cual se va a ver reforzado por la creatividad (21.4%) que le está permitido desplegar en su trabajo.

Las oportunidades de crecimiento se ven reducidas a la expansión de las capacidades puesto que es el área a la cual pueden acceder al interior de ésta sub-categoría. No se presentan oportunidades de ascenso (0%) debido a que el prefacultativo es una instancia temporal que sólo trabaja en aquellas temporadas en las que se precisa la selección de personas para el ingreso a la facultad, aunque en la presente gestión se logró la ampliación del tiempo en que se mantiene abierto habiéndose logrado el trabajar por un año calendario. La seguridad del empleo dependerá de factores burocráticos, económicos y políticos por lo que la estabilidad en este sentido no es reconocida.



La integración social al trabajo se caracteriza por la apertura interpersonal (39.7%) y el apoyo del equipo de trabajo (38.2%); si bien al iniciar la observación se observó ciertas dificultades en el interrelacionamiento entre el personal, actualmente la situación ha cambiado y el trabajo mancomunado es la línea principal a seguir.

Por último, existe un problema respecto al tiempo dedicado al ocio. En un 67.3% de las oportunidades las personas que trabajan en el prefacultativo deben sacrificar el tiempo que habían decidido otorgar a la diversión, descanso u ocio en general. Este sacrificio implica la asistencia a la oficina o a la aplicación de exámenes en días sábados y domingos, así como el quedarse en la noche o en la hora de almuerzo para poder concluir el trabajo.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

La toma de decisiones es de tipo vertical (88.4%) por sobre todo debido a que la instancia reguladora que es la universidad con su facultad de humanidades y sus diferentes instancias de control no permiten que se tomen decisiones según criterio personal sino que debe ser en común consenso con las normativas institucionales y bajo la sombra de los objetivos que también los imparte la universidad.

El ambiente es tenso (96.9%) por la falta de insumos materiales, la falta de personal y, en ocasiones, por las reacciones y exigencias del mismo usuario. Este ambiente hace que las personas puedan ponerse susceptibles con mucha más facilidad que bajo otras circunstancias y que se generen conflictos que no poseen justificativo alguno.

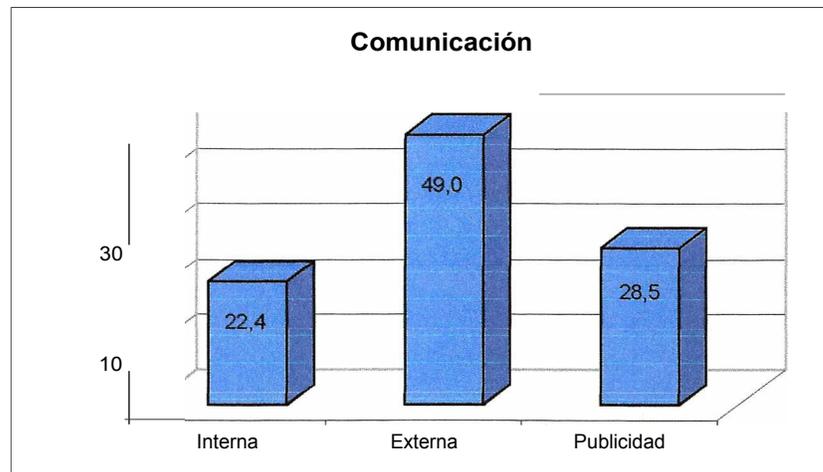
En cuanto a los insumos materiales, se posee una infraestructura (89.7%) adecuada a las necesidades del programa. Sin embargo, en lo que se refiere a material de escritorio, limpieza e insumos alimentarios no se tiene lo requerido. Al no poseer el material básico de trabajo, en muchas ocasiones, se genera un círculo vicioso con el estrés.



Los recursos humanos ya fueron mencionados a lo largo de la interpretación de la observación; no se cuenta con el personal requerido para brindar la atención que se pretende. Así se tiene una persona en dirección, una secretaria, una portera, una persona encargada de todo el manejo informático y de la red y una persona que funge como personal de apoyo en momentos en que el trabajo sobrepasa las capacidades del personal contratado (esta última no es retribuida económicamente por la organización). Por otra parte, existe una valoración del nivel de satisfacción en el trabajo que es positiva (61.6%) versus una negativa (38.4%); a pesar de todos los inconvenientes que se ha podido apreciar el compañerismo reinante al interior de la oficina permite que se reconozca al otro como una persona que trabaja duramente y,

por tanto, su trabajo como un aporte determinante al interior del programa. Estos aspectos resultan ser elementos motivadores de alta valía, ya que al tener tantas barreras es necesario contrarrestarlas a partir de elementos subjetivos y que apuntan a la calidad de vida.

2.4 COMUNICACIÓN



El espacio comunicacional al interior de la organización es de tipo verbal/oral principalmente, ya que es una forma de poder transmitir la información de forma más clara y con la posibilidad de poder aclarar aquellos puntos que pudieran resultar confusos; sin embargo, el tipo informal (10.5%) no es el que prevalece cuando se trata de enfocar al prefacultativo como una instancia subordinada a la Facultad de Humanidades puesto que al interior de la universidad se tienen bien delimitadas las formas de comunicación a través de hojas de ruta, memorandums y otros elementos que si bien coadyuvan a que se tenga orden y registro en el aspecto comunicacional, impiden y obstaculizan, llegado el momento, la fluidez y rapidez que se requiere en procesos como el que se vive en el prefacultativo.

En cuanto a la comunicación externa y la publicidad, éstas se rigen por sobre todo a las demandas de los usuarios. Así por ejemplo, la comunicación escrita tiene un gran valor, ya que no sólo permite informar sino que también permite tener un aval de todo el material que es sacado a disposición del usuario; el caso no será el mismo con la comunicación verbal/oral, ya que de ella no queda registro alguno pero, contrariamente a lo esperado, resulta ser el medio preferido por los clientes.

El internet como instrumento no sólo educativo sino también como medio para poder comunicar ha sido de gran ayuda al interior del programa y ha servido para ampliar las fronteras y espacios comunicacionales.

3. ENTREVISTA

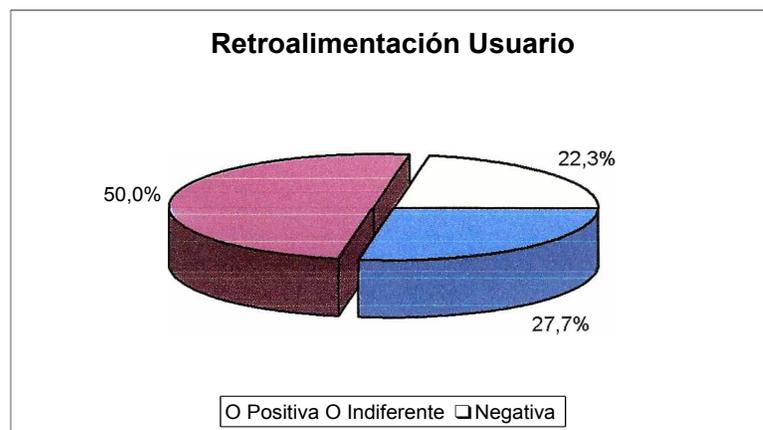
La tabla de análisis de contenido general, se la puede observar en el anexo 2. Las tablas llenadas por los jueces se encuentran en el anexo 3.

3.1 PRESTACIÓN DE SERVICIOS

De las dos subcategorías la que mayor importancia tiene para los entrevistados es la relacionada a la retroalimentación que da el usuario (59.7%) al servicio prestado. El tipo o la forma cómo se aborda la atención alcanza a un 40.3%.

En relación a la categoría prestación de servicios, los entrevistados afirman que brindan un trato amable en la mayor parte de los casos (71%) lo que implica también el otorgar toda la información que requiere la persona así como el hacerlo repetidas veces, hasta que todo haya quedado claro. Sin embargo, a medida que fue pasando el tiempo y dependiendo del momento, existieron ocasiones en que el trato fue ambiguo (25%), es decir, que si bien no se trató mal a la persona tampoco se lo hizo con la cortesía habitual, lo que da como resultado un comportamiento indiferente hacia el usuario.

Tan sólo en un 4% se registró un trato despectivo y éste se debió a que el postulante reaccionó de manera brusca o no entendía aquello que se le explicaba de diversas maneras, manteniendo su reclamo y en ocasiones hasta agrediendo verbalmente a los empleados.



La sub-categoría usuario considera la retroalimentación la cual presenta como índice mayor la indiferencia (50%), es decir, las personas que asisten a las oficinas del prefacultativo a solicitar información o cualquier otro servicio retroalimentan con actitudes indiferentes las que se caracterizan por no presentar tintes emocionales polarizados. Con porcentajes muy cercanos entre sí se encuentran la retroalimentación positiva (27.7%) y la negativa (22.3%); estos últimos datos dan a conocer que el personal del prefacultativo no siente ni percibe que su trabajo sea valorado por el usuario y, en todo caso, los problemas y evaluaciones negativas que reciben sólo provoca un incremento de la problemática usuario-administrativo.

En este campo, cabe destacar, que el empeño por prestar un servicio de mejor calidad llevó a que se analizaran nuevas formas de poder responder a las demandas de los usuarios, lo cual generó un trabajo más ágil, eficiente, cordial y eficaz. Aunque el

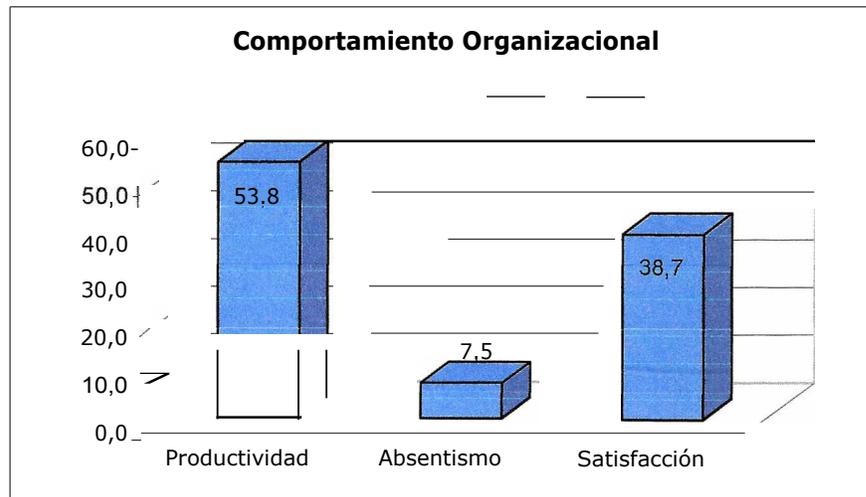
mismo no haya podido aún satisfacer las expectativas del cliente sí se puede observar, al parecer de los entrevistados, que las mejoras son tangibles.

3.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Al interior de la categoría de desarrollo organizacional el ítem que mayor relevancia obtiene es el referente al trabajo en equipo, con un 24.4%, seguido del desarrollo de capacidades con un 14.8% y del comportamiento organizacional (14.4%).

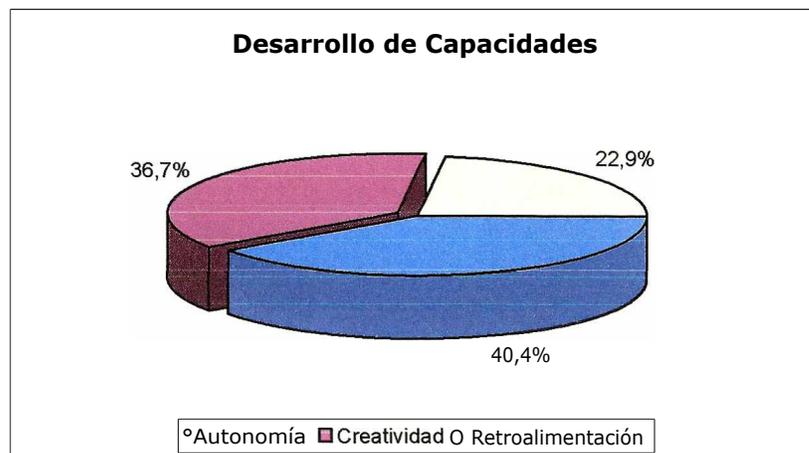
Los objetivos que guían el trabajo del personal del prefacultativo son prioritariamente institucionales (68.8%), muy probablemente debido a las instancias de las que se depende así como por la complejidad del trabajo que se realiza. La introducción de objetivos individuales (20.8%) o personales es muy pobre en comparación al porcentaje anterior y no parece tener mucha relación con el trabajo realizado.

En cuanto a la retroalimentación que reciben por su trabajo, por parte del mismo personal de la oficina, éste alcanza un índice de 54.6% (la subcategoría que califica este ítem es descrita como análisis externo en la tabla de categorizaciones), contra un 45.4% correspondiente al autonálisis. Claramente queda establecido que el personal necesita un parámetro de comparación, mismo que es otorgado por los compañeros de trabajo, para luego recién realizar un repaso personal sobre la labor cumplida.



El comportamiento organizacional se eleva en el ítem de productividad (53.8%) dato que refuerza aún más los valores alcanzados en el objetivo respecto de la institución. Sin embargo, los índices de satisfacción (38.7%), mismos que apuntan a una realización personal muestran un aumento considerable en relación a las sub-categorías anteriores. Así, en el trabajo si bien es importante la productividad y a ella se enfocan no sólo los objetivos sino también la mayor parte de los esfuerzos, también es importante la satisfacción del sujeto.

La calidad de vida fue trabajada a partir de cinco sub-sub-categorías; en primera instancia, respecto a las retribuciones salariales se tiene un discurso común y concreto, mismo que consiste en que no se valora el trabajo que se realiza ya que los sueldos no justifican el esfuerzo y la dedicación que se lleva a cabo, así, el descontento es general al respecto (98.5%).



El desarrollo de las capacidades enfoca sus expectativas sobretodo en la autonomía (40.4%), es decir, se sienten capaces de manejarse en forma autónoma aunque saben que en muchas ocasiones es probable que no exista la posibilidad de ejercerla ya que las directrices institucionales y los parámetros de la universidad son muy rígidos; en este mismo espacio, la creatividad ocupa el segundo lugar (36.7%) lo que indica que desearían que se les dejase actuar, no sólo con mayor libertad, sino también que se les permitiese guiarse por sus propios pareceres lo que a su vez les llevaría a desarrollar la creatividad e innovar al momento de dar solución a las múltiples problemáticas que se presentan. El trabajo en equipo se caracteriza porque la cooperación (39.4%) y la confianza (40.6%) obtienen porcentajes muy parecidos; la opinión indica que existe un nivel de confianza a nivel equipo lo que permite delegar funciones y atribuirse responsabilidades con la tranquilidad de saber que la otra persona es digna de confianza o, caso contrario, confía en el trabajo que se realizará; en cuanto a la cooperación, en forma generalizada se sostiene que las actitudes fueron cambiando hasta llegar a crearse un ambiente de compromiso el cual a su vez incentiva al trabajo mancomunado. En relación a las oportunidades de crecimiento, las mismas revelan un aspecto sumamente negativo dentro de la calidad de vida en el trabajo; no se tienen oportunidades de ascenso, ya que el prefacultativo no cuenta como instancia administrativa universitaria (es de existencia temporal) por lo que sus empleados no

pueden esperar ni siquiera ser incorporados a planillas laborales; tampoco existe seguridad en cuanto al empleo ya que dependerá de instancias burocráticas, normativas y políticas las contrataciones, recontrataciones y ampliaciones de contrato y al tener tantas variables e intereses en juego es poco probable que el trabajador pueda sentirse en un plano de estabilidad. Estos hechos, llevan a que la expansión de capacidades se eleve a un 95.3% lo cual es saludable siempre y cuando sea una elección del sujeto; aquí surge una pregunta, ¿hasta qué punto fue elegida esta opción por deseo propio y hasta qué punto porque era el único ítem posible de llevar a cabo? Por último, respecto a la calidad de vida en el trabajo el tiempo repartido entre trabajo/vida se encuentra entremezclado, es decir, el horario de trabajo resta en muchas oportunidades el tiempo destinado al ocio (63.8%), dado que se debe trabajar días sábados y domingos (en épocas de exámenes, clases semipresenciales, épocas de inscripciones, etc.) o quedarse hasta después de la hora normal de trabajo.

33 CLIMA ORGANIZACIONAL

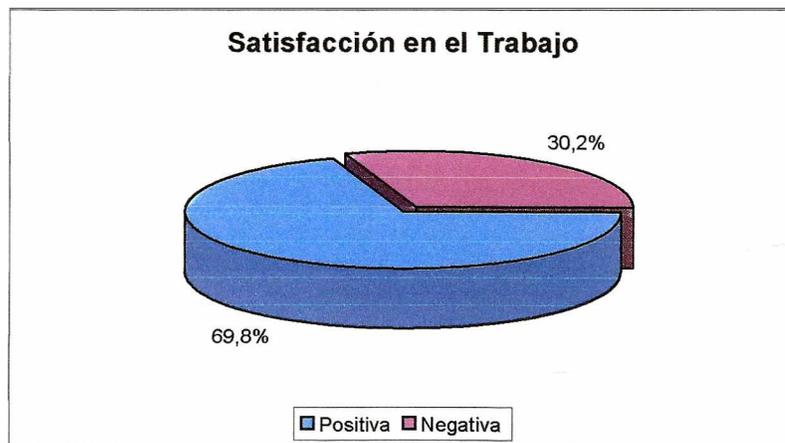
La valoración del nivel de satisfacción en el trabajo es el ítem con mayor porcentaje (15.5%), seguido de las subcategorías referentes a insumos materiales.

En forma inequívoca se delimita que la toma de decisiones es de tipo vertical (97.3%); en primera instancia, al prefacultativo llegan órdenes a través de las diferentes comisiones que lo rigen (comisión académica y comisión del prefacultativo), sean estas verbales o por resoluciones por lo que se debe encaminar el trabajo a la consecución de objetivos ya establecidos a partir de normatizaciones provenientes de instancias superiores o de los reglamentos ya establecidos por la institución. En segunda instancia, al interior del prefacultativo en sí mismo, si bien se consulta al empleado sobre las posibles soluciones y decisiones a tomar en relación a aquellos puntos que quedan fuera de los lineamientos institucionales, se trata sólo de verter opiniones y no así de tomar una decisión con sus consecuentes responsabilidades.

El ambiente es en un 98.6% de las oportunidades tenso, sea porque se tiene mucho trabajo y el personal no es suficiente, porque las exigencias del usuario sobrepasan las capacidades y posibilidades del empleado o porque ante la presión y las exigencias mismas las relaciones interpersonales se resquebrajan generándose así un clima de susceptibilidad que termina en la imposición de pasos a seguir. En este sentido la comunicación juega un papel sumamente importante ya que al no existir tiempo suficiente para llevar a cabo una comunicación eficiente y eficaz no quedan claros muchos puntos y estos suelen ser la causa de conflictos.

En cuanto a los insumos materiales, se cuenta con una infraestructura suficiente (90.9%) a los requerimientos del prefacultativo, aunque el material de escritorio no abastece las tareas que se deben cumplir (96.2%); no se trata de que no se cuente con el material, sino que es vital dotar de mayores implementos que permitan realizar un trabajo de manera más holgada. El material de limpieza (95.1%) y los insumos alimentarios (97.3%) son insuficientes, especialmente si se considera que se trabaja fuera de tiempo laboral y que en muchas ocasiones la permanencia del personal es casi de días completos al interior de la oficina.

Por último, en relación a los recursos humanos, estos son insuficientes (95.7%) si se tiene en cuenta que se trabaja con un promedio de 1800 personas a quienes se debe dotar de toda la información que requieren, siendo que la mayor parte de las veces desean que sus demandas sean resueltas en forma inmediata y personalizada. Recuérdese que además se trabaja paralelamente con un estamento docente y uno estudiantil (tutores) y se debe organizar y planificar las tareas de tal manera que todos queden satisfechos.



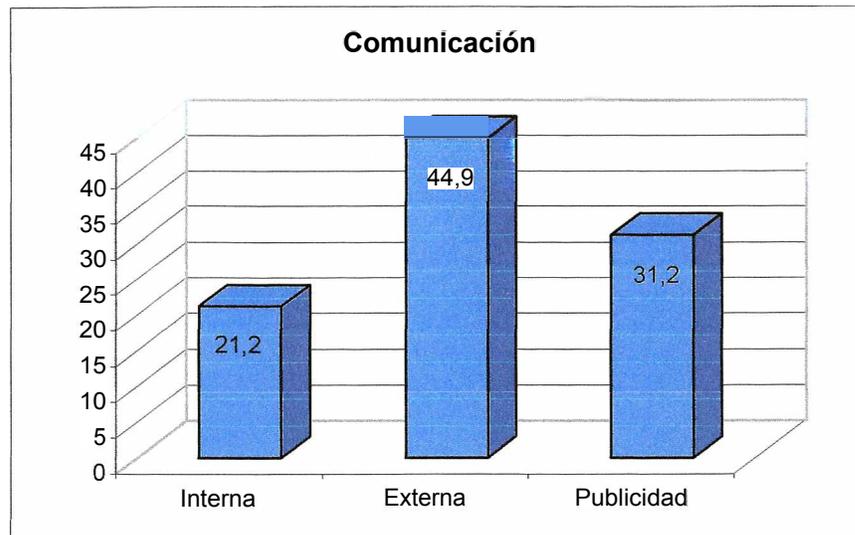
En cuanto a la valoración, el personal se siente satisfecho por la manera en que se visualiza la labor que cumplen, específicamente por parte del grupo de trabajo (no así por parte de las autoridades universitarias de la facultad).

Al respecto del clima organizacional, el prefacultativo logró en la anterior gestión el alquilar ambientes propios así como la implementación de material computacional, mismo que fue ampliado en la presente gestión. De igual manera, con todos los insumos materiales se logró que estos fueran mayores aunque no lleguen a cubrir todos los requerimientos. En cuanto a personal no se pudo aumentarlo, es más, por casi un mes se trabajó (septiembre-octubre) sin secretaria y mensajera fijas.

Se tomaron también medidas en la presente gestión para que en aquellas fechas en las cuales se preveía tener mayor cantidad de trabajo éste estuviese organizado de tal manera que pudiese ser cumplido a cabalidad y en forma mancomunada. Cabe destacar que los aspectos de planificación y organización fueron mejorados considerablemente, según lo expresado por los entrevistados, aunque a pesar de ello son los aspectos materiales y las limitaciones en el área de recursos humanos los que impiden que se logre una mejora total.

Por último en cuanto a la seguridad del personal, por primera vez en la historia de los prefacultativos se logró mantener la oficina abierta por espacio de un año.

3.4. COMUNICACIÓN



La comunicación externa prima con un 44.9%, seguida inmediatamente de la publicidad con un 31.2% y dejando al último la comunicación interna (21.2%), muy probablemente debido a que muy pocos cambios se pueden lograr en éste tercer ámbito.

La comunicación interna es en un 37% de tipo informal, siendo la forma más común de comunicación la oral, lo que permite que muchas ideas y mensajes puedan ser aclarados al momento de ser emitidos. Sin embargo, debe también mantenerse la normativa de la institución, misma que tiende a una comunicación formal (63%), a través de hojas de ruta, memorandums, pedidos a través de los documentos respectivos, resoluciones, etc. Este tipo de comunicación último prevalece en la relación que se tiene entre el prefacultativo y las instancias universitarias facultativas.

La comunicación externa ha sido valorada con puntajes parecidos. Así, la escrita posee un porcentaje de 33.5% y es la referente a comunicados, paneles, etc., mismos que se producen para que los postulantes puedan mantenerse informados y por sobre todo, para que puedan consultar cuantas veces deseen en caso de duda. La comunicación oral (36.9%) es aquella que se da en la oficina en forma directa y presencial o vía teléfono, que al igual que en el anterior caso tiene por objetivo el explicar y resolver dudas que pudiesen presentarse. Por último, la comunicación masiva es dada a través de la página web, que es utilizada no sólo para mantener comunicación con los postulantes designados a la modalidad semipresencial (a través del chat y los foros), sino también para sacar comunicados, listas, notas, etc.

La publicidad se prefiere emitirla a través de medios escritos (53.2%) como es a través de periódico. El medio masivo (internet, 46.8%) no es utilizado tanto para publicidad, aunque la página web posee la información necesaria como para poder informar a cualquier usuario sobre las actividades que realiza el prefacultativo de humanidades.

En el aspecto comunicacional las mejoras implementadas en la presente gestión están más relacionadas a lo que es la información que se trasmite al postulante ya que es quien más necesita tener datos concretos al respecto. Para tal efecto se ha incrementado la comunicación escrita y masiva, habiéndose conseguido buenos resultados.

En cuanto a la comunicación interna ésta difícilmente puede ser cambiada debido a que se basa en los reglamentos y normas de la UMSA. Aún así, se ha incrementado la comunicación verbal entre el personal de la oficina a modo de también influir en el clima organizacional.

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

El Desarrollo Organizacional es un término que engloba una serie de cambios planeados, que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados, de tal manera que su objetivo principal es el de valorar el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, y el espíritu de investigación de sus elementos.

Siendo que el prefacultativo de humanidades puede ser entendido como una institución encargada de la prestación de servicios y con el objetivo básico de realizar una selección de postulantes para el ingreso a la universidad, el manejo del Desarrollo Organizacional se convierte en un elemento vital para generar un ambiente propicio y apto para una buena interrelación usuario-administrativo.

A partir de esta posición teórica es que se pueden desglosar las conclusiones tomando como parámetros el trabajo en sí mismo, la metodología empleada, el procedimiento seguido y los objetivos que sustentan la investigación, todo en base a los resultados obtenidos.

El trabajo, en líneas generales, sometió a la estructura organizacional, así como a elementos que configuran las interrelaciones a un análisis exhaustivo que permitió determinar las características del Desarrollo Organizacional que se encuentran implementadas -así como calidad de vida en el trabajo y el clima organizacional- y las demandas del usuario respecto a la atención recibida y proporcionada por parte del Prefacultativo.

Los datos obtenidos demuestran contundentemente la importancia que tiene el D.O. al interior de la oficina del Prefacultativo, puesto que al incentivar el desarrollo del recurso humano y generar planes organizacionales que responden a las necesidades básicas de información del postulante se ha logrado un trabajo más efectivo que no sólo cumple con los requerimientos administrativos y académicos exigidos por la Facultad de Humanidades, sino que también mantiene niveles de atención óptimos para el postulante lo cual se ve reflejado en el hecho de que se cumplieron con las fechas y compromisos estipulados y se manejaron más medios de comunicación (orales/copresenciales, orales/telefónicas, verbales vía internet, verbales en forma escrita [comunicados y pancartas]) que, directa o indirectamente, dieron mayor seguridad al usuario respecto de los pasos a seguir en cada fase.

Los datos que se recabaron respecto al plan vigente en Desarrollo Organizacional señalan que si bien en la gestión presente del prefacultativo se implementaron cambios organizacionales y los mismos están dando excelentes resultados, estos no fueron desarrollados a partir de una planificación centrada en el Desarrollo Organizacional.

Asimismo, en el área de prestación de servicios para mejorar el flujo de la información se crearon bases de datos que permiten un manejo dinámico, organizado y sencillo de los datos, así como un accesibilidad inmediata y eficiente, al mismo tiempo que dicho sistema redujo el tiempo de trabajo pudiéndose así destinar al personal a otras actividades, como es el interrelacionamiento con el usuario hecho que a su vez generó un trato más amable, una atención más personalizada y un intercambio de información eficaz.

En cuanto al clima organizacional se cuenta con una infraestructura adecuada a lo que se añade la implementación de equipos de computación, así como aumento del material de trabajo en comparación a gestiones pasadas. Aún así, por lo que se ha

podido observar no cubre las necesidades básicas que se tienen en la oficina, lo que genera aumento, lentitud y deterioro de los procesos laborales.

En el área de recursos humanos, pasadas ya dos gestiones, el personal se encuentra con una mejor capacitación en cuanto a aspectos que tocan la atención al cliente y el manejo de información, sin que esto se deba a cursos de capacitación otorgados por la institución (U.M.S.A.).

Debido a que la comunicación en una institución es de suma importancia se la tomó como un eje transversal a lo largo de la investigación, para tener un apoyo veraz y consistente con relación a la problemática planteada. La comunicación externa se ha ampliado para que el usuario pueda manejar mayor información, misma que le permite estar seguro de las acciones a tomar en cuanto a las actividades del prefacultativo se trata y reflejar la preocupación de la institución por ayudar a solucionar las diversas necesidades. Asimismo el trato personalizado eleva los índices positivos en la atención al cliente, a partir de la resolución de problemas tomando en cuenta las variables individuales que se ven inmersas. La comunicación interna no ha cambiado, por lo que aún se maneja bajo las directrices existentes en las normativas universitarias.

Con relación al clima organizacional, la toma de decisiones, los objetivos y el manejo del poder se mantienen delimitados por la normativa de la institución (U.M.S.A.) lo que implica que el personal de la oficina se encuentre supeditado a lineamientos burocráticos, políticos y académicos que en muchas ocasiones no responden a los requerimientos propios del prefacultativo.

Un aspecto importante dentro del acápite de clima organizacional es el hecho de la tensión que se vive al interior de las oficinas del prefacultativo en determinadas épocas. Así, entre los meses de febrero a julio la cantidad de personas a las que se atiende es mínima y el personal a cargo abastece para cubrir las demandas

inmediatas; sin embargo, los meses que van desde agosto hasta enero (que es cuando se lleva a cabo el curso prefacultativo propiamente) se caracterizan por desarrollarse en un ambiente propicio para los conflictos: la falta de personal, material de escritorio, limpieza, la burocracia y lentitud de los trámites, etc., además de la gran cantidad de personas a las que se debe atender (un promedio de 2000), la retroalimentación indiferente o negativa que brinda el usuario, así como las demandas que presenta -en muchos casos incoherentes- provocan que el personal se encuentre susceptible a elevar sus niveles de tensión.

En cuanto a los recursos humanos estos son insuficientes dadas las características de trabajo que se tienen en el prefacultativo. Por otra parte, la institución no se preocupa por desarrollar las potencialidades de sus funcionarios; aún así el personal con el que se cuenta se encuentra calificado para las funciones en las que se desempeña, calificación que adquiere en forma empírica o externa.

La valoración del nivel de satisfacción en el trabajo es positiva sobre todo por los aspectos motivacionales que se manejan al interior de la oficina y que parten de un buen relacionamiento en cuanto al trabajo en equipo.

Un aspecto importante en la organización es la calidad de vida en el trabajo que indica los niveles de satisfacción bajo los cuales el funcionario lleva a cabo las tareas que le han sido encomendadas. En este sentido, la retribución salarial es vista en forma negativa por el personal que considera que dadas las funciones y exigencias del trabajo el pago por el mismo no cubre los esfuerzos realizados, mucho más si se tiene en cuenta que se debe trabajar en horarios extraordinarios. Además, puesto que se trata de contrataciones eventuales estas no incluyen beneficios sociales, seguridad laboral ni vacaciones, que bajo otras circunstancias son dados por la institución.

El tiempo de trabajo se alarga hasta quitar en muchas circunstancias (época de exámenes, clases modalidad semipresencial, elaboración de notas, etc.) el tiempo

destinado al ocio; esto implica que la persona deberá desatender actividades de índole personal para poder cumplir con las funciones que le han sido encomendadas, trabajando en horarios extraordinarios así como días sábados y domingos, momentos en los cuales no recibe refrigerio, por parte de la institución, lo que le permitiría desempeñarse de mejor manera.

En cuanto a las oportunidades de crecimiento, el funcionario no puede acceder a ascensos ya que se encuentra bajo un contrato temporal; la seguridad en su empleo también se ve afectada ya que su permanencia depende de aspectos burocrático-políticos. Debido a esto la expansión de capacidades se convierte en la única motivación en el área de crecimiento.

En el desarrollo de las capacidades se puede observar que el funcionario tiene autonomía para poder innovar en cuanto a soluciones que pudieran requerirse dadas las problemáticas específicas del curso prefacultativo; la retroalimentación que percibe respecto a su autonomía es positiva y lo alienta a mantenerse en un estado de constante desarrollo y formación.

El trabajo en equipo es óptimo, basado en la confianza y la cooperación existente entre el personal del curso prefacultativo; asimismo se presentan altos índices de reconocimiento respecto al trabajo realizado por la persona como al trabajo realizado por los compañeros.

Las demandas de los usuarios se encuentran centradas primordialmente en la información. La exigencia se basa en que dado que son personas que no conocen el sistema universitario se les debe otorgar una información básica para la realización de trámites así como para desenvolverse al interior del curso. A pesar de que dicha demanda es cubierta por la oficina del curso prefacultativo el usuario requiere de una atención más calificada, tal y como lo percibe él.

La forma de transmitir la comunicación en forma escrita y masiva no es del agrado del usuario siendo que éste prefiere y siente mayor seguridad al recibir información de manera oral, principalmente cuando ésta se da en una interrelación co-presencial. El trato individualizado requerido se sustenta en las múltiples variables que intervienen en cada caso por lo que tendrían que hallarse soluciones de la misma manera.

A pesar de que solicitan transmisión de información oral, atención personalizada y más paciencia al momento de interrelacionarse con el administrativo no consideran necesario que se incremente en personal.

Respecto a la interrelación usuario-administrativo la demanda se encuentra cubierta ya que el usuario está satisfecho por la forma como es tratado.

Los postulantes exigen mayor organización en las tareas a cumplir, lo que apunta más a una coordinación entre la dirección del curso prefacultativo y las instancias jerárquicas respectivas de la facultad de humanidades y de la U.M.S.A. A modo de ejemplificar esta situación, las personas solicitan tener información sobre los horarios de exámenes por lo menos con una semana de anticipación lo cual no es posible ya que depende del área administrativa de la U.M.S.A.

El prefacultativo, si bien posee una estructura organizacional aún no está definida por los lineamientos del Desarrollo Organizacional, es decir que se necesita estructurar un plan de acción para provocar nuevos cambios, que definirán el éxito de la institución.

Es muy difícil, sin embargo, el poder generar ese plan de acción si es que no se tiene una figura clara acerca del prefacultativo. En otras palabras, mientras no se defina la posición que ocupa, el tiempo de trabajo que se tiene y las formas de contratación así como las exigencias en cuanto a capacitación, estos elementos que a simple vista parecen sin importancia, seguirán siendo un obstáculo para mejorar los niveles de

atención, puesto que son los que sustentan internamente a los equipos de trabajo, mismos que necesitan tener una estabilidad en cuanto a objetivos y futuro personales.

Por otra parte, las restricciones de material y, en general, de insumos (entre los que se incluyen los recursos humanos) son los aspectos que más perjudican en el relacionamiento interno y la calidad de vida en el trabajo. Al no poder contar con todos los elementos necesarios para poder desempeñarse, los funcionarios empiezan a descuidar la atención al cliente (la que por sí sola ya es un problema, puesto que los usuarios son jóvenes que aún no tienen la seguridad ni el conocimiento necesario como para enfrentar ni siquiera un proceso de inscripción), por lo menos en cuanto a rapidez y esto a su vez genera una respuesta negativa por parte del usuario. Así, el ambiente de tensión ya se ha generado y basta con que un aspecto, por muy banal que sea, reluzca para que los conflictos se inicien.

Generar un DO implica estar conscientes de todos estos elementos y poderles dar solución, a partir de una organización eficaz, que no sólo se enfoque en la productividad o la atención al cliente, sino que tome prioritariamente al funcionario para que a partir de la satisfacción y crecimiento de éste se puedan empezar a perfilar el crecimiento institucional y la satisfacción del usuario.

En lo concerniente a los instrumentos utilizados, estos dieron óptimos resultados; los cuestionarios aplicados a los postulantes -claros, sencillos y rápidos de llenar- no sólo sirvieron a los propósitos de esta investigación sino que infundieron en los encuestados la certeza de que la institución se preocupa por el servicio que presta. Las entrevistas permitieron tomar los puntos de vista de cada uno de los funcionarios que trabaja en las oficinas del prefacultativo, recibiendo de ellos no sólo la información requerida, sino también elementos sumamente valiosos que, por lo extenso del tema, pudieron haberse obviado en la planificación. Sin embargo, el instrumento que tuvo mayor valor fue el de la observación puesto que al llevarse a cabo de forma participativa permitió al investigador, por un lado, ser parte del proceso de atención al

cliente, tomar información vivencial, enfrentarse con la problemática interna de la oficina y por otro lado, controlar variables extrañas que podrían haber afectado a los resultados del estudio como son, por ejemplo, los aspectos emocionales y los intereses personales -tanto de los usuarios como de los funcionarios-.

Por último, en cuanto al procedimiento mismo de la investigación, éste tuvo un buen desarrollo, ya que tanto los postulantes -al momento de dar solución al cuestionario- como los funcionarios del prefacultativo -en las entrevistas- se mostraron muy accesibles a brindar la información que se requería de ellos; es necesario recalcar que el abordaje se lo realizó priorizando el fin mismo de la investigación: mejora en la atención al usuario, en el trabajo y en la calidad de vida laboral del empleado; este enfoque permitió que las personas percibieran que sus intereses se estaban tomando en cuenta. El tiempo que duró la observación fue suficiente como para extraer los datos que se requerían y se llevó a cabo en los meses en que se intensifican las labores dentro del prefacultativo.

2. RECOMENDACIONES

Para poder generar recomendaciones puntuales y útiles a partir de los datos obtenidos en la investigación se ha visto por conveniente dividir las según el área a la cual se dirigen.

Área metodológica e investigativa:

- A nivel metodológico, sería importante el realizar otras investigaciones en las que se puedan aplicar grupos focales o entrevistas a profundidad a los postulantes, debido a que si bien a través de un cuestionario es posible recabar datos, estos son más enriquecedores cuando son obtenidos a través de un instrumento cualitativo.
- El ampliar la población es otro punto importante para futuras investigaciones. Trabajar y recabar la opinión de las autoridades facultativas y universitarias en general, permitirá tener una visión más clara de la problemática interna y asimismo, hallar soluciones más prácticas.
- Realizar investigaciones que incluyan evaluaciones académicas pues primordialmente es ésta la función del prefacultativo: capacitar a los postulantes para promoverlos a la vida universitaria bajo un proceso de selección.
- La cultura organizacional es un elemento de gran importancia al interior de las organizaciones. Una investigación al respecto sería muy valiosa, siempre y cuando se mantuviera un personal fijo al interior del prefacultativo.

Recomendaciones a nivel institucional (Facultad de Humanidades):

- A nivel institucional, es determinante que las autoridades correspondientes analicen y decidan sobre dar continuidad a las oficinas del prefacultativo e

incluirlo como un estamento fijo dentro del área administrativa. A partir de ello se podría solucionar aspectos como estabilidad laboral, generación de planes de trabajo y de planes de desarrollo organizacional.

- De ser posible institucionalizar el curso prefacultativo; éste debería gozar de autonomía en cuanto a sus requerimientos materiales bajo la fiscalización administrativa correspondiente.
- Incrementar el personal administrativo, de tal manera que se pueda brindar una atención de mayor calidad. Este personal tendrá que estar capacitado en el ámbito de relaciones públicas y atención al cliente, para que el usuario pueda contar con una instancia informativa permanente.
- Dotar a la oficina del prefacultativo de todos los insumos materiales que le son necesarios para llevar a cabo sus funciones.
- En caso de seguir dependiendo el prefacultativo de las oficinas administrativas de la Facultad, facilitar los procesos de pedidos de material, contrataciones (docentes, auxiliares, orientadores vocacionales), etc., minimizando sus exigencias, es decir, desburocratizando la comunicación con instancias administrativas.

Capacitación:

- Inicialmente es necesaria la elaboración de manuales de funciones para todo el personal de la oficina del prefacultativo.
- Llevar a cabo una evaluación del desempeño del personal contratado.
- A partir de los manuales de funciones y la evaluación del desempeño será posible identificar los puntos débiles dentro de las funciones que deben desempeñar los funcionarios, sólo entonces se podrán implementar talleres y cursos de capacitación.
- Es preciso el dictar talleres sobre la atención al cliente y relacionamiento interpersonal.

- Capacitar al estamento docente no sólo a nivel académico, sino también en cuanto al relacionamiento con el postulante se refiere y las normas básicas del proceso educativo.

BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, P.y COLE, R. (1993). *Designed for learning. A tale of two auto plants*. Sloan Management Review, Spring.
- ANDRADE, Hugo y otros (2001). *Pensamiento sistémico*. Ediciones Universidad Industrial de Santander.
- ARGYRIS Ch. (1991). *Dirección y desarrollo organizacional*. Editorial Addison-Wesley. México
- BARTOLI, Annie (1992). *Comunicación y organización*. Ediciones Paidós. Barcelona, España.
- BECKHARD, R (1973). *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*. Fondo Educativo Interamericano.
- BOTÍN, Lesneika (2000). *El lenguaje del cuerpo: calidad de servicios*. <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/59/calserv.htm>
- BRUNET, L (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas. México.
- BUCKLEY, R. y CAPLE, J (1991). *La formación: teoría y práctica*. Madrid, España.
- BURKE W. (1988). *Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo*. Editorial Addison-Wesley. México
- COVEY, Stephen (1990). *Los siete hábitos de la gente altamente eficaz*. Editorial Paidós. España.
- DAVIS, Flora (1996). *La comunicación no verbal*. Traducción Lita Mourglie. Editorial Alianza. Madrid, España.
- DAVIS, Keith y NEWSTROM, Jhon. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. Editorial Mc Graw Hill. México
- DURAN Acevedo, Paulo (2001). *D.0 desarrollo organizacional*. Universidad de Los Lagos, sede Valparaíso, Chile. pauloduranacevedo@hotmail.com
- ESCOBAR, Jorge (2003). *Tipos de comunicación corporativa-Interna*.

Caracas, Venezuela. <http://www.info.sol.com.mx/espacio/cont/aula/tiposco>

- FAST, Julios (1994). *El sublenguaje del cuerpo. (Gestos, posturas y distancias en las relaciones personales y en la empresa)*. Traducción de Eduardo Sinnot. Ediciones Paidós. Barcelona, España.
- FERNANDEZ, Carlos (1997). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas. México.
- FLORES, J. (1997). *Confianza en el factor humano, estrategia para enfrentar la nueva década*. En: *adminístrate hoy* N° 37
- FRENCH y BELL (1996). *Desarrollo Organizacional: aportaciones de la ciencia de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Editorial Ed. Prentice-Hall. México
- FRENCH, Wendell (1996). *Desarrollo Organizacional*. Editorial Prentice Hall 5ta Edición.
- FORRESTER, Jay (1961). *Dinámica industrial*. Cambridge, U.S.A.: MIT Press.
- GALLARDO, Anahí, y NARANJO, Cecilia (1995). *Aproximaciones a la organización creativa. El proceso de cambio y las organizaciones*. UAM-A DCSH.
- GARCÍA Córdoba, F y FLORES Santillán J (1999). *Cultura organizacional, una promesa realmente atractiva*. En *adminístrate hoy* N° 66
- GARCÍA Córdoba, F y FLORES Santillán J (1999). *Elementos y manifestaciones de la cultura organizacional*. En *adminístrate hoy* N° 67
- GIBSON, IVANICEVICH, DONELLY (1996). *Las Organizaciones*. Editorial McGraw Hill, 8va Edición. Madrid, España.
- GIBSON, James y otros (1992). *El clima organizacional (elementos que inciden e impacto en el desempeño)*. Editorial Mc Graw Hill. México.
- GONCALVES, Alexis. 2000. *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- GONZÁLEZ, Isabel (1997). *Comunicación Interpersonal y Comunicación*

Organizacional: La comunicación, las relaciones humanas y el tiempo organizacional. Conindustria-Programa Coninpyme Centro de Información. <http://216.239.37.104/search?q=cache:helvKxMl7jOJ:www.coninpyme.org/pdf/ComunicacioninterpersonalyComunicacioninterpersonal.pdf+tipos+de+comunicaci%C3%B3n+organizacional&hl=es&ie=UTF-8>

- GUIX, Xavier (2002). *Sentido escénico en la atención al cliente.* Cedido por Uch de RRHH el portal de estudiantes de RRHH. xguix@retemail.es. <http://www.gestiopolis.com>
- GUIZAR, R (1998). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones.* Editorial McGraw Hill. México.
- HAMEL, G. (1995). *Financial Times Handbook of Management.* Editorial FT/Pitman. Londres.
- HEINEMANN, Peter (1980). *Pedagogía de la comunicación no verbal.* Traducción Claudio Gancho. Editorial Herder. Barcelona, España.
- HERNANDEZ, R. y cols (1998). *Metodología de la investigación.* Editorial McGraw Hill. México.
- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ. (1994). *Introducción a la administración. Un enfoque teórico práctico.* Editorial Mc Graw Hill. México
- IRONS, Ken (2002). *Entender las expectativas reales de los clientes en servicios.* Cedido por Uch - RRHH el portal de estudiantes de RRHH. <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/41/expech.htm>
- JÁUREGUI, Alejandro (2002). *Control interno de los procesos de servicio al cliente.* www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/18/controlservicioalcliente.htm
- KNAPP, Mark (1992) *La comunicación no verbal. (El cuerpo y el entorno).* Traducción de Marco Aurelio Galmarini. Ediciones Paidós, 4 edición. Barcelona, España.

- LEAL, Julio (2002). *Buscando la satisfacción y lealtad de los clientes en colaboración de nuestro cliente interno*. julio.Leal@sbt-siemens. com.mx
- LEWICKI, Roy J. Y otros (1993). *Desarrollo Organizacional guía de capacitación*. Editorial Limusa. México.
- LÓPEZ, Carlos (2000). *Los 10 componentes básicos del buen servicio*. <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no13/10componentes>
- LÓPEZ, Carlos (2002a). *¿Por qué los clientes no se quejan?* <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/14/nosequejan.htm>
- LÓPEZ, Carlos (2002b). *Habilidades de comunicación: componente de la calidad del servicio*. www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/14/commskills
- MÁRQUEZ Pérez, M. (2001). *Satisfacción laboral*. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/satlab.htm>
- MARTÍNEZ, Emigdio (2001). *Gerencia de clientes: etapas en el abordaje de los clientes*. www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/34/gerclientes.htm
- MARTINEZ DE VELAZCO, Alberto (1995). *Comunicación organizacional práctica*. Editorial Trillas. México.
- McENTEE, E. (1998). *Comunicación humana*. Internet <http://www.cipaj.org/document6c.htm>
- MONROY, Germán y DE LA FUENTE, Eduardo (1995). *Las emociones como instrumentos para el desarrollo organizacional*. 6° coloquio internacional APROS.
- MORIN, E (1973). *El paradigma perdido: la naturaleza humana*. Editorial Sevil. París, Francia.
- MORRIS Charles (1992). *Psicología un Nuevo Enfoque*. Editorial Prentice may, 7' edición. México.

- MÜNCH Galindo, L. y García Martínez J. (1997). *Fundamentos de Administración*. Editorial Trillas. México.
- MÜNCH Galindo, L. (1998). *Más allá de la excelencia y la calidad total*. Editorial Trillas. México.
- MURIEL, María Luisa y ROTA, Gilda (1983). *Comunicación institucional, enfoque social de relaciones humanas*. Editorial Andina. Quito, Ecuador.
- NAVARRO, Eduardo (2001). *Relaciones con los clientes y nuevas tecnologías*.
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/21/crmimproven.htm>
- NAVARRO, Eduardo (2003). *Metodología para la gestión de las relaciones con los clientes CRM*.
www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/55/metocrm
- O'CONNOR, Joseph y McDEMONTT, Ian. (1998): *Introducción al Pensamiento Sistémico*. Editorial Urano.
- PAPERT, S. (1980). *Mindstorms*. Editorial Basic Books. New York.
- PAUCHARD Hafemann, Héctor (s.f.). *Desarrollo Organizacional: sus Ventajas y Procedimientos*. <http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional.html>
- PRESS, Eduardo (1999). *¿Qué puede hacer la psicología organizacional por su empresa?* Eduardo Press Consultores. Argentina.
<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/psicologia.htm>
- PONCE DE LEÓN Gutiérrez, J. (1997). *Energía, cansancio, fatiga y estrés*. *Cápsulas del médico para la empresa*. En: *adminístrate hoy* N° 43
- RAMOS, J. (1999). *Manejo productivo del estrés en las empresas*. En: *adminístrate hoy* N° 68
- ROBBINS, Stephen y Otros (1995). *Fundamentos de Administración*. Editorial Prentice Hall. México.

- ROBBINS S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall. México
- ROBINS, Stephen (1996). *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 7ª edición. México
- ROBBINS, Stephen (1987). *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*. Editorial Prentice Hall. México.
- ROBBINS, Stephen y DE CENZO, David (1999). *Fundamentos de administración, conceptos y aplicaciones*. Editorial Prentice Hall. México.
- RODRÍGUEZ G., GIL, J. y GARCÍA, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Editorial Aljibe. Málaga.
- ROGERS, Carl (1968). *Relaciones interpersonales E.U.A. 2000*. Journal of Behavioral Science. Vol. 4.
- SÁNCHEZ, Emilio (2003). *Teoría de la persona única*. Ministerio de Economía y Finanzas. Barcelona, España.
www.mef.gob.pe/ofine/planilla/htm/articulos/a0007
- SANDOVAL, René (2000). *Desarrollo organizacional*. Universidad Albert Einstein. San Salvador
- SANCHEZ, Salvador (2001). *La comunicación interpersonal en las comunicaciones en: la comunicación en las organizaciones* (compilación). Biblioteca Básica de Comunicación Organizacional
- SAYAGO, Leonardo (2002). *Investigación en comunicación organizacional*.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/invcomunorga.htm>
- SENGE, Peter (1990-1992). *La Quinta disciplina: el arte y práctica de la organización inteligente*. Granica. Buenos Aires, Argentina.
- SMITH-PALLISER, Mark (2000). *Calidad de vida en el trabajo*.
msmith@pps.com.pe
- SOTAQUIRÁ, Ricardo; CABRERA, José y GÉLVEZ, Lilia (1998). *La práctica de la dinámica de sistemas: al medio de dos formas de pensar*.

Conferencia Internacional de la Dinámica de sistemas. System Dynamics Society. Canadá.

- SOTO, José (2002). *La satisfacción de los clientes en los servicios de alimentación y bebidas*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú. jsoto@mitinci.gob.pe
- STERMAN, John (1994). *Aprendiendo en y sobre los sistemas complejos*. Revisión de la dinámica de sistemas.
- STONER, John y otros (1996). *Administración*. Editorial Prentice may. México.
- URIZ, Javier (1994). *La subjetividad de la organización. El poder más allá de las estructuras*. XXI de España Editores S. A. España

ANEXOS

ANEXO 1 CUESTIONARIO DE ATENCIÓN AL USUARIO

El objetivo del cuestionario es conocer la percepción que tiene usted para así mejorar la calidad en la atención al usuario. Sus respuestas francas ayudarán a lograrlo.

Sírvase contestar las preguntas que vienen a continuación, marcando con una `X' dentro del paréntesis de la respuesta que sea de su elección.

MODALIDAD: Presencial Semipresencial
POSTULACION: Primera vez que postula Ya postuló con anterioridad

1. ¿Cuándo necesitó información sobre el prefacultativo, el personal de las oficinas del prefacultativo lo hizo de manera... ?

Deficiente () Insuficiente () Satisfactoria () Excelente ()

2. ¿Al momento de solicitar información, todas sus dudas fueron aclaradas en forma...?

Deficiente () Insuficiente () Satisfactoria () Excelente ()

3. ¿Que piensa de la asesoría que se imparte sobre las actividades a realizar en el curso prefacultativo?

No se proporciona () Es insuficiente () Satisfactoria () Excelente ()

4. El sistema de información del prefacultativo se basa en tres formas de comunicación: verbal (por parte del personal), escrita (comunicados generales y/o paneles) y electrónica (comunicados en la página web). ¿Cuál de ellas considera que es la más eficaz?

Verbal () Escrita () Electrónica ()

5. De las tres formas de comunicación mencionadas en la pregunta anterior, ¿cuál considera que debe ser mejorada?

Verbal () Escrita () Electrónica ()

6. Si tuviera que elegir una de las formas de comunicación ya mencionadas, para que le sean otorgados los datos que precisa, ¿cuál elegiría?

Verbal () Escrita () Electrónica ()

7. ¿Cubre sus necesidades el sistema de información del prefacultativo (verbal, escrita y electrónica)?

No las cubre () Parcialmente () La mayor parte () Todas ()

8. Cuando se comunica vía chat o foro con los tutores y coordinadores (semipresencial) o cuando realiza una consulta a su docente (presencial) sobre información referente a actividades del

curso prefacultativo (fuera de información sobre el material de estudio), ¿estas personas le brindan los datos que usted precisa en forma... ?

Deficiente () Insuficiente () Satisfactoria () Excelente ()

9. ¿Cómo considera usted el trato que le dispensa el personal encargado de las oficinas del prefacultativo?

Deficiente () Insuficiente () Satisfactoria () Excelente ()

10. Si usted tuviese que calificar el trato dispensado por el personal encargado de las oficinas del prefacultativo, ¿qué puntaje le asignaría?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. ¿Cómo calificaría usted la organización existente en el curso prefacultativo?

Deficiente () Insuficiente () Satisfactoria () Excelente ()

12. Si tuvo algún problema relacionado con pérdida de documentos, horarios, notas, corrección de datos personales, etc. ¿cómo evaluaría las soluciones ofrecidas por el personal encargado de las oficinas del prefacultativo?

Deficiente () Insuficiente () Satisfactoria () Excelente ()

13. ¿Cómo considera, en general, el servicio proporcionado por el Prefacultativo?

Deficiente () Medianamente aceptable () Satisfactoriamente () Excelente ()

14. ¿Considera que el personal con el que cuenta el curso prefacultativo es suficiente o se necesita más?

Generalmente no () Ocasionalmente () Regularmente () Siempre ()

15. De todas las demandas que tiene respecto al curso prefacultativo (en cuanto a atención al usuario se refiere), ¿cuál o cuales no se encuentran satisfechas?

Información.
Puntualidad.
Comunicación.

Buen trato.
Organización.

Otras.....
.....
.....

Gracias.

ANEXO 2 TABLA DE CATEGORIZACION ENTREVISTAS

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	S-S-CATEGORIA	S-S-S-CATEGORIA	J1	J2	J3	OT	%	C*
PRESTACION DE SERVICIOS	Trato	Tipo	Aman	25	24	22	71	71,0	80,3
			Despectivo	10	7	8	2	25,0	
				1	2		4,0		
	Usuario	Retroalimentación	Positiva	15	14	12	41	27,7	59,7
			Indiferente	25	25	24	74	50,0	
			Negativa	12	11	10	33	22,3	
	Objetivos	Módulos	Institucionales	4	10	7		20,8	10,1
			Apobos	15	18	20	3	68,8	
			Autoanálisis	2	3	3	8	10,4	
	Retroalimentación de información	Análisis externo	Productividad	15	15	14	44	45,4	19,2
Absentismo			20	18	15	53	54,6		
Satisfacción			20	18	19	57	53,8		
Comportamiento organizacional	Satisfacción	Absentismo	2	4	2	8	7,5	14,4	
		Satisfacción	15	14	12	48	38,7		
		Ingreso óptimo	1	0	0	1	1,5		
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Suficiencia retribuciones	Ingreso bajo	Ingreso bajo	20	22	23	65	98,5	8,
			Autonomía	15	14	15	44	40,4	
			Creatividad	8	8	14	40	36,7	
	Desarrollo capacidades	Retroalimentación	Retroalimentación	5	8	12	25	22,9	8
			Cooperación	25	22	24	71	39,4	
			Confianza	25	24	24	73	40,6	
	Equipos de trabajo	Reconocimiento	Reconocimiento	14	10	12	36	20,0	2,4
			Expansión de capacidades	8	15	18	41	95,3	
			Oportunidad de ascenso	0	0	0	0	0,0	
	Oportunidades de crecimiento	Seguridad de empleo	Seguridad de empleo	1	1	0	2	4,7	8
Asuntos urgentes			9	7	5	21	36,2		
Ócio			12	14	11	27	63,8		
Tiempo de trabajo-vida	Asuntos urgentes	Asuntos urgentes	9	7	5	21	36,2	9	
		Ócio	12	14	11	27	63,8		

CATEGORIA	SUB-CATEGORIA	S-S-CATEGORIA	S-S-S-CATEGORIA	J1	J2	J3	°C	EC	%	FREC. S-CAT	
L IZ CI N	Toma de decisiones	Horizontal		1	1	0	2	73	2,7	117	
		Vertical		25	22	24	1		07,3		
	Ambiente	Intenso		25	22	23	70	71	98,6	11,1	
		Apropiado		1	0	0	1		1,4		
	ns os mat ri a l s	Infraestructura	Insuficiente		2	3	7	7	77	9,1	10,4
			Suficiente		25	24	21	20		90,9	
		Material de escritorio	Insuficiente		25	26	24	25	78	96,7	12,6
			Suficiente		0	1	2	3		3,8	
	Material de limpieza	Insuficiente		24	20	26	28	82	95,1	13,7	
		Suficiente		1	2	1	4		4,9		
Alimentarios	Alimentarios	Insuficiente		26	24	22	72	71	97,3	11,9	
		Suficiente		1	1	0	2		2,7		
Recursos humanos	Valoración nivel de satisfacción en trabajo	Positiva		24	20	23	62	96	69,8	17,3	
		Negativa		0	1	8	29		30,2		
	Cantidad	Insuficiente		20	22	24	66	69	95,7	11,1	
		Suficiente		1	0	2	3		4,3		
CO C CIÓN	Interna	Intensa		25	22	21	68	108	88,0	21,2	
		Intensa		12	5	13	40		57,0		
	Externa	Masiva		20	22	18	60	209	29,6	44,9	
		Escrita		23	24	21	68		33,5		
		Oral		25	25	2	75		36,9		
		Masiva		20	25	2	66		46,8		
Publicidad	Escrita		28	25	24	75	141	3,2	31,2		

ANEXO 3a TABLA DE CATEGORIZACIÓN ENTREVISTAS (JUEZ 1)

ÁREA	TRATO	OBJETIVOS	TIPO	LI	EZ	VALOR
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	Trato			10	6	60
	Usuario	Retroalimentación		3	2	28.0
	Objetivos	Individuales Institucionales		4	0	3.0
	Retroalimentación de información			7	5	15
	Comportamiento organizacional			3	3	25
				1	4	4
				0	0	0
				3	3	27.0
				6	4	5
				3	1	2
DE ORGANIZACIÓN	Suficiencia retribuciones			4	1	21
	Desarrollo capacidades			4	3	15
	Equipos de trabajo			2	1	8
	Oportunidades de crecimiento			2	7	25
	Tiempo de trabajo-vida			4	4	14
	Horizontales			2	0	0
	Verticales			1	2	7
				1	2	4
				1	1	1
				1	1	1
CALIDAD DEL TRABAJO	Infraestructura			6	7	42
	Material de escritorio			6	6	36
	Material de limpieza			6	0	0
	Alimentarios			7	0	0
	Valoran nivel de satisfacción en trabajo			2	2	4
	Cantidad			4	6	24
	Insuficiente			1	0	0
				3	3	9
				4	4	16
				5	0	0
RECURSOS HUMANOS	Informal			3	1	3
	Masiva			6	0	0
	Escrita			5	5	25
	Oral			7	3	21
	Masiva escrita			5	6	30
				7	7	49
				8	7	56
				20	0	0
				15	8	120
				25	23	575
PERSPECTIVAS	Expansión de capacidades			4	2	8
	Oportunidad de ascenso			0	0	0
	Seguridad de empleo			3	3	9
	Asuntos urgentes			2	2	4
	Urgio			1	2	2
	Horizontales			1	0	0
	Verticales			2	7	14
				1	1	1
				1	1	1
				1	1	1
AMBIENTE	Insuficiente			6	7	42
	Suficiente			6	6	36
	Insuficiente			6	0	0
	Suficiente			7	0	0
	Insuficiente			2	2	4
	Suficiente			4	6	24
	Insuficiente			1	0	0
	Suficiente			3	3	9
	Insuficiente			4	4	16
	Suficiente			5	0	0
CALIDAD DEL TRABAJO	Informal			3	1	3
	Masiva			6	0	0
	Escrita			5	5	25
	Oral			7	3	21
	Masiva escrita			5	6	30
				7	7	49
				8	7	56
				20	0	0
				15	8	120
				25	23	575

ANEXO 3b TABLA DE CATEGORIZACIÓN ENTREVISTAS (JUEZ 2)

ET	CI/A	EL	EZ	75 C	
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	Tratamiento	Amo	5	4	0
		Positiva	1	2	2
DESARROLLO ORGANIZACIÓN	Retroalimentación	Indiferente	4	7	2
		Positiva	2	3	1
		Indiferente	3	2	1
		Positiva	5	4	8
		Indiferente	1	0	1
		Positiva	4	5	4
		Indiferente	4	5	4
		Positiva	4	5	4
		Indiferente	4	5	4
		Positiva	4	5	4
CLIMA ORGANIZACIÓN	Toma de decisiones	Horizontales	0	0	1
		Verticales	0	1	0
		Insuficiente	6	5	0
		Suficiente	5	5	0
		Insuficiente	0	0	0
		Suficiente	1	0	1
		Insuficiente	7	6	0
		Suficiente	7	6	0
		Insuficiente	0	0	0
		Suficiente	0	0	0
COMUNICACIÓN	Ambiente	Infraestructura	0	0	0
		Material de escritorio	7	8	7
		Material de limpieza	7	8	6
		Alimentarios	7	8	6
		Valoración nivel de satisfacción en el trabajo	6	5	5
		Positiva	6	5	5
		Negativa	3	3	11
		Cantidad	0	0	5
		Insuficiente	6	5	5
		Suficiente	6	5	5
COMUNICACIÓN	Perspectivas	Externa	2	5	5
		Interna	1	7	5
		Externa	1	7	5
		Interna	1	7	5
		Externa	1	7	5
		Interna	1	7	5
		Externa	1	7	5
		Interna	1	7	5
		Externa	1	7	5
		Interna	1	7	5

ANEXO 3b TABLA DE CATEGORIZACIÓN ENTREVISTAS (JUEZ 3)

SECTOR	TRATO	TIPO	INDICADOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR	VALOR				
PRESTACIÓN DE SERVICIOS	Trato	Retroalimentación	Despectivo	8	4	8	31	24				
			Indiferente	2	1	1		52,0				
			Negativa	2	5	3						
			Positiva	6								
			Individuales	1								
			Institucionales	0								
			Ambos	3								
			Autoanálisis	4								
			Análisis externo	4								
			Productividad	2								
DIRECCIÓN ORGANIZACIONAL	Objetivos	Retroalimentación	Insuficiente	2	3	2		6,0				
			Suficiente	0								
			Insuficiente retribuciones	7	0	5	23	100,0				
			Ingreso bajo	3	4	14	14	27,0				
			Autonomía	3	3	14	14	27,0				
			Creatividad	3	3	14	14	27,0				
			Retroalimentación	3	3	14	14	27,0				
			Cooperación	7	5	12	12	29,0				
			Reconocimiento	3	7	10	10	20,0				
			Equipos de trabajo	4	4	18	18	40,0				
CATEGORÍA DE SERVICIO	Oportunidades de crecimiento	Equipos de trabajo	Expansión de capacidades	7	0	7	19	100,0				
			Oportunidad de ascenso	3	0	3	8	40,0				
			Seguridad de empleo	1	0	1	3	10,0				
			Asuntos urgentes	2	1	3	8	40,0				
			Otro	2	3	5	13	65,0				
			Toma de decisiones	Ambiente	Toma de decisiones	Horizontal	2	7	9	26	100,0	
						Vertical	7	0	7	23	100,0	
						Propio	6	0	6	21	100,0	
						de	3	0	3	10	100,0	
						Insuficiente	3	0	3	10	100,0	
Suficiente	3	0				3	10	100,0				
MATERIALES	Insuficientes materiales	Material de escritorio				Insuficiente	7	0	7	24	100,0	
						Suficiente	3	0	3	10	100,0	
						Material de limpieza	Insuficiente	8	0	8	26	100,0
							Suficiente	1	0	1	3	10,0
			Alimentarios	Suficiente	2		0	2	7	100,0		
				Insuficiente	0		0	0	0	0,0		
				Valores nivel de satisfacción en el trabajo	Positiva		3	0	3	9	26,0	
					Negativa		1	0	1	3	9,0	
					Insuficiente		2	0	2	6	18,0	
					Recursos humanos		Equilibrado	3	0	3	9	26,0
Excesivo	4	0					4	12	38,0			
Perspectivas	Masiva	6					0	6	18	100,0		
	Escrita	4				0	4	12	38,0			
	Oral	7				0	7	21	100,0			
	Mixta	0	0			0	0	0,0				
	Indefinida	5	0			5	15	47,0				
	Indefinida	3	0	3		9	27,0					

