

Universidad de Costa Rica  
Sistema de Estudios de Posgrado

Propuesta de reorganización gerencial  
en el Oratorio Don Bosco de Sor María Romero

Trabajo Final de Graduación aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en  
Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito  
parcial para optar al grado de Magíster en Administración y Dirección de Empresas con  
énfasis en Gerencia

Marianela García Mora

981489

Ciudad Universitaria “Rodrigo Facio”, Costa Rica

2005

## **DEDICATORIA**

- A Dios, Ser Supremo. Su mano bondadosa, omnipotente y omnipresente ha sido el norte de mi vida.
- A mis padres, Carlos y Ligia, por su constante apoyo, cariño y palabras de aliento.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias infinitas...

- A Dios, por ser mi guía y compañía inseparable.
- A mis padres y hermano por su comprensión y apoyo durante mis momentos de ausencia y de sacrificio familiar.
- A mis compañeros de Maestría, por los buenos momentos, las incontables desveladas, pero sobre todo la gran amistad compartida.
- A los profesores de Maestría, por su sapiencia y entrega; pero en especial al señor M.Sc. José Martí Solórzano por su invaluable ayuda y guía durante el proceso.
- A los funcionarios y estudiantes del Oratorio Don Bosco de Sor María Romero por su ayuda y motivación, sin la cual este trabajo hubiese sido imposible.

## **HOJA DE APROBACIÓN**

Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Magíster con énfasis en Gerencia.

---

MBA. Marco Antonio Morales Zamora  
Director Programa de Posgrado

---

M.Sc. José Martí Solórzano Rojas  
Profesor Coordinador

---

M.Sc. José Martí Solórzano Rojas  
Profesor Guía

---

Sr. Enrique Alvarado Segura  
Supervisor Laboral

---

Bachiller en Inglés, Marianela García Mora  
Estudiante

## CONTENIDO

Propuesta de reorganización gerencial en el  
Oratorio Don Bosco de Sor María Romero

<b>DEDICATORIA</b>	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>iii</b>
<b>HOJA DE APROBACIÓN</b>	<b>iv</b>
<b>CONTENIDO</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE DIAGRAMAS</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS COMPLEMENTARIOS</b>	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE SIGLAS</b>	<b>ix</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>12</b>
<b>I. ALGUNAS CONSIDERACIONES IMPORTANTES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN</b>	<b>17</b>
<b>1.1 Administración moderna</b>	<b>18</b>
1.1.1 Concepto	19
1.1.2 Teorías de la administración moderna	19
<b>1.2 Administración del cambio</b>	<b>22</b>
1.2.1 Apertura	22
1.2.2 Resistencia	23
<b>1.3 La organización</b>	<b>25</b>
1.3.1 La importancia de organizar	26
1.3.2 El proceso organizacional	27
<b>1.4 La planificación estratégica</b>	<b>28</b>

1.4.1 Concepto	29
1.4.2 Factores críticos para la aplicación de la planificación estratégica	33
<b>1.5 Cuadro de Mando Integral</b>	<b>34</b>
1.5.2 Beneficios del Cuadro de Mando Integral	35
<b>II. ORATORIO DON BOSCO DE SOR MARÍA ROMERO</b>	<b>38</b>
<b>2.1 Reseña histórica</b>	<b>39</b>
2.1.1 Fundación	40
<b>2.2 Finalidad de la institución</b>	<b>43</b>
<b>2.3 Organización</b>	<b>44</b>
2.3.1 Misión	45
2.3.2 Visión	46
2.3.3 Objetivos	46
<b>2.4 Descripción de la institución</b>	<b>46</b>
2.4.1 Situación financiera	49
2.4.2 Recursos humanos	50
2.4.3 Planta física	51
<b>III. NECESIDAD DE REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>53</b>
<b>3.1 Definición del problema</b>	<b>54</b>
3.1.1 Causas	54
<b>3.2 Problemas financieros</b>	<b>55</b>
<b>3.3 Problemas de recursos humanos</b>	<b>59</b>
<b>3.4 Problema en planta física</b>	<b>60</b>
<b>IV. ¿CÓMO AFECTA LA DESORGANIZACIÓN EN LA INSTITUCIÓN?</b>	<b>62</b>
<b>4.1 ¿Cómo afecta la desorganización administrativa a los empleados?</b>	<b>63</b>
4.1.1 En sus obligaciones diarias	65
4.1.2 En su motivación y estado de ánimo	66
<b>4.2 ¿Cómo afecta el problema a los niños y jóvenes que visitan diariamente el lugar?</b>	<b>67</b>
4.2.1 En sus estudios	72
4.2.2 En su comportamiento	73
4.2.3 En su relación con las demás personas	75
<b>V. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>	<b>77</b>

<b>APLICADOS</b>	<b>77</b>
<b>5.1 Aplicaciones prácticas</b>	<b>78</b>
<b>5.2 Soluciones para el área de gerencia y administración</b>	<b>79</b>
<b>5.3 Soluciones para el área operativa</b>	<b>81</b>
5.3.1 Área de finanzas	82
5.3.2 Área de recursos humanos	85
5.3.3 Área de la planta física	88
<b>5.4 Resistencia</b>	<b>89</b>
5.4.1 Resistencia por parte de los empleados al cambio	89
<b>5.5 Cuadro de Mando Integral</b>	<b>90</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO METODOLÓGICO</b>	<b>98</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>99</b>
<b>TABLA RESUMEN DE METODOLOGÍA</b>	<b>105</b>
<b>ANEXOS COMPLEMENTARIOS</b>	<b>106</b>
<b>CRONOGRAMA</b>	<b>107</b>
<b>FICHA BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>109</b>
<b>BITÁCORA</b>	<b>110</b>
<b>CUESTIONARIO No. 1</b>	<b>111</b>
<b>CUESTIONARIO No. 2</b>	<b>114</b>
<b>CUESTIONARIO No. 3</b>	<b>116</b>
<b>CUESTIONARIO No. 4</b>	<b>118</b>
<b>GUÍA PARA SESIÓN DE GRUPO</b>	<b>120</b>
<b>RAZÓN SOCIAL</b>	<b>123</b>
<b>ORGANIGRAMA</b>	<b>124</b>

## **ÍNDICE DE DIAGRAMAS**

No. 1.5.2 Diagrama de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral	36
---------------------------------------------------------------------	----

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

No. 4.1 ¿Cómo le afecta este problema es sus labores diarias?	63
No. 4.2 ¿Cuál considera usted es el principal problema en la institución?	67
No. 4.3 ¿Cree que la institución cuenta con los recursos necesarios?	68
No. 4.4 ¿Cree que las instalaciones físicas son adecuadas?	69
No. 4.5 ¿Cómo le afecta este problema en sus estudios y en su visita al lugar?	73
No. 4.6 ¿Considera que este problema afecta en alguna forma a los demás niños y jóvenes que visitan el lugar?	75

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 3.2 Presupuesto 2005	56
Tabla 5.4.1 Cuadro de Mando Integral	93

## **ÍNDICE DE ANEXOS COMPLEMENTARIOS**

ANEXOS COMPLEMENTARIOS	106
CRONOGRAMA	107
FICHA BIBLIOGRAFICA	109
BITÁCORA	110
CUESTIONARIO No. 1	111
CUESTIONARIO No. 2	114
CUESTIONARIO No. 3	116
CUESTIONARIO No. 4	118
GUIA PARA SESION DE GRUPO	120
RAZÓN SOCIAL	123



**ÍNDICE DE SIGLAS**

Klynveld Peat Marwick Goerdeler	KPMG
Cuadro de Mando Integral	CMI
Ministerio de Educación Pública	MEP
Caja Costarricense de Seguro Social	CCSS
Patronato Nacional de la Infancia	PANI
Instituto Mixto de Ayuda Social	IMAS
Junta de Protección Social de San José	JPSSJ
Comunidad Europea	CE

## RESUMEN

García Mora, Marianela

Propuesta de reorganización gerencial en el Oratorio Don Bosco de Sor María Romero  
Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas. –San José, C.R.:

M. García M., 2005

124 h. - 2 il. – 34 refs.

El objetivo general del proyecto es proponer una reorganización administrativa y gerencial en el Oratorio Don Bosco de Sor María Romero, con el fin de lograr una mayor eficiencia operativa de acuerdo con los recursos disponibles y de buscar el bienestar de los clientes tanto internos como externos; de modo que le permita a cada miembro de la institución una realización óptima de sus tareas, para así propiciar que la estructura organizacional de la empresa mejore.

La institución investigada se dedica a ayudar en el proceso de recuperación y reinserción en la sociedad de los niños, niñas y jóvenes con problemas de drogadicción, alto riesgo y de/o en la calle y de sus respectivas familias, que se encuentran en altísimo riesgo social, residentes en las áreas más marginales de la capital, los cuales cuentan con algunas características sociales previamente establecidas.

El proyecto desarrolla una investigación de campo para poder ir más allá de una simple descripción general de las actividades, fortalezas y deficiencias de la empresa, con la finalidad de poder establecer criterios y relaciones entre conceptos que permitan justificar la necesidad de una reorganización administrativa para la mejora de la estructura organizacional y adicionalmente de su planificación empresarial.

Dentro de sus principales conclusiones se encuentra que la Planificación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral son una necesidad latente en cualquier organización para mantener una visión clara de los requerimientos y parámetros bajo los cuales marcha una empresa. De la misma manera, se concluye que la estructura organizacional de cualquier compañía debe estar bien determinada para cada uno de sus

miembros para delimitar los puestos y niveles de autoridad de los mismos. Finalmente, si se cuenta con una estructura bien organizada, se facilita el cumplimiento puntual de las metas y objetivos de una empresa.

Con base en todo lo anterior se recomienda la aplicación inmediata de la Planificación Estratégica y del Cuadro de Mando Integral para mejorar el funcionamiento particular del Oratorio Don Bosco de Sor María Romero y que a su vez generará un beneficio para toda la organización.

Palabras clave:

REORGANIZACION

GERENCIA

ESTRUCTURA

PLANIFICACION

MANDO

PROCESOS

SERVICIO

Director de la investigación:

M.Sc., José Martí Solórzano Rojas

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

## INTRODUCCIÓN

Sin importar si la empresa se dedica a lucrar o no, todas las empresas en algún momento de su existencia sufren problemas administrativos y/o gerenciales que deben ser resueltos cuanto antes.

Las empresas u organizaciones sin fines de lucro están formadas por personas, generalmente profesionales, quienes dedican su mayor esfuerzo al bienestar de los demás; por supuesto, reciben una remuneración a cambio. Estas empresas también reciben ingresos, en su mayoría insuficientes y generan gastos al igual que cualquier otra.

El Oratorio Don Bosco de Sor María Romero no se escapa de esta realidad. Esta institución requiere de una reorganización administrativa para continuar con su noble causa en busca del bienestar de los más necesitados.

La institución en la cual nos enfocamos para llevar a cabo esta investigación se llama Oratorio Don Bosco de Sor María Romero y está localizada en Avenida 9, calle 0 y 2; valga saber, que ésta es una de las zonas más conflictivas del centro de la capital.

El Oratorio Don Bosco de Sor María Romero es una institución sin fines de lucro que se dedica a brindar atención integral y de primera necesidad a niños, niñas y adolescentes entre los 6 y 17 años de edad, quienes se encuentran en altísimo riesgo social; en la mayoría de los casos y hasta donde sea posible, esta atención integral se extiende a sus respectivas familias.

El Oratorio Don Bosco de Sor María Romero recibe diariamente, aproximadamente ciento cuarenta niños, niñas y adolescentes en altísimo riesgo social o que viven en las calles.

El Oratorio dispone alrededor de treinta personas, entre empleados de planta y voluntarios, encargadas de la atención integral de estos niños y jóvenes; sin embargo, ni el personal, ni la planta física, ni los recursos económicos disponibles son suficientes para brindar un mejor servicio, por lo tanto, es necesaria una reorganización administrativa para agilizar la toma de decisiones y continuar con su labor de bien social.

La finalidad de seleccionar este tema para tratar en este Trabajo Final es brindar soluciones reales y factibles en una institución, en la cual los recursos disponibles son muy limitados, pero que sí cuenta con la importantísima voluntad de la alta gerencia y del personal para implementar los cambios que fuesen necesarios.

Este proyecto busca como metas: generar ideas y factores que apoyen la solución al problema planteado, llevar a cabo los estudios pertinentes, realizar las evaluaciones internas en la institución que pueden afectar la operación y finalmente valorar la viabilidad de la empresa para que pueda ser más eficiente.

En este caso, la investigadora debe estudiar todos los aspectos relacionados con el tema de la organización gerencial, en relación a funciones, planta física, limitaciones y otras; así como la problemática social de los niños, niñas y adolescentes en nuestro país, ya que este último tema, no es precisamente del área de estudio o trabajo de la investigadora; pero esto hace que la investigación sea más interesante, porque se debe tener mayor cuidado al evaluar todos los aspectos que se requieren para proponer soluciones reales que sean posibles para poner en marcha y que además, no puedan afectar a la misma institución.

El tema es de interés profesional para la investigadora debido a que el proyecto le brinda un panorama más exacto y real no sólo de la situación administrativa y gerencial en una institución sin fines de lucro, las cuales casi nunca cuentan con los recursos necesarios para su subsistencia, sino que también, le presenta la oportunidad de ofrecer soluciones técnicas viables a favor del bienestar, tanto de los clientes internos como externos de la institución.

La investigadora decide realizar su proyecto en esta institución, puesto que muy pocas investigaciones a nivel de Maestría se dedican a estudiar instituciones de bien social, pues estas no generan ganancias económicas para sus accionistas, sin embargo, también son sectores interesantes, ya que generalmente carecen de recursos económicos y humanos, lo que constituye todo un reto profesional y personal a causa de la difícil situación que está sufriendo la institución en este momento.

Este proyecto de investigación pretende dar una visión panorámica general de la institución, además de brindar soluciones factibles y fáciles de implementar en una institución que cuenta con recursos limitados, tanto financieros como humanos.

La institución cuenta con muy poca información disponible, pues muy pocas veces se han preocupado por dejar plasmadas las situaciones diarias o extraordinarias que ocurren en una institución como ésta. El horario de atención es de 7:30 a.m. a 6:30 p.m., de lunes a viernes, lo que dificulta que la coordinación de visitas entre la investigadora y los encargados de la misma se realice en un momento en que no interrumpa con las labores propias de los funcionarios.

Con la conclusión del mencionado proyecto de investigación, se espera que dicha institución pueda continuar ofreciendo sus servicios de bien social para la niñez y la adolescencia del país, pero de una manera más eficiente, con un mejor servicio y más apegada a su realidad económica, administrativa y social.

El **objetivo general** es proponer una reorganización administrativa y gerencial en el Oratorio Don Bosco de Sor María Romero, con el fin de lograr una mayor eficiencia operativa, de acuerdo con los recursos disponibles y buscar el bienestar de los clientes, tanto internos como externos.

Los **objetivos específicos** son:

1. Elaborar un marco conceptual que defina las áreas y conceptos que se estudian para apoyar y delimitar la investigación.
2. Describir la actual situación financiera, de recursos humanos y de planta física, que atraviesa la institución.
3. Determinar la problemática gerencial y administrativa que enfrenta actualmente la institución.
4. Analizar cómo influye la desorganización gerencial y administrativa de la institución estudiada en las operaciones diarias de la misma.
5. Evaluar posibles soluciones, por medio de la Planificación Estratégica y del Cuadro de Mando Integral, que se podrían implementar en la institución con el fin de mitigar las carencias para continuar con el servicio brindado.

En el primer capítulo se realiza una caracterización de algunos conceptos importantes sobre la administración que permiten plantear el camino del proyecto y ampliar las perspectivas de cualquier lector; se definen generalidades, importancia y finalidad de una estructura, principios de una organización y elementos o requerimientos para una estructura organizacional, a su vez, se mencionan la Planificación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral, como instrumentos indispensables para la reformulación de toda una estructura organizacional en particular.

En el segundo capítulo se exponen las características que identifican la empresa en estudio, tales como: su reseña histórica, descripción general, participantes, campos de actividad, tanto financieros como de recursos humanos y planta física, así como sus aportes en las diferentes áreas de la comunidad, entre otras descripciones, que logran ubicar al lector en el espacio de la institución en estudio.

En el tercer capítulo se analiza el problema en cuestión, que se presenta por diversas deficiencias en la estructura de la organización y se señalan varios indicadores representativos por la falta de una reorganización gerencial donde se manifieste una nueva estructura y organización.

En el cuarto capítulo se estudian más a fondo las consecuencias de una débil estructura a causa del problema identificado en el capítulo anterior, se señalan ciertas repercusiones para las diferentes áreas laborales, para el personal de la institución y para los clientes externos.

En el quinto capítulo se ofrece una propuesta para el cambio, que consiste en la aplicación de la Planificación Estratégica y del Cuadro de Mando Integral y se brindan recomendaciones para la elaboración de los planes.



**CAPÍTULO I:**

**ALGUNAS CONSIDERACIONES  
IMPORTANTES SOBRE LA  
ADMINISTRACIÓN**

## 1.1 Administración moderna

El proceso administrativo moderno consta de cuatro funciones básicas que todo administrador debe realizar para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles con la mayor eficacia. Estas funciones son las siguientes:

1- *“La planeación: se refiere a la asignación de prioridad a las tareas pendientes; además, del adecuado cronograma por medio del cual éstas se llevarán a cabo.*

2- *La organización: consiste en la delegación de responsabilidades a aquellas personas capaces de llevarlas a cabo de una forma eficaz. Mediante la adecuada coordinación de cada tarea, cada empleado contribuye al éxito de su departamento y al éxito general de la empresa.*

3- *La influencia: su fin primordial son los empleados de la organización. El administrador tiene la obligación de influir en sus colaboradores por medio de la motivación o dirección. Con la debida guía y supervisión, aumenta el bienestar y la productividad de los empleados.*

4- *El control: el administrador debe utilizar el control de la mejor manera para obtener información valiosa que mida el desempeño de los empleados y de la organización; también debe comparar ese desempeño con estándares preestablecidos y ser capaz de diagnosticar si se debe realizar algún cambio para mejorar.”<sup>1</sup>*

Estas funciones administrativas son válidas para todo tipo de organización, sin importar si se trata de una organización lucrativa o no lucrativa. Obviamente, el tipo de trabajo del gerente variará de una a otra, debido a ciertos requerimientos de especialización, tecnología o conocimientos.

---

<sup>1</sup>Durán, P. (1999). *Clima organizacional*. Recuperado el 20 de julio del 2005 en <http://gestiopolis.com/Canales4/mkt/misiempresa.htm> (Párr. 26)

### 1.1.1 Concepto

Por administración moderna se entiende aquel “*proceso de la organización en el cual el gerente planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, financieros y de información para lograr los objetivos de la organización y también coordina y delega cuando es necesario.*”<sup>2</sup>

Adicionalmente, todo gerente moderno lleva a cuentas la responsabilidad por el esfuerzo y el bienestar del grupo de personas a cargo, quienes comparten un objetivo laboral en común, pero además, tienen sus propias necesidades personales, las que el gerente siempre debe tener muy en cuenta.

Parte del trabajo de estos gerentes modernos es tener muy pendiente la motivación y el clima organizacional reinante entre los empleados, ya que el buen desempeño de ellos no es sólo una función de la energía o del conocimiento, sino también del estímulo recibido por parte de la alta gerencia.

Los gerentes de negocios a los que suele acompañar el éxito son aquellos capaces de aplicar el estímulo para motivar sus empleados a cumplir bien con sus tareas. Con el buen manejo de la transmisión y la recepción de los estímulos se logra el efecto deseado.

### 1.1.2 Teorías de la administración moderna

Existen diversas maneras de realizar el trabajo administrativo y la administración moderna presenta algunas teorías que pueden implementarse para comprender mejor el trabajo del administrador.

---

<sup>2</sup> Terán, J. (2002). *El desarrollo de la eficiencia de la organización*. Recuperado el 25 de julio del 2005 en <http://gestiopolis.com/fulldocs/ger1/iafpn.htm> (Párr. 2)

La teoría y la práctica administrativa evolucionan continuamente, por ello, la administración moderna implica algunas de estas teorías, que actualmente se toman más en cuenta que hasta hace algún tiempo y, además, muchos gerentes ya las están aplicando en sus empresas.

### **1- El enfoque de las contingencias**

Este enfoque enfatiza que todas las acciones que los gerentes realizan dependen de un conjunto de circunstancias muchas veces fuera de control; además, “*bosqueja las condiciones o situaciones en que varios métodos administrativos tengan la mayor probabilidad de éxito.*”<sup>3</sup>

Según Certo, la premisa de este enfoque se basa en que siempre existe un mejor método para resolver cualquier problema administrativo basado en el entorno y en las circunstancias específicas que cada organización enfrenta diariamente.

### **2- Benchmarking**

Este es un proceso de comparación y medición de las operaciones o procesos internos de una organización *versus* los de un representante mejor de su clase y/o de su sector. Los diferentes grados de eficacia y eficiencia registrados entre los diversos sectores de una misma empresa, hacen posible aplicar procesos de *benchmarking* internos y descubrir las mejores prácticas de la organización.

Es un proceso sistemático de investigación y aprendizaje para evaluar productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones, que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

---

<sup>3</sup> Certo, S. (2001). *Administración moderna* (8va ed.). Colombia, Bogotá.: Pearson Educación. (pág. 36)

### 3- La calidad total

La calidad total implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización. Esta participación debe verse reflejada en las actividades que se realizan dentro de la misma.

Este concepto va mucho más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en normas, que atribuye importancia sólo al cumplimiento de ciertos requisitos y características de los productos o servicios. Su interés apunta a una idea estratégica que implica una permanente atención en las necesidades del cliente y en una comunicación continua con el mercado para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los clientes o usuarios.

Para Jofré, algunos elementos de un programa de calidad total son los siguientes:

- “1- Compromiso de la alta dirección.*
- 2- Prioridad a los aspectos estratégicos.*
- 3- Definir la estrategia a seguir.*
- 4- Hacerlo bien la primera vez.*
- 5- Capacitación y participación del equipo de trabajo.”<sup>4</sup>*

Los enfoques no se pueden realizar sin la ayuda de los empleados, por ello, es necesaria la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrezcan; de igual manera, esta participación debe verse reflejada en las actividades que se realizan dentro de la misma.

Estos conceptos van mucho más allá de los enfoques de las teorías modernas de administración, ya que no sólo atribuyen importancia al cumplimiento de ciertos

---

<sup>4</sup> Jofré, A. (1999). *Enfoques gerenciales modernos: análisis actualizado de cada enfoque y factores críticos para su aplicación* (2da ed.). Costa Rica, San José.: Delphi. (pág. 149)

requisitos y características de los productos o servicios, sino que también su interés apunta a una idea estratégica que implica una permanente atención a las necesidades de los clientes internos y externos.

## **1.2 Administración del cambio**

Si los ambientes fueran perfectamente estáticos, si las habilidades y capacidades de los empleados siempre estuvieran actualizadas e incapaces de deteriorarse y si el día de mañana fuera exactamente igual al de hoy, el cambio organizacional tendría poca o ninguna relevancia para los administradores, pero como nos encontramos en un mundo competitivo y en constante evolución, éste exige que todas las organizaciones y sus miembros sufran cambios dinámicos si las organizaciones quieren desempeñarse de manera competitiva.

Todo cambio en una organización implica tener muy presente las funciones que deben cumplirse para que este cambio resulte fructífero. Entre estas funciones se encuentran las siguientes: *“aprender tanto de los éxitos como de los fracasos, luego aprovechar las innovaciones, ya sea que las ideas provengan del interior de la compañía o del exterior, y por último alcanzar la compatibilidad con los principales valores y culturas de la comunidad.”*<sup>5</sup>

### **1.2.1 Apertura**

Para que exista apertura por parte de los empleados al cambio, es muy importante que éste se realice de una forma planeada y nunca antojadiza. El cambio planeado implica la presencia de tres elementos:

---

<sup>5</sup> Nadler, D.A., Gerstein, M.S., Shaw, R.B. y Asociados. (1994). *Arquitectura organizativa* (3ra ed.). España, Barcelona.: Granica. (pág. 60)

1. *“El sistema: puede ser un individuo, un grupo, un país e incluso toda una región del mundo.*
2. *El agente de cambio: consiste en uno o varios agentes de cambio, cuya función es proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.*
3. *Un estado deseado: este estado define las condiciones específicas que el sistema desea alcanzar.”*<sup>6</sup>

Por estas razones no es tan sencillo iniciar un proceso de cambio planeado. Una vez que se cuenta con el sistema, el agente de cambio y el estado deseado, se debe considerar que además el proceso de cambio planificado consta de cinco grandes etapas:

- “1- Diagnóstico de la situación.*
- 2- Determinación de la situación deseada.*
- 3- Determinación de los cauces de acción a seguir.*
- 4- Ejecución de las acciones.*
- 5- Evaluación de los resultados.”*<sup>7</sup>

Estas etapas del cambio planeado pueden ayudar en el proceso para determinar no sólo qué cambiar, sino cómo se pueden implementar mejor los cambios, cómo desarrollar estrategias de implantación que produzcan una reducción significativa de los problemas de resistencia y así minimizar los obstáculos y, a la vez, cómo generar apoyo en las decisiones por parte de aquellos involucrados en los cambios.

### **1.2.2 Resistencia**

Todo cambio que se da en alguna parte de la empresa la afecta en su totalidad, aún cuando sea percibido o no por sus integrantes, debido a que es un reto, tanto humano como técnico; de ahí que los deberes básicos de los directivos y jefes ante el cambio consisten en establecer y mantener el equilibrio en sus grupos y favorecer el ajuste de cada uno de los integrantes a las nuevas circunstancias.

---

<sup>6</sup> Terán, J. (2002). *El desarrollo de la eficiencia de la organización*. Recuperado el 25 de julio del 2005 en <http://gestiopolis.com/fulldocs/ger1/iafpn.htm> (Párr. 3)

<sup>7</sup> Mondy, R.W. y Noe, R.M. (1997). *Administración de recursos humanos* (6ta ed.). México, Juárez.: Prentice-Hall Hispanoamericana. (pág. 15)

Aunque cada quien percibe al cambio de manera personal, es común que los individuos se adhieran a las posturas predominantes en sus grupos de trabajo, lo cual genera reacciones grupales ante el cambio. Para Terán, “*cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas.*”<sup>8</sup> Cada presión a favor del cambio, alienta una contrapresión del grupo.

Los cambios en una empresa pueden llegar a parecer injustificados cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales; por lo tanto, cada cambio deberá basarse en un análisis costo/ beneficio, que tome en consideración todas sus implicaciones y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.

El hecho de que en un grupo se cuente con personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio; perfectamente pudiese suceder lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para justificar los motivos de su resistencia al cambio.

Si el jefe, como promotor del cambio, hace que sus colaboradores participen activamente en el proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes y forma de implantación del cambio; aunque sean los jefes quienes inicien el cambio, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

---

<sup>8</sup> Terán, J. (2002). *El desarrollo de la eficiencia de la organización*. Recuperado el 25 de julio del 2005 en <http://gestiopolis.com/fulldocs/ger1/iafpn.htm> (Párr. 8)



### 1.3 La organización

Según el diccionario como organización se entiende: *“la creación de una estructura, que determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades para simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.”*<sup>9</sup>

Esencialmente, la organización nace de la necesidad humana de cooperar; los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas o sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva si se dispone de una estructura organizada.

Como en toda situación, es obvio que personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán más efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

A continuación se enumeran y explican los elementos de la organización los cuales, una vez comprendidos y asimilados coadyuvarán en una mejor administración:

1. *“División del trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: La primera (jerarquización), que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda (departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.*
2. *Coordinación. Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo de los objetivos.”*<sup>10</sup>

Poniendo en práctica estos elementos se pretende que una estructura de organización esté diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos los que

---

<sup>9</sup> Plaza, E. (1989). *Diccionario enciclopédico básico* (3ra ed.). España, Valencia.: Ortells. (pág. 398)

<sup>10</sup> Jiménez, L. (1998). *La Misión*. Recuperado el 20 de julio del 2005 en <http://negocios.com.ar/articulos/28/mision.htm> (pág. 21)

deben realizar una establecida tarea y para quien es responsable por determinados resultados, para así eliminar las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y lograr un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleje y promueva los objetivos de la empresa.

Este es un principio general válido, tanto en la administración de empresas como en cualquier actividad laboral.

### **1.3.1 La importancia de organizar**

La organización puede darse en cualquier lugar que exista un organismo social y de acuerdo con su complejidad, ésta será más necesaria; por lo tanto, para su éxito es necesario que exista una buena administración, ya que sólo a través de ella se hace un buen uso de los recursos materiales, humanos o financieros con los que ese organismo cuenta.

Debido a su magnitud y complejidad, en las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función organizativa, sin ella no se podría actuar. Para las pequeñas y medianas empresas, la organización también es importante porque al mejorarla se obtiene un mayor nivel de competitividad, ya que se pueden coordinar mejor los elementos básicos, tales como: maquinaria, mano de obra, mercado, equipo y demás.

Jiménez indica: *“la elevación de la productividad, en el campo económico social, es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada organización el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa, sino en toda la sociedad.”*<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Jiménez, L. (1998). *La Misión*. Recuperado el 20 de julio del 2005 en <http://negocios.com.ar/articulos/28/mision.htm> (Párr. 12)

Para los países en vías de desarrollo, como el nuestro, mejorar la calidad de la organización es requisito indispensable, porque se necesita coordinar todos los elementos que en ésta intervienen para poder crear las bases esenciales del desarrollo como son: la capitalización, la calificación de los trabajadores, el bienestar, etc.

### 1.3.2 El proceso organizacional

Toda organización evoluciona y esta evolución incluye algunas etapas básicas, como lo son: la creación, modificación y/o eliminación de centros de trabajo, ya que una buena infraestructura, no sólo física sino organizacional, siempre será una fortaleza en todo proceso operativo.

Todo proceso de reorganización en una empresa debe efectuarse de forma sistemática, ordenada y con base en los siguientes elementos:

*“Planeación: consiste en determinar los lineamientos generales de reorganización, garantizando la cobertura de los factores prioritarios.*

*Instrumentación: consiste en seleccionar y aplicar las técnicas de acopio de información viables en función del alcance y la forma de cobertura de la reorganización.*

*Análisis de la información: es un examen de los componentes organizacionales según su naturaleza, relación, interdependencia y ubicación en la estructura.*

*Implantación: es la transformación de los criterios acordados en acciones específicas, para poner en práctica opciones viables al cubrir necesidades en orden y tiempo, establecer claramente la responsabilidad de su ejecución y el tipo de reportes con los que se informarán los avances.*

*Seguimiento y evaluación: análisis del comportamiento de los cambios realizados mediante mecanismos de información que comprueban y cuantifican las condiciones de desempeño y la calidad de los resultados.”<sup>12</sup>*

---

<sup>12</sup> Franklin, E. B. (2004). *Organización de empresas* (2da ed.). México, México. D.F.: McGraw-Hill. (Págs. 265-266)

El tiempo que cada gerente dedique a cada una de estas etapas depende del nivel de la labor, pero aún así, será vital para su éxito que se realicen de una forma más o menos simultánea y, en la medida de lo posible, siguiendo el rígido orden diseñado.

Organizar es una de las funciones de la administración que se ocupa de escoger qué tareas deben realizarse, quién las tiene que hacer, cómo deben agruparse, quién se reporta a quién y dónde deben tomarse las decisiones, pero se requiere de gente para realizarla. La función organizadora crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad en una organización, mejorando así las funciones de activación y control del gerente. Cuando se crean estructuras organizativas sólidas, los empleados tienen el apoyo y la capacidad de realizar los planes de la gerencia para cumplir las metas preestablecidas.

#### **1.4 La planificación estratégica**

El planeamiento estratégico nace entre el final de la década de los sesenta e inicios de la década de los setenta del siglo XX. Rápidamente, se convirtió en una novedad, debido a que ningún ejecutivo que se preciara de serlo podía prescindir de esta corriente.

Con cuarenta años de existencia, es importante reconocer la historia de su desarrollo y las fuerzas que la han impulsado a ser una de las prácticas administrativas más utilizadas actualmente.

La planificación estratégica surge de dos corrientes. La primera corriente viene de los programas de planeación y presupuestación que se originan en la Segunda Guerra Mundial; se debía mejorar el control de las operaciones y para ello, se implementó la presupuestación.

La segunda corriente se origina en la Escuela de Administración de Empresas de Harvard por medio de Michael Porter. La idea principal era integrar las diferentes funciones de la empresa, por ejemplo; finanzas, mercadeo y otras; de esta forma surge la

planificación estratégica como respuesta y poco a poco se establecen sistemas más formales de planificación.

Actualmente, la planificación estratégica es una labor de los gerentes de línea y no sólo de la plana mayor de la oficina central. Los mejores sistemas integrados utilizan equipos de planeamiento multifuncional, en los que todos los gerentes analizan y resuelven los conflictos entre las diferentes funciones.

Las condiciones que imperan en una época de crisis, como estamos actualmente, y la necesidad de convivencia y labor de grupo, requieren de una eficiente aplicación de esta disciplina que se verá reflejada en la productividad y eficiencia de la empresa que la requiera.

### **1.4.1 Concepto**

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo, también implica un proceso interactivo de arriba abajo y viceversa en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa y establece prioridades para las unidades inferiores. Al establecer un sistema formal de planificación estratégica, el compromiso desciende a todos los niveles de la organización. Una definición de planificación estratégica es la siguiente:

*“La planificación estratégica es un proceso por medio del cual una empresa define su propósito con una visión de largo plazo y selecciona las mejores alternativas que tiene en un mercado y un contexto determinados, las cuales se expresan fundamentalmente por medio de objetivos estratégicos y estrategias competitivas.”<sup>13</sup>*

---

<sup>13</sup> Jofré, A. (1999). *Enfoques gerenciales modernos: análisis actualizado de cada enfoque y factores críticos para su aplicación* (2da ed.). Costa Rica, San José.: Delphi. (pág. 305)

Este proceso inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados, también decide de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico; también debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente de los negocios son continuos. La idea no es que los planes deben cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

La planeación estratégica es considerada una forma de vida, debido a que requiere dedicación para actuar basada en la observación del futuro, al igual que una determinación para planear en forma constante y sistemática como si fuera una parte integral de la dirección. Representa un proceso mental, más que una serie de procesos, estructuras o técnicas prescritos.

El proceso de planeación estratégica tiene básicamente cuatro componentes, que se enumeran a continuación y que dan como resultado de un plan estratégico:

### 1. Definir la misión de la organización

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar la pregunta: ¿en qué negocio estamos?, el tener bien clara la misión hace que se tenga claro el producto o servicio. Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio? proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo. El proceso de conformación de

la misión debe “*resultar de un replanteamiento crítico de su funcionamiento y propósitos, en cada uno de los estadios y sobretodo en las crisis.*”<sup>14</sup>

En la formulación de la misión, es pertinente considerar, entre otros:

- Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?.
- Productos o servicios: ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?.
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad: ¿Cuál es la actitud de la empresa en relación con las metas económicas?.
- Concepto de sí misma: ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?.
- Preocupación por imagen pública: ¿Cuál es la imagen a que aspira la firma?.

## 2. Establecer los objetivos de la organización

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. Estos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos representan “*las condiciones futuras que los individuos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y cuantificando los resultados esperados.*”<sup>15</sup> Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: especificidad, factibilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitación en el tiempo.

---

<sup>14</sup> Jiménez, L. (1998). *La Misión*. Recuperado el 20 de julio del 2005 en <http://negocios.com.ar/articulos/28/mision.htm> (Párr. 12)

<sup>15</sup> Durán, P. (1999). *Clima organizacional*. Recuperado el 20 de julio del 2005 en <http://gestiopolis.com/Canales4/mkt/misiempresa.htm> (Párr. 18)

### 3. Formular las estrategias de la organización

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias “*definen la estructura de trabajo que sirven de guía a actividades. Su utilidad práctica y su importancia, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.*”<sup>16</sup>

Para seleccionar las estrategias, toda organización debe centrarse en la consecución de las metas básicas planteadas en la misión corporativa.

### 4. Plan de cartera de la organización

La fase del plan de cartera o plan de portafolio de negocios permite conocer qué negocios son básicos para el cumplimiento de la misión. A este nivel del análisis se decide cuáles áreas de negocios son las que merecen la mayor atención de la organización.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Este tamaño implica qué cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o inferiores.

Es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que la va a regir. Esta misión es fundamental, ya que representa las funciones

---

<sup>16</sup> Durán, P. (1999). *Clima organizacional*. Recuperado el 20 de julio del 2005 en <http://gestiopolis.com/Canales4/mkt/misiempresa.htm> (Párr. 45)



operativas que se van a ejecutar en el mercado y que se suministrarán a los consumidores o usuarios.

#### 1.4.2 Factores críticos para la aplicación de la planificación estratégica

Si bien es cierto que la planificación estratégica es un proceso efectivo, no en todas las organizaciones en que se ha implantado, ha resultado exitosa y esto se debe a que existen algunos factores críticos para que ese éxito sea real.

- *“Pensamiento estratégico: se refiere a las ideas importantes que brindarán una ventaja competitiva con el desarrollo del plan. Si hubiese que elegir, es mejor tener grandes ideas no planeadas formalmente que tener una planificación realizada muy rigurosamente pero sin un pensamiento estratégico importante.*
- *Los modelos sencillos y fáciles de entender se adaptan mejor a cualquier tipo de empresa. Con estos modelos se elimina burocracia excesiva y se aprovecha mejor el tiempo disponible.*
- *En la medida de lo posible, el diseño del plan estratégico debe ser flexible a cualquier cambio que sea necesario realizar.*
- *Siempre se debe tener muy presente que un plan es una simple proyección de lo que se pretende conseguir para no achacarle a éste fracasos que no le corresponden.*
- *Convocar a todo el personal para que suministre la información necesaria. De esta forma, se obtiene la participación y el compromiso de toda la gente involucrada.*
- *Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para cooperar en trabajo grupal. En caso necesario, se puede disponer de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo de los implicados.”<sup>17</sup>*

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de la gente a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto, desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración; por ello, es necesario establecer estrategias en la aplicación para lograr el éxito total.

---

<sup>17</sup> Jofré, A. (1999). *Enfoques gerenciales modernos: análisis actualizado de cada enfoque y factores críticos para su aplicación* (2da ed.). Costa Rica, San José.: Delphi. (pág. 368)

## 1.5 Cuadro de Mando Integral

El origen del Cuadro de Mando Integral (*Balanced ScoreCard* en inglés) data de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración acerca de múltiples empresas. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico con el desarrollo de un nuevo modelo de medición de la actuación.

En los inicios del proyecto se examinaron estudios recientes sobre casos de sistemas innovadores de medición de la actuación. Durante la primera mitad del estudio se presentó una gran variedad de ideas, incluyendo el valor del accionista, mediciones de productividad y calidad, y nuevos planes de compensación, pero los participantes se centraron en el cuadro de mando multidimensional, ya que parecía ser lo más prometedor para sus necesidades.

Las discusiones del grupo condujeron a una expansión del Cuadro de Mando hasta llegar a lo que se denominó como un “Cuadro de Mando Integral”, organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna, y la de innovación y formación. El nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores provisionales e históricos y entre perspectivas de actuación externas e internas.

Varios participantes experimentaron construyendo prototipos de CMI en instalaciones piloto de sus empresas; luego informaron al grupo de estudio sobre la aceptación, las barreras y las oportunidades del Cuadro de Mando Integral. La conclusión

del estudio, en 1990, documentó la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición tan equilibrado.

A partir de entonces, se visualizó el Cuadro de Mando Integral como algo más que un sistema de mediciones. Se quería utilizar el nuevo sistema para comunicar y alinear las organizaciones con las nuevas estrategias; lejos del enfoque histórico y a corto plazo de reducción de costos y competencia a bajo precio y hacia la generación de crecientes oportunidades, ofreciendo a los clientes productos y servicios con valor añadido y a la medida.

Las experiencias pusieron de manifiesto que los directores generales innovadores utilizaban el Cuadro de Mando Integral, no sólo para clarificar y comunicar la estrategia, sino también para gestionarla. En efecto, el CMI había evolucionado de un sistema de indicadores mejorado, para convertirse en un sistema de gestión central.

### **1.5.2 Beneficios del Cuadro de Mando Integral**

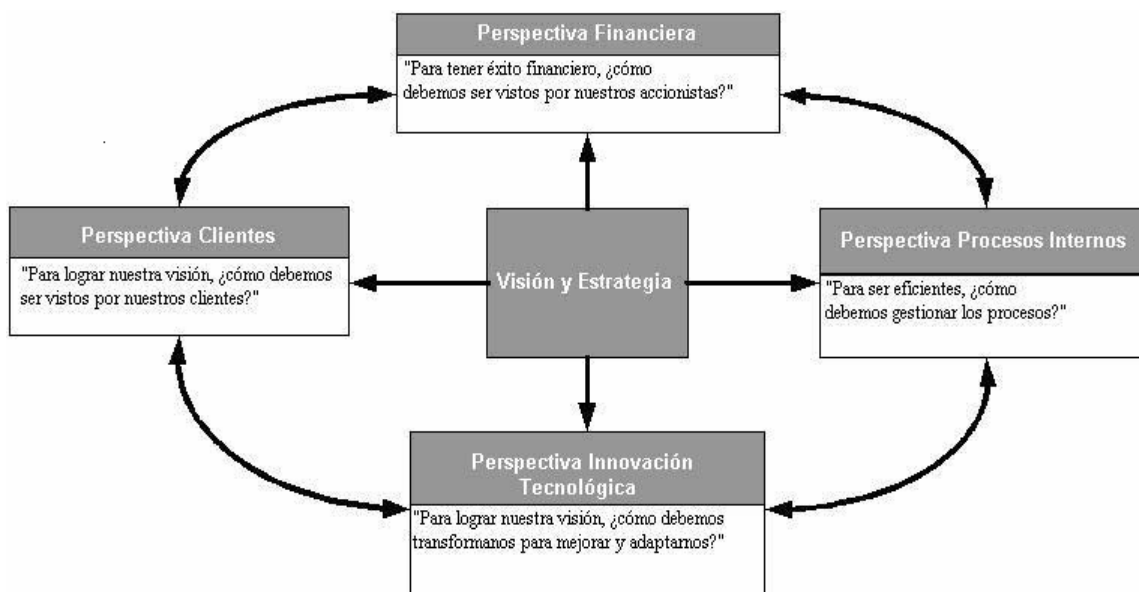
Los beneficios de la implantación del Cuadro de Mando Integral se pueden resumir en cuatro conceptos:

1. Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio o largo plazo.
2. Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil.
3. Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización para conseguir alinear a las personas con la estrategia.
4. Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

Para conseguir estos beneficios, el Cuadro de Mando Integral usa un modelo basado en indicadores y objetivos que gira en torno a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

### Diagrama No. 1.5.2

#### Diagrama de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral



**Fuente:** Extraído de la página de internet de Delphos: <http://www.deinsa.com>

El mundo de los negocios está en busca de individuos que sepan aprovechar todo su potencial, que sean capaces de concebir ideas, lograr resultados y que hayan aprendido cómo aprovechar al máximo la energía humana y cómo integrar un equipo ganador. Estos ejecutivos triunfadores tienen que aprovechar todo su potencial y para ello, es necesario desarrollar todos los aspectos mencionados anteriormente.

Los tiempos han cambiado, al igual que los mercados, las empresas y sus necesidades y sólo sobrevivirán los más fuertes. Las empresas más fuertes serán las que desarrollen estrategias flexibles de corto y largo plazo, para crear y mantener ventajas competitivas que les permitan triunfar en el mercado.

La globalización exige que los gerentes se mantengan al corriente de las tendencias económicas, organizativas, sociales, etc. y que conozcan las repercusiones que éstas tienen en sus organizaciones. Sin lugar a dudas, la presencia y el compromiso de todo el equipo directivo con el proceso organizacional serán de gran relevancia para el éxito no sólo de la implantación de este plan sino de cualquier otro.

## **CAPÍTULO II:**

# **ORATORIO DON BOSCO DE SOR MARÍA ROMERO**

## 2.1 Reseña histórica

El Oratorio Don Bosco de Sor María Romero, localizado 400 metros norte y 15 metros este de la Farmacia Fischel, en el centro de San José, es una institución de bien social. La siguiente biografía de Don Bosco, que a continuación reseñamos, se relaciona con la razón de ser de esta institución.

Don Bosco nace en I Becchi, un poblado de la ciudad de Turín, Italia, el 16 de agosto de 1815, formaba parte de un hogar campesino y era el menor de tres hermanos.

Al cumplir dos años de edad su padre falleció; por lo tanto, debió trabajar junto con su madre y sus hermanos en las labores del campo. Don Bosco, siempre cultivó un deseo enorme por el estudio, en él veía una oportunidad para alcanzar su sueño final: la posibilidad de convertirse en sacerdote.

Su medio hermano mayor, Antonio, se oponía rotundamente a esta meta, pues consideraba que el estudio estaba reservado para los jóvenes adinerados, los cuales no tenían la obligación de trabajar; por esta razón y gracias al consejo de su madre, Don Bosco salió de su casa para poder realizar sus metas. A los doce años partió en busca de un mejor trabajo que le permitiera sobrevivir y estudiar.

De esta forma aprendió varios oficios, entre ellos: sastrería, carpintería, zapatería y panadería. Siempre combinó el trabajo con el estudio y así logró ingresar al Seminario.

Su ordenación como sacerdote ocurrió en junio de 1841, pero también tuvo que enfrentar los disturbios sociales y económicos del período de la Industrialización en Europa y sus consecuencias políticas y sociales.

Don Bosco siempre reflexionaba acerca de los efectos que esta revolución causaba en los jóvenes, sobre todo en los más pobres, como por ejemplo: delincuencia, tristeza, soledad, además de las pocas oportunidades para surgir en ese tipo de sociedad.

Con esta preocupación en mente, Don Bosco empezó a reunir los jóvenes más necesitados en su propia casa donde les brindaba alimento, les enseñaba trucos y juegos para que aprendieran un oficio que les permitiera sobrevivir; además, les proporcionaba techo y protección para que no rodaran por las calles, como él algún día tuvo que hacerlo. Después de esto, les daba una lección de catequesis y les enseñaba a rezar.

De esta forma, Don Bosco dio inicio a una de sus obras más reconocidas: los oratorios. Poco a poco, se le empezaron a unir muchos colaboradores religiosos y seculares que seguían su estilo educativo. Finalmente, sus obras rápidamente se multiplicaron por todo el mundo.

### **2.1.1 Fundación**

El motivo de la creación del Oratorio Don Bosco de Sor María Romero fue básicamente una vivencia que hace muchos años tuvo una mujer con sentimientos y un gran corazón humano; la siguiente es la experiencia de la señora Martha C. de Scoggin, una de las fundadoras del programa.

*“La primera vez que lo vi me encontraba en una soda. Entró y no fue más que otro de muchos niños que quizás hemos dejado por lo familiar que se ha vuelto su presencia por todas partes, a cualquier hora del día. Tal vez no le hubiese prestado atención, sino porque se acercó a mi mesa y me ofreció cuidar mi carro. Deduje que tal oferta movía el hambre (sic) y lo invité a comer, él a su vez compartió su historia conmigo su historia bastante triste, quizás hasta enriquecida con exageraciones y fantasías, en el fondo no muy diferente a la realidad común de estos niños (sic) le creí lo que me contó. Cuando se*



*marcho (sic) regreso (sic) al anonimato de tantas caras infantiles sin nombre que inunda las calles.”<sup>18</sup>*

Según la historia de la señora de Scoggin, algún tiempo después, ambos coincidieron en el mismo lugar; obviamente, cada uno interpretando su papel: él se dedicaba a cuidar los automóviles y ella siempre lo invitaba a comer; además, siempre le ponía en sus manos algún dinero con la buena intención de estar haciendo un bien.

*“Un año después lo encontré de nuevo y quede (sic) espantada con la escena, lo que tenía ante mis ojos eran los despojos de los que fue un niño de diez años. Él y sus nueve hermanos adictos y víctimas de la inhalación de cemento, una cruel forma de esclavitud que destruye la vida de los niños, toda vez que para mantener su adicción son explotados por gente inescrupulosa, en ciertos casos, incluso sus propios familiares.”<sup>19</sup>*

El sentimiento de impotencia fue real, aunado al deseo casi imposible de hacer algo por él y por todos aquellos niños. Día a día, estas criaturas mueren lenta y penosamente; según doña Marta, en ese instante ella se preguntó: “¿y qué estoy haciendo yo para impedirlo?”.

*“En ese momento supe lo árido que había sido pasarme de buena, por asistir puntualmente a misa a participar en grupos de oración asumiendo que era suficiente. A veces Dios emplea medios para sacarnos de nuestra complacencia y actuar a favor de los que precisan nuestra ayuda, y eso fue lo que ocurrió. A través de ese niño (sic) Dios me mostró que mis oraciones carecían de lo más importante: ACCIÓN.”<sup>20</sup>*

En ese momento, según cuenta la señora de Scoggin, sin perder más tiempo decidió actuar y procedió como le pareció lógico: buscar ayuda especializada. Según sus propias palabras, los primeros esfuerzos por internar al niño en un centro de atención apropiado chocaron con una dura realidad, el lugar no existía. En ese momento se

---

<sup>18</sup> Bogarín, G. (1997). *Fundación Oratorio Don Bosco de Sor María Romero (anteproyecto)*. Documento no publicado.

<sup>19</sup> Bogarín, G. (1997). *Fundación Oratorio Don Bosco de Sor María Romero (anteproyecto)*. Documento no publicado.

<sup>20</sup> Bogarín, G. (1997). *Fundación Oratorio Don Bosco de Sor María Romero (anteproyecto)*. Documento no publicado.

requería crearlo y con urgencia; sus pensamientos se referían a que si no existía un lugar adecuado para ellos, ella tenía que hacerlo junto con todas las personas que sintieran en el alma y les doliera la situación de estos niños.

A partir de esta historia verídica se fundó el Oratorio Don Bosco de Sor María Romero, hace 13 años.



Fotografía de la fachada del Oratorio

Agosto 2005

Actualmente, el Oratorio se ha consolidado como una de las organizaciones no gubernamentales de éxito, ha logrado un impacto social beneficioso y cuenta con la confianza de instituciones públicas, privadas e internacionales para la administración del programa.

Costa Rica, como país subdesarrollado, presenta sectores que desestabilizan la economía, educación y salud del país, por lo que no es posible escapar de los problemas de alto riesgo social como la drogadicción, deambulación en las calles, prostitución, violencia doméstica y otros. Nuestro país se ha convertido en uno de los países con más graves repercusiones sociales y económicas en su historia, es así como el Oratorio trata de darle respuesta a la numerosa población de menores en riesgo.

## 2.2 Finalidad de la institución



Fotografía de la fachada del Oratorio

Agosto 2005

El Oratorio Don Bosco de Sor María Romero es una fundación sin fines de lucro, que se creó para ayudar en la recuperación y reinserción en la sociedad de los niños, niñas y jóvenes con problemas de drogadicción, alto riesgo y de/o en la calle.

Como un niño o joven *de la calle* se entiende “*aquel que pasa todo el día y la noche en la calle, duerme en hoteles o en cartones ubicados en la acera.*”<sup>21</sup>

Por otro lado, el joven o niño *en la calle* es “*aquel que pasa la mayor parte del día durmiendo, robando, trabajando y/o pidiendo limosna en las calles, pero en la noche regresa al núcleo familiar.*”<sup>22</sup>

Es importante destacar que en el área no existen otros servicios de atención similares a este, ya que como se reflejó anteriormente en el Oratorio Don Bosco de Sor María Romero se restaura y se educa.

Todos los materiales didácticos, alimentación, vestido y transporte de los estudiantes se brinda gratuitamente, por lo tanto, el programa cuenta para su ejecución con el apoyo de empresas privadas, organizaciones (como el Ministerio de Educación Pública), ayudas internacionales y donaciones particulares.

### **2.3 Organización**

La Fundación Oratorio de Sor María Romero cuenta con un Junta Directiva, integrada por cuatro personas, que se encarga de dictar las principales directrices; permanentemente en la institución se encuentra el director y la subdirectora, quienes tienen bajo su cargo velar por el correcto funcionamiento de la institución diariamente.

En la institución continuamente se realizan evaluaciones bajo los siguientes mecanismos:

---

<sup>21</sup> Bogarín, G. (1997). *Fundación Oratorio Don Bosco de Sor María Romero (anteproyecto)*. Documento no publicado (pág. 1).

<sup>22</sup> Bogarín, G. (1997). *Fundación Oratorio Don Bosco de Sor María Romero (anteproyecto)*. Documento no publicado (pág. 1).

1. Evaluación continua durante el proceso:

- Consejo de profesores.
- Reunión de personal.
- Población beneficiaria.
- Evaluación quincenal del personal.

2. Evaluación semestral de formación académica, psicosocial, deportivo, cultural, artístico, espiritual:

- Su finalidad es velar por el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas, analizando el aprovechamiento y rendimiento, en general, de la población.

3. Evaluación anual del programa:

- Esta evaluación se realiza a inicios de cada año. Se valoran los objetivos, metas y actividades que se realizarán durante el año, se harán nuevos aportes para el programa si es necesario.

### 2.3.1 Misión

*“Somos una fundación de bienestar social, sin fines de lucro, que brinda atención integral (psicológica, académica, terapéutica, espiritual, logística, recreativa, formativa y social) a niños, niñas, adolescentes y sus familiares los cuales se encuentran en altísimo riesgo de consumo, venta de drogas, explotación sexual, agresión física, sexual y psicológica, violencia doméstica, abandono y negligencia.”<sup>23</sup>*

---

<sup>23</sup> Bogarín, G. (1997). *Fundación Oratorio Don Bosco de Sor María Romero (anteproyecto)*. Documento no publicado (pág. 4).

### 2.3.2 Visión

*“Luchar por el bienestar de la niñez que vive en Costa Rica y en contra de los inescrupulosos, que destruyen vidas, familias y socavan la sociedad, con el fin de lograr un futuro próspero y seguro para ellos, sus familias y para el país en general.”<sup>24</sup>*

### 2.3.3 Objetivos

*“Brindar atención integral para nuestra población meta, potenciando un desarrollo individual, familiar, social y emocional óptimo, que les permita integrarse adecuada y productivamente a la sociedad.”<sup>25</sup>*

La atención integral que se brinda está fundamentada en:

- Educación.
- Restauración.
- Formación Vocacional.

## 2.4 Descripción de la institución

La población meta del Oratorio Don Bosco de Sor María Romero son niñas, niños y adolescentes entre 6 y 17 años de edad y sus respectivas familias, que se encuentran en altísimo riesgo social, residentes en las áreas más marginales de la capital, los cuales cuentan con las siguientes características sociales:

- Que consuma, haya consumido o que se encuentre en altísimo riesgo de consumo de drogas.

---

<sup>24</sup> Bogarín, G. (1997). *Fundación Oratorio Don Bosco de Sor María Romero (anteproyecto)*. Documento no publicado (pág. 4).

<sup>25</sup> Bogarín, G. (1997). *Fundación Oratorio Don Bosco de Sor María Romero (anteproyecto)*. Documento no publicado (pág. 4).

- Que convivan con personas adictas o que trafiquen con drogas.
- Con predisposición genética al consumo de drogas.
- Que convivan en un ambiente comunal con altísimo índice de consumidores o traficantes de drogas.
- Que se encuentren en la calle o vivan en la calle.
- Altísima deserción escolar.

En esta institución se atienden un promedio de 140 niños y jóvenes, que asisten al Oratorio Don Bosco de Sor María Romero de 8:00 a.m. a 6:30 p.m., de lunes a viernes.

Las principales zonas de atracción son las urbano- marginales y la “zona roja” en San José, sin embargo, se destacan niños y jóvenes provenientes de las comunidades de:

- Barrios del Sur,
- Tirrases,
- León XIII,
- Hatillo,
- Pavas.

En el tratamiento que se brinda gratuitamente, se visualiza al niño como un ser *biopsicosocioespiritual*, que pertenece a una familia y además, está inmerso en una comunidad. Teniendo como premisa este concepto, el tratamiento ofrecido al niño debe ser integrado con la familia y con la comunidad.

Entre los servicios que se ofrecen se encuentran los siguientes:

- Atención psicosocial (individual, grupal, familiar, comunal).
- Atención académica (Programa Aula Abierta en primaria y Educación para Adultos en secundaria del MEP).
- Orientación vocacional.
- Formación espiritual.

- Desarrollo artístico (Coro estudiantil “Un canto de esperanza”, grupos coreográficos, banda, teatro, ejecución instrumental).
- Desarrollo físico competitivo y recreativo.
- Apoyo a las familias (terapias, orientaciones, talleres y asistencia).
- Alimentación, vestuario, calzado, transporte, material didáctico.
- Atención en salud a través de la Caja Costarricense de Seguro Social y convenios con otras instituciones.
- Espacios recreativos.

Para realizar su labor diaria, el Oratorio Don Bosco de Sor María Romero utiliza los principios filosóficos inspirados en el Sistema Preventivo de San Juan Bosco; este sistema consiste en dar a conocer las prescripciones y reglamentos de la escuela (en este caso el Oratorio) y vigilar, de manera que los alumnos tengan siempre sobre sí el ojo vigilante del director o de los asistentes, los cuales como padres amorosos, hablan, sirven de guía en toda circunstancia, dan consejos y corrigen con amabilidad.

Sus contenidos y técnicas educativas se basan en tres pilares fundamentales:

*“1- Amor: consiste en la forma de acercarse al educando, es la caridad que lleva al educador a la convicción de que vale la pena formar a la persona, se le ofrece confianza para que se sienta acogido y en un ambiente familiar, en el que pueda desarrollar sus potencialidades.*

*2- Razón: este es el pilar que permite al educando ser el constructor y responsable de su propia historia, porque busca que la persona sea conciente de la realidad en que está inmersa. No es simple destinatario, sino que tiene una posición clara y crítica respecto a su situación social, la misma que puede transformar.*

*3- Religión: Don Bosco estaba convencido de que la espiritualidad era necesaria para la formación integral de los jóvenes. La evangelización es vista como una forma de promoción humana. El compromiso que pueda adquirir dentro de la Iglesia le lleva a incluir dentro de su proyecto de vida una responsabilidad, un compromiso conciente.*



*Implica también la práctica de los sacramentos como medio para alcanzar la santidad, meta de la educación cristiana.*”<sup>26</sup>

Este sistema excluye además el castigo muy violento o muy suave. La idea principal es que este sistema preventivo resulte bastante fácil de adoptar para los alumnos, para que sientan respeto por sus educadores y consideren a sus maestros y superiores como sus padres, y a sus compañeros, como sus hermanos.

A los estudiantes se les reconoce cuando proceden bien y se les reprende cuando actúan de forma contraria. La corrección o el castigo no se realiza en público, sino en privado, lejos de los compañeros.

Los estudiantes también tienen la libertad de saltar y correr a su gusto en los ratos libres. La gimnasia, la música, el teatro o los paseos son medios muy eficaces utilizados para conseguir la disciplina deseada y favorecer la moralidad y la salud física y mental.

#### **2.4.1 Situación financiera**

El Oratorio Don Bosco de Sor María Romero está inscrito en el Registro de la Propiedad como una fundación de bien social sin fines de lucro, bajo la administración de la Asociación Nacional de Cooperadores Salesianos.

Su población meta son niños y jóvenes en extrema pobreza, víctimas de abuso sexual, físico o psicológico, la mayoría en estado de abandono por parte de sus familias y en alto riesgo de consumo de drogas, por ello, el Oratorio provee a sus estudiantes de

---

<sup>26</sup> Cordero, H. (2002). *El Sistema Preventivo de Don Bosco en la formación en valores familiares y autoestima de los responsables de la educación de los niños de la Primaria del Centro de Educación Salesiana*. Proyecto de Graduación (Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración de Programas de Educación No Formal). Universidad de Costa Rica, Escuela de Administración Educativa. San José, Costa Rica. (pág. 23).

todos los materiales necesarios para el adecuado desarrollo integral de los mismos. A cada niño y joven se le entrega:

1. Dos uniformes compuestos por blusa o camisa, pantalón, medias y zapatos anualmente, un uniforme para Educación Física (camiseta, pantaloneta y tenis); se entregan a la medida de cada niño y de buena calidad. Si el niño no cuenta con ropa para estar en su casa, se le proporciona en buen estado.
2. Los estudiantes diariamente reciben su desayuno y almuerzo calientes. Se mantiene un menú balanceado, variado y nutritivo acorde con los requerimientos nutricionales de cada uno. Con base en estudios previos, a algunos estudiantes se les entrega “diarios” para llevar a sus casas.

Los únicos ingresos con que la fundación cuenta son ayudas económicas de empresas privadas y algunos donadores particulares, además, se cuenta con la ayuda del Patronato Nacional de la Infancia, del Instituto Mixto de Ayuda Social, de la Junta de Protección Social de San José, la Comisión Europea y el Ministerio de Educación Pública, las cuales son muy bien recibidas, pero cada vez son más escasas.

#### **2.4.2 Recursos humanos**

Actualmente, la institución cuenta con un total de 27 personas encargadas del manejo diario de la misma. Este grupo humano se divide de la siguiente manera:

##### **Recurso humano**

- Dos encargados del área administrativa,
- Una secretaria,
- Una encargada de contabilidad,
- Una miscelánea,

- Un mensajero,
- Una psicóloga,
- Dos trabajadoras sociales,
- Una enfermera,
- Una encargada del área de costura,
- Una cocinera y su respectiva asistente,
- Dos guardas de seguridad y
- Dos terapeutas.

### **Personal docente**

- Un coordinador de programa,
- Cinco educadores en primaria,
- Dos educadores en secundaria,
- Un profesor de Educación Física y su respectivo asistente,
- Un profesor de música y
- Un profesor de materias especiales.

Este grupo humano debe trabajar diariamente en pro del bienestar de los 140 niños y jóvenes que diariamente visitan el lugar.

### **2.4.3 Planta física**

El Oratorio actualmente cuenta con dos edificios: uno está ubicado en avenida 9, calles 2 y 4 en pleno centro de San José.

La planta física que existe actualmente es un edificio de dos plantas; este edificio cuenta con una única puerta de acceso, localizada en la fachada principal, por ella deben entrar y salir diariamente todas las personas; como la única puerta de acceso da hacia una calle muy transitada, al final de la acera y junto a la calle, se instaló una malla protectora

de un metro y medio de altura aproximadamente, la cual trata de impedir que los niños crucen la calle sin precaución.

Por otro lado, en la primera planta las oficinas administrativas están ubicadas muy cerca de las aulas en las que se imparten las lecciones, están separadas únicamente por un estrecho pasillo y muy cerca de la cocina y comedor. En esta primera planta está la capilla, el sótano, el área de bodegas, tres servicios sanitarios con baño y un pequeño patio.

En la segunda planta se encuentra un amplio salón donde se realizan actividades especiales; como por ejemplo, actos cívicos o reuniones de personal; allí se encuentra localizado un pequeño salón que funciona como el consultorio de enfermería y las oficinas y áreas de terapia de Trabajo Social y Psicología. Además, hay un pequeño salón donde se imparten lecciones de música y un aula, aún más pequeña, para los niños con deficiencias en su aprendizaje. Todas las aulas cuentan con su respectivo mobiliario: pupitres, escritorios, pizarras, etc.

Debido al poco espacio físico con que se cuenta, las zonas de recreación para los niños y jóvenes son facilitadas por el Museo del Niño. Esta zona de recreación incluye una cancha de *volleyball* y una de *baseball*, en las que los estudiantes reciben sus clases de Educación Física.

Para muchos niños y jóvenes, el Oratorio Don Bosco de Sor María Romero es su única opción de tener un futuro muy diferente al que muchas personas, e incluso sus propias familias, les han predestinado.

**CAPÍTULO III:**

**NECESIDAD DE  
REORGANIZACIÓN  
ADMINISTRATIVA**

Toda empresa o institución requiere de una organización administrativa para poder realizar sus labores diarias de la manera más óptima; por lo tanto, el Oratorio Don Bosco de Sor María Romero no es la excepción y actualmente sufre un problema de desorganización que le impide desarrollarse para crecer.

### **3.1 Definición del problema**

En el Oratorio Don Bosco de Sor María Romero actualmente impera una necesidad de reorganización en su área administrativa, la cual es perfectamente palpable al compartir, tan sólo un poco de tiempo con los empleados, con los mismos estudiantes o con realizar simplemente una llamada telefónica al lugar. Esta desorganización administrativa afecta no sólo al área laboral administrativa y sino también perjudica al área financiera.

El servicio al cliente brindado por los empleados es deficitario; a pesar de que abunda la amabilidad y cortesía; para la realización de un simple trámite administrativo se necesitan varios días, probablemente debido a la misma escasez de personal o a la excesiva cantidad de trabajo existente, de la misma forma, es común que en las llamadas telefónicas que ingresan al lugar se escuche muchísimo ruido de fondo, aunque esto es común en cualquier Centro Educativo, sin embargo, muchas veces el saludo inicial se expresa de una forma poco amigable.

#### **3.1.1 Causas**

Desde su fundación hace aproximadamente 13 años, la institución ha sido manejada por personas muy comprometidas con su trabajo, que siempre buscan el bienestar de los niños y jóvenes visitantes, quienes al final resultan su razón de ser y existir; no obstante, la buena voluntad no siempre es lo único que lleva a cualquier institución al éxito, también es necesario seguir una clara dirección apegada al conocimiento y a la experiencia.

Entre las causas que podemos mencionar nos encontramos con que por causa de las limitaciones financieras reales, la institución invierte muy pocos recursos en capacitación y cuando ésta se logra dar, generalmente, está dirigida para los educadores o para el equipo psicosocial.

### **3.2 Problemas financieros**

Como la mayoría de las instituciones de bien social y sin fines de lucro que operan en nuestro país, el Oratorio Don Bosco de Sor María Romero no escapa a la realidad de la falta de recursos financieros para hacerle frente a sus necesidades básicas.

La institución actualmente no dispone de ningún tipo de ingreso fijo, ni constante con el que pueda contar. La situación financiera actual es muy crítica, puesto que a cada niño o joven que asiste diariamente a la institución, por su extrema condición social, se le obsequian todos los útiles escolares, uniforme, vestimentas adicionales y hasta “diarios” para llevar a su casa.

En este momento, la institución financieramente se sostiene por medio de ayudas y donaciones, tanto de instituciones públicas como privadas. Según la información obtenida en una entrevista realizada a la funcionaria encargada del área de Contabilidad, la señora María Elena Díaz, entre las instituciones públicas que tradicionalmente han colaborado se encuentran:

- El Instituto Mixto de Ayuda Social.
- El Patronato Nacional de la Infancia.

Conforme nos detalla la señora Díaz, esta colaboración mensualmente tiene un promedio de un millón de colones en efectivo. A continuación vamos a reproducir el presupuesto financiero de la institución para el año 2005, que ha sido facilitado por la misma institución.

### Presupuesto 2005

<b>INGRESOS</b>	<b>MONTO EN COLONES</b>
Donaciones internacionales	2 000 000,00
PANI	12 075 000,00
IAFA	2 000 000,00
IMAS	5 000 000,00
Donaciones varias sector privado	27 000 000,00
Donaciones de asociaciones privadas	9 580 000,00
Actividades sociales	750 000,00
Ventas de bienes y servicios	250 000,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>58 655 000,00</b>
<b>EGRESOS</b>	<b>MONTO EN COLONES</b>
<u>Servicios Personales</u>	24 192 000,00
Derechos laborales	20 400 000,00
Viáticos personal Adm. y técnico	120 000,00
Otros servicios personales	11 000 000,00
<u>Servicios No Personales</u>	13 023 000,00
Servicio telefónico	350 000,00
Servicio eléctrico	450 000,00
Servicio de agua	312 000,00
Servicios bancarios	25 000,00
Servicios municipales	85 000,00
Fletes y transportes	20 000,00
Capacitación	50 000,00



Seguro de riesgos laborales	612 000,00
Afiliaciones y suscripciones	100 000,00
Servicio correo	15 000,00
Mantenimiento equipo	150 000,00
Mantenimiento mobiliario	150 000,00
Mantenimiento edificio	500 000,00
Seguro, CCSS	5 304 000,00
Intereses y recargos	120 000,00
Imprevistos	300 000,00
Otros	1 500 000,00
Becas	2 380 000,00
Servicios profesionales	600 000,00
<u>Materiales y Suministros</u>	21 440 000,00
Alimentos	7 400 000,00
Vestuario y textiles	1 000 000,00
Uniformes escolares	3 000 000,00
Materiales didácticos y talleres	1 000 000,00
Medicamentos	250 000,00
Mobiliario y equipo	7 200 000,00
Papelería y útiles de oficina	500 000,00
Gas para cocina	250 000,00
Artículos de aseo	840 000,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>58 655 000,00</b>

**Fuente:** Sra. María Elena Díaz, encargada de Contabilidad

De acuerdo con los datos proporcionados por la contabilidad de la empresa, durante el año 2004, el IMAS donó aproximadamente nueve millones de colones, que sirvieron para ir cubriendo las necesidades de todo el año, fueron entregados en especies, es decir, en alimentos, en el pago de servicios públicos (agua, electricidad, teléfono) y en vestido para los estudiantes. Para este año 2005 la ayuda, que se espera por parte de esta institución, es de ocho millones de colones, pero aún no ha llegado.

De igual manera sucede con la ayuda enviada por el PANI. El soporte destinado por esta institución para el Oratorio Don Bosco de Sor María Romero durante el transcurso de este año 2005 asciende a aproximadamente 1,5 millones de colones mensuales; este financiamiento está predestinado directamente para los estudiantes y depende en forma total de la cantidad de niños que se atiendan en ese momento.

Las ayudas que estas instituciones brindan al Oratorio se definen por medio de contratos firmados previamente por los respectivos directores de ambas instituciones, por ejemplo, el contrato con el IMAS asciende a aproximadamente cinco millones de colones; a la fecha, ya se han firmado los respectivos contratos; sin embargo, el dinero aún no llega a las personas más necesitadas.

Según el presupuesto para este año 2005, el déficit mensual que se proyecta en la institución asciende a alrededor de 1,5 millones de colones; si se incluyen las deudas pendientes del año anterior, hasta marzo del presente año, este déficit financiero se traduce en aproximadamente ocho millones de colones, los cuales la institución está plenamente consciente que debe hacerles frente, pero no cuenta con los recursos necesarios y tampoco puede dejar de atender a los niños y jóvenes que diariamente visitan el lugar, quienes son su prioridad.

Además de las necesidades materiales de los niños y jóvenes estudiantes, la institución también debe hacer frente a una fuerte deuda por concepto de cargas sociales atrasadas, que ha adquirido con la Caja Costarricense de Seguro Social, que corresponden al pago de planillas de algunos de sus funcionarios.

El Oratorio Don Bosco de Sor María Romero no es responsable por el pago salarial de todos sus empleados, por ejemplo: los educadores son contratados directamente por el Ministerio de Educación Pública, los encargados del área psicosocial son empleados directamente por el PANI, quien se encarga de proveer sus respectivos

salarios, algunos otros funcionarios ya están jubilados de empleos anteriores, por lo que únicamente reciben su salario sin pago de Seguro Social.

El departamento de Contabilidad actualmente tiene vigente un arreglo de pago con la CCSS por estos pagos de Seguro Social atrasados, que corresponden a salarios del año anterior. Sobre decir que a la fecha, el pago de cargas sociales a la CCSS, por concepto de salarios de este año, también se encuentran atrasados.

Las donaciones privadas, para el Oratorio Don Bosco, son bienvenidas, sin embargo, probablemente por causa de la crisis económica que sufrimos actualmente, éstas han decaído dramáticamente; aún existen personas de buen corazón que donan mensualmente quinientos, mil colones, o lo que tengan a bien en ese momento para el bienestar de los niños y aunque es muy bien recibido, éste dinero no es suficiente en nuestro país, en el que los problemas por inflación se palpan diariamente.

Esta crisis financiera resulta muy evidente al revisar las cuentas por pagar de los estados financieros de la institución. Este rubro aumenta en cada periodo, pues es imprescindible realizar arreglos de pago con los proveedores de materiales y alimentos principalmente; además, los empleados merecen recibir periódicamente su salario, por lo que éste se convierte también en una prioridad ante cualquier otro gasto.

En resumen, el principal problema financiero que la institución enfrenta es su liquidez, ya que los alimentos y materiales didácticos de los estudiantes están garantizados por alguna u otra muchas forma; sin embargo, no sucede así con el salario periódico que todo trabajador debe recibir por el trabajo que realiza.

### **3.3 Problemas de recursos humanos**

La necesidad de mayor cantidad de recurso humano está íntimamente ligada a la necesidad de una mejor infraestructura, que permita atender a niños y jóvenes del lugar.

Actualmente, en el área educativa es necesaria una mayor cantidad de personal calificado. Todos los estudiantes, tanto de primaria como de secundaria, están agrupados en relación con sus edades, es decir, por falta de personal no es posible tener al menos un grupo para cada nivel de estudio, sino que se tiene un grupo de primer nivel, que incluye alumnos que van de 7 a 9 años aproximadamente; el segundo nivel, incluye niños con edades de entre 10 a 12 años y los estudiantes de 13 a 17 años aproximadamente se agrupan en el tercer nivel. No está de más destacar que la gran mayoría de estos estudiantes cursan estudios atrasados con respecto a los demás niños y jóvenes de su misma edad.

Cada uno de estos grupos de estudio cuenta con un promedio de veinte estudiantes guiados por un educador, que imparte las materias de conocimiento básico supervisadas siempre por el Ministerio de Educación Pública.

Con mucho esfuerzo, poco a poco se han ido implementando algunas lecciones adicionales semanales correspondientes a las llamadas materias “especiales”, que encuentran condiciones muy limitadas y no es posible ofrecer todas las materias que se quisiera por falta de personal capacitado para impartirlas.

### **3.4 Problema en planta física**

La planta física con la que cuenta el Oratorio Don Bosco de Sor María Romero, actualmente no es suficiente para brindar la mejor atención posible a todos los niños y jóvenes que visitan diariamente el lugar.

Como se mencionó en el capítulo anterior, en la primera planta los cuatro salones para clases ubicados allí son espacios muy pequeños y deben ser compartidos por estudiantes de menor edad, que generalmente son los más inquietos y bulliciosos. Las oficinas administrativas y la de contabilidad se ubican aquí y en ellas resulta casi imposible llevar a cabo el trabajo diario por el ruido producido en los salones de clase.

Al final de un largo y estrecho pasillo están ubicados la cocina y el comedor para estudiantes y personal. Este aposento no cuenta con una Salida de Seguridad, sino que aparte de la puerta principal, la puerta trasera conduce a un patio interno cerrado por una tapia muy alta, por la que sería imposible escapar en caso de presentarse una emergencia.

El edificio actual está rodeado por más construcciones aledañas, lo que no le permite a la administración pensar en planear una expansión física de la planta. En los alrededores ya no hay espacio disponible para que la institución crezca físicamente.

## **CAPÍTULO IV:**

# **¿CÓMO AFECTA LA DESORGANIZACIÓN EN LA INSTITUCIÓN?**

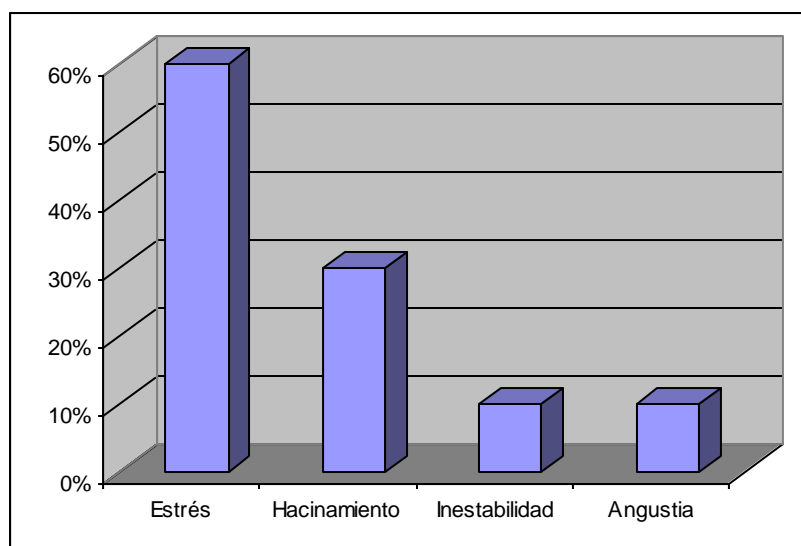
#### 4.1 ¿Cómo afecta la desorganización administrativa a los empleados?

El objetivo de la siguiente investigación se concentra en demostrar que existe una necesidad latente de desarrollar un proceso de organización administrativa a lo interno de la oficina. Este proceso de reorganización, por medio de la planificación estratégica, sería un medio para mejorar las actividades y en especial, la estructura organizacional de la institución.

Se ha percibido que están ocurriendo pequeñas situaciones de desorganización en cuanto a la estructura de la institución, que podrían ser subsanadas si se implantase la planificación estratégica, así, al presentarse deficiencias en la estructura organizacional de la oficina, existen varios factores en particular que se ven afectados por esta situación.

**Gráfico No. 4.1**

*¿Cómo le afecta este problema en sus labores diarias?*



**Fuente:** Gráfico creado por la investigadora  
Agosto, 2005

Como apreciamos en el gráfico anterior, los empleados sienten un excesivo estrés diario en su trabajo, por las condiciones del mismo. La naturaleza del trabajo, en general, está cambiando con la rapidez de un torbellino, probablemente ahora más que nunca, el

estrés causado por el trabajo representa una amenaza para la salud de todos los trabajadores y, como consecuencia, para la salud de las organizaciones.

Según el doctor Sauter, el estrés de trabajo se puede definir como “*las nocivas reacciones físicas y emocionales que ocurren cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos, o las necesidades del trabajador.*”<sup>27</sup> Este estrés de trabajo puede llevar a una deficiencia en la salud del empleado y hasta en la de su familia.

Es inevitable que las condiciones de trabajo tengan un papel principal como causante del estrés de trabajo, sin embargo, no se ignora el papel de factores individuales. Según la opinión de Sauter “*la exposición a condiciones estresantes de trabajo, llamadas causas de estrés, pueden tener una influencia directa en la salud y la seguridad del trabajador.*”<sup>28</sup> Aunque también, factores individuales y de otras situaciones pueden intervenir para fortalecer o debilitar esta influencia.

Los episodios de estrés que duran poco o son poco frecuentes representan poco riesgo, pero cuando las situaciones estresantes continúan no resueltas, el cuerpo se mantiene en un estado constante de activación, que aumenta la tasa del desgaste en los sistemas biológicos. En última instancia, resulta la fatiga o el daño y la habilidad del cuerpo de arreglarse y defenderse se puede comprometer seriamente; como resultado, aumenta el riesgo de alguna enfermedad.

Algunos empleadores suponen que las condiciones estresantes de trabajo son un mal necesario; es decir, que las compañías deben aumentar la presión a los trabajadores y prescindir de las preocupaciones de salud para seguir siendo productivas y lucrativas en la economía tan competitiva de hoy, pero las funciones laborales diarias cuestionan esta opinión. Todos hemos experimentado que las condiciones estresantes de trabajo están

---

<sup>27</sup> Sauter S. (1997). *Enciclopedia de la Salud y la Seguridad Ocupacional: Factores psicosociales y organizativos*. (1era ed.). Vol. 1. Ginebra, Suiza: Oficina de Trabajo Internacional. (pág. 34)

<sup>28</sup> Sauter S. (1997). *Enciclopedia de la Salud y la Seguridad Ocupacional: Factores psicosociales y organizativos*. (1era ed.). Vol. 1. Ginebra, Suiza: Oficina de Trabajo Internacional. (pág. 35)



asociadas con el absentismo, la tardanza y un número aumentado de intenciones de dimisión, todo esto al final tiene un efecto negativo en lo esencial, que es la productividad y bienestar.

Los estudios recientes de las organizaciones denominadas “sanas” sugieren que las políticas que benefician la salud del trabajador también benefician lo esencial: sus vidas. Una organización sana se define como aquella que *“tiene tasas bajas de enfermedad, lesiones e invalidez en su personal y también mantiene su competitividad en el mercado.”*<sup>29</sup>

Las investigaciones de Sauter han identificado algunas características organizativas asociadas con el trabajo sano, de bajo estrés y con niveles altos de productividad. Algunos ejemplos de estas características son los siguientes:

- El reconocimiento de empleados por buen rendimiento en el trabajo.
- Oportunidades para el fomento de la carrera.
- Un ambiente libre de presiones incontrolables.
- Contar con un espacio propio, aunque sea pequeño, para laborar con privacidad.
- Una cultura de organización que valora al trabajador individual.
- Acciones de la dirección que concuerden con los valores organizativos.

#### **4.1.1 En sus obligaciones diarias**

Para el personal que labora diariamente en el Oratorio Don Bosco de Sor María Romero, sus obligaciones en la institución se han visto inmersas en dificultades. El personal encargado del área administrativa sí cuenta con pequeñas oficinas individuales para realizar su trabajo, pero el personal docente, que es la gran mayoría, no tiene ese beneficio.

---

<sup>29</sup> Sauter S. (1997). *Enciclopedia de la Salud y la Seguridad Ocupacional: Factores psicosociales y organizativos*. (1era ed.). Vol. 1. Ginebra, Suiza: Oficina de Trabajo Internacional. (pág. 40)

Los educadores deben utilizar aulas pequeñas, con poca ventilación, poca luz y además con más niños de los que podrían permanecer cómodamente en estos salones.

Para los encargados del área administrativa es constante sufrir interrupciones por parte de los estudiantes, ya que ellos prácticamente tienen libre acceso a todas las áreas de la institución. Esta falta de restricciones internas ha traído como consecuencias, con el pasar del tiempo, el extravío de materiales didácticos, objetos valiosos y la consecuente pérdida de tiempo lectivo en los estudiantes.

#### **4.1.2 En su motivación y estado de ánimo**

El Oratorio Don Bosco de Sor María Romero siempre ha estado rodeado de personal muy capaz, profesional y preparado para enfrentar cualquier obstáculo que demande su trabajo diario; sin embargo, cuando las situaciones alrededor se salen de control, es inevitable que aparezca la desmotivación.

La desmotivación en el trabajo supone la existencia de limitaciones contra las que es muy difícil o imposible luchar y vencer, como: bajas expectativas y atribuciones inadecuadas, falta de hábitos, prejuicios, falta de conocimiento, habilidades y un largo etcétera, frente al que es difícil obtener algún cambio.

Desde que comienza el día nos encontramos con situaciones desagradables, las cuales nos ponen tensos y nerviosos. A su vez, esto se refleja en nuestro cuerpo y mente acumulando un tremendo estrés.

Las actuales tendencias en la promoción de la seguridad e higiene en el trabajo incluyen no solamente los riesgos físicos, químicos y biológicos de los ambientes laborales, sino los múltiples y diversos factores psicosociales inherentes a la empresa y además, la manera cómo influyen en el bienestar físico y mental del trabajador. Estos factores consisten, por un lado, en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente

laboral, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización y por otro, las características personales del trabajador, sus necesidades, su cultura, sus experiencias y su percepción del mundo.

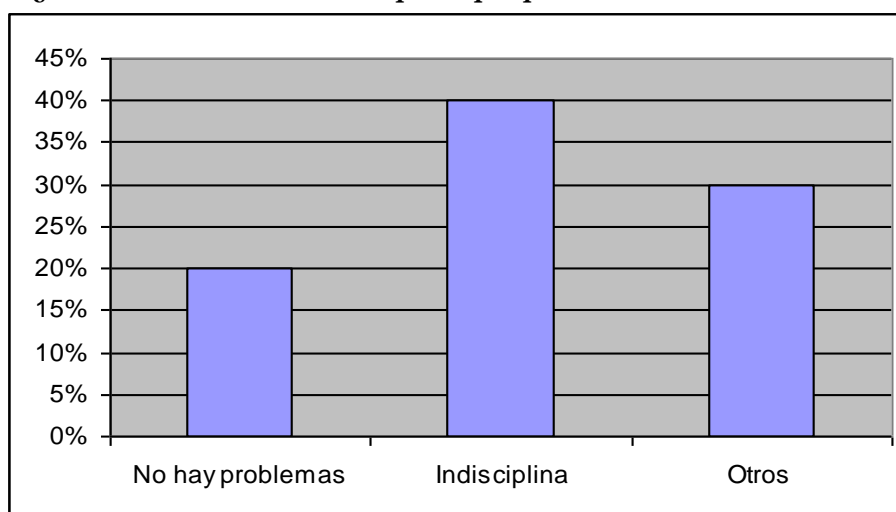
Debe decirse también en relación con la desmotivación que existe en el Oratorio Don Bosco de sor María Romero, que éstos no son procedimientos autónomos de desmotivación, sino que existe el apoyo de elementos externos. Debe acudir una empresa que cuide las formas, que considere al profesional lo más importante que, a la postre, no lesione los justos derechos. Si no se cuenta con estos elementos vitales, el proceso de motivación será muy complicado de emprender.

#### 4.2 ¿Cómo afecta el problema a los niños y jóvenes que visitan diariamente el lugar?

De acuerdo con los resultados proporcionados por las encuestas realizadas a algunos estudiantes del Oratorio Don Bosco de Sor María Romero, se puede extraer que aproximadamente una cuarta parte de los entrevistados coincide en que en la institución no existe ningún problema del todo. Ello se puede observar en el gráfico siguiente:

**Gráfico No. 4.2**

*¿Cuál considera usted es el principal problema en la institución?*



**Fuente:** Gráfico creado por la investigadora

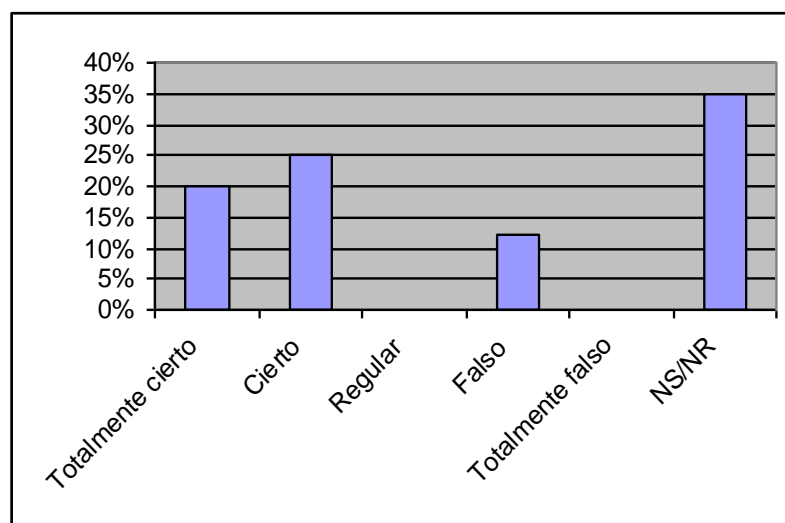
Agosto, 2005

De estos resultados se puede concluir que estos estudiantes no encuentran problemas en la institución, porque todos ellos provienen de estratos sociales extremadamente necesitados, en los que no tienen los recursos para suplir siquiera las necesidades básicas de los miembros de la familia, por lo tanto, al recibir ayuda material y espiritual por parte del Oratorio y tener la experiencia de ser tomado en cuenta, resulta impensable encontrarle algún defecto al servicio que obtienen.

El segundo problema mencionado por los estudiantes: la indisciplina, es propio tanto de sus edades, como también de su origen familiar; puesto que la gran mayoría de ellos proviene de hogares desintegrados o disfuncionales, en los que nunca les han enseñado o nunca han experimentado los valores de disciplina, orden y respeto.

#### Gráfico No. 4.3

En general, *¿cree que la institución cuenta con los recursos necesarios?*



**Fuente:** Gráfico creado por la investigadora

Agosto 2005

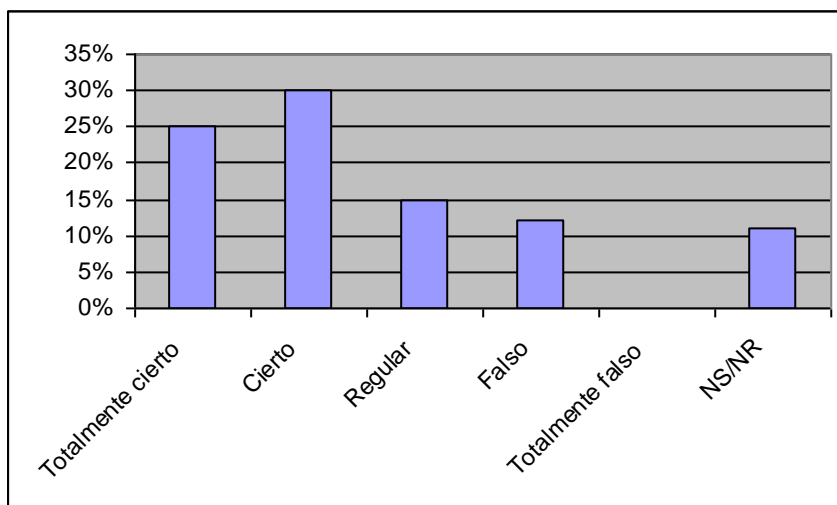
Al preguntar a los estudiantes su opinión acerca de la percepción en cuanto a la cantidad y calidad de los recursos económicos y materiales con que cuenta la institución, el gráfico anterior muestra los resultados.

En este gráfico se aprecia que un poco menos de la mitad de los estudiantes encuestados distingue la necesidad latente de más recursos. Esta percepción se da porque los mismos estudiantes no han podido recibir todas las atenciones que necesitan o porque expresamente escuchan comentarios del personal, referidos a la falta de recursos disponibles.

Un gran porcentaje de los estudiantes encuestados no sabe si existe la necesidad de recursos financieros, básicamente, porque la institución cuenta con grupo humano de gran capacidad que trata de evitar que los problemas financieros, humanos o de otra índole presentes en la institución afecten a los estudiantes; es decir, a todos los niños y jóvenes se les trata de mantener alejados de cualquier problema que les pueda distraer de sus estudios.

**Gráfico No. 4.4**

*¿Cree que las instalaciones físicas son adecuadas?*



**Fuente:** Gráfico creado por la investigadora

Agosto 2005

Los estudiantes sí perciben problemas en la parte de infraestructura actual, como se muestran en el gráfico anterior, ya que ellos se ven perjudicados directamente porque

no les es posible realizar las mismas actividades físicas que realizan otros estudiantes de su misma edad.

Únicamente, cerca del veinte por ciento de los estudiantes encuestados no percibió problema alguno en relación con las instalaciones físicas del lugar, pero es importante agregar que estos mismos estudiantes tampoco sugirieron ideas sobre cómo debía ser la instalación física ideal que su escuela debería tener.

Por este motivo, para que una serie de instalaciones físicas pueda llamarse un plantel educativo, éste debe de cubrir ciertas características para que dentro de ellas se puedan llevar a cabo las actividades, tanto académicas como deportivas necesarias para el desarrollo físico e intelectual de los estudiantes. Mientras más completas estén estas instalaciones, mayor será la calidad que se brindará en la formación educativa.

Específicamente, para toda institución de educación se debe de contar con diferentes instalaciones, como son:

- Laboratorios (de ciencia y de cómputo),
- Biblioteca,
- Baños,
- Servicios escolares,
- Enfermería,
- Aulas o salones,
- Gimnasio,
- Espacios al aire libre para llevar a cabo las actividades deportivas,
- Auditorio,
- Dirección general,
- Salas de conferencias, audiovisuales,
- Profesores responsables y con ánimo de enseñar,
- Personal capacitado para las diferentes actividades de intendencia y servicio estudiantil y

- Población estudiantil.

Contando con estas características mínimas, la investigadora ha realizado un análisis de las diferentes instalaciones con las que cuenta el plantel del Oratorio, a partir de ello, ha observado que algunas de las instalaciones anteriores existen, aunque se encuentran en un estado desfavorable para la realización de las actividades relacionadas con cada una; además, muchas de ellas no están equipadas de una forma completa, razón por la cual el alumnado se ve en la necesidad de enfrentar estas carencias.

Los laboratorios son instalaciones pensadas y llevadas a cabo para desarrollar y poner en práctica los diferentes conocimientos adquiridos durante las clases, éstos debieran contar con el material necesario para realizar dichas prácticas; en el caso del Oratorio únicamente se cuenta con un pequeño laboratorio de cómputo, el cual tiene una gran deficiencia de material, pues el poco con el que se cuenta se encuentra en condiciones poco favorables para su uso.

Toda institución educativa es necesario que cuente con un servicio muy importante: una biblioteca escolar, que debe tener una amplia variedad de libros (con un número considerable de ejemplares) y un personal de servicio que esté capacitado para dicha labor; el Oratorio no cuenta actualmente con este servicio.

En el Oratorio los baños, tanto de hombres como de mujeres, son insuficientes para toda la comunidad educativa, lo que provoca incomodidades para algunas personas. La gran mayoría de servicios sanitarios están averiados, con problemas de pintura, de malos olores o sin servicio de agua y jabón, además, cuando llega la hora de asearlos sucede que los cierran al mismo tiempo y con ello, los estudiantes deben esperar un tiempo considerable, lo que podría provocar eventuales daños en su salud.

Los auditorios son instalaciones que fueron construidas para que dentro de ellas se pudiesen llevar a cabo diferentes actividades recreativas e informativas; es por este motivo que deben ser lo suficientemente amplios para poder capacitar la mayoría del alumnado y personal, deben ser cómodos y con una buena iluminación y sonido para una

mayor calidad del evento; el Oratorio no cuenta del todo con un auditorio; para las actividades especiales se utiliza un salón multiusos improvisado en la segunda planta, muy cerca de los salones de clase y con un sistema de sonido deficiente.

Para que un plantel pueda ser educativo necesita aulas o salones en donde se puedan realizar las actividades docentes; en los salones de clase del Oratorio, los espacios son muy reducidos o hacen falta pupitres en buen estado. La investigadora ha encontrado que en la mayoría de ellos hace falta ventilación y luz natural, lo que provoca hacinamiento y frecuentes problemas respiratorios entre los estudiantes y el personal.

En materia de seguridad, no existen salidas alternas de emergencia. Como se indicó previamente, únicamente se cuenta con una puerta de acceso al edificio, que se mantiene siempre cerrada y la cual, en un momento de emergencia, resultaría insuficiente para la inmediata y rápida evacuación de todos los niños y el personal que labora en la institución.

Estos son algunos de los problemas que la investigadora ha encontrado en el plantel y que considera oportuno destacarlos porque son los que necesitan de una revisión más completa y detallada de las cuestiones que aquí se plantean.

#### **4.2.1 En sus estudios**

El gráfico siguiente muestra las respuestas dadas por los estudiantes que pudieron ser encuestados y que respondieron a la pregunta acerca de cómo se ven afectados sus estudios directamente por los problemas mencionados anteriormente; casi la mitad de ellos expresaron su preocupación y desmotivación.

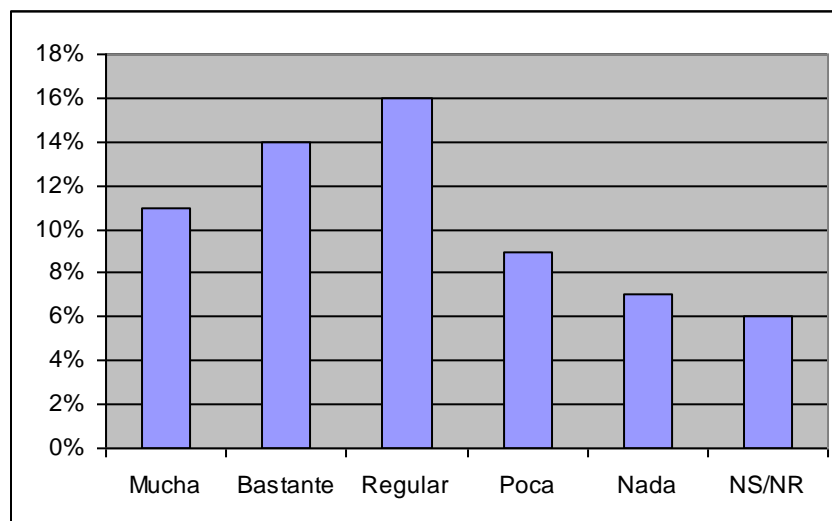
Por causa de que la situación social de estos estudiantes es tan dramática, ellos ven el Oratorio como su válvula de escape diaria, que les permite salir de la rutina de sus



hogares, pero a la vez, la desmotivación proviene de la necesidad de contar con todas las comodidades escolares con que se ven beneficiados otros niños.

**Gráfico No. 4.5**

*¿Cómo le afecta este problema en sus estudios y en su visita al lugar?*



**Fuente:** Gráfico creado por la investigadora  
Agosto, 2005

#### 4.2.2 En su comportamiento

Como el Oratorio Don Bosco de Sor María Romero trabaja con niños y jóvenes provenientes de situaciones sociales y familiares muy difíciles, a estos estudiantes los aquejan problemas graves de comportamiento, puesto que son personas rodeadas de numerosas frustraciones externas impuestas por el medio circundante, por ejemplo: generalmente desean intensamente juguetes o ropa, pero las condiciones económicas de su hogar no les permiten adquirirlos; al llegar a un lugar, como el Oratorio, donde la disciplina y el respeto se imponen como valores, estos jóvenes no encuentran manera alguna de liberarse de sus frustraciones personales, las cuales desafortunadamente se unen con las frustraciones que consciente o inconscientemente perciben en este lugar.

Todas estas frustraciones internas que proceden de los estudiantes representan una amenaza muy seria para los educadores y para el personal del Oratorio, pues suelen producir una considerable tensión emocional con los consiguientes trastornos de conducta, como puede ser la agresión.

De acuerdo con el diccionario, la agresión se define como “*el comportamiento que intenta hacer daño u ofender a alguien, ya sea mediante insultos o comentarios hirientes o bien físicamente, a través de golpes, violaciones, lesiones etc.*”<sup>30</sup> La palabra clave para definir la agresión es, por lo tanto, la *intención* de dañar y es además la que la diferencia de otros tipos de violencia, en la que el motivo puede ser, por ejemplo, la autoafirmación u obtener supremacía, es decir, la coerción ejercida sobre alguien más para obligarla a hacer un determinado acto en contra de su voluntad.

El hecho de que el Oratorio actualmente no cuente con los recursos humanos, materiales e infraestructura necesarios para dar el mejor tratamiento a los problemas de comportamiento de estos niños, causa un gran perjuicio en ellos. Es común observar escenas de violencia y agresión entre los estudiantes, sin embargo, hacia los profesores o el personal estas escenas son las menos frecuentes, se dan muy esporádicamente. Estas agresiones surgen porque los estudiantes no cuentan con un lugar, ni con un ambiente adecuado para realizar su proceso de catarsis.

Evidentemente, la violencia está presente en la vida real y es un hecho que no podemos soslayar, se encuentra a nuestro lado y hasta muchas veces en casa del vecino. Cada día hay seres humanos que son asesinados, torturados o maltratados; no podemos actuar delante de los niños como si la violencia no existiera. Ellos siempre acaban descubriendo que la violencia existe realmente. Esto no significa, que tengamos que ignorar a los niños que ya de por sí son agresivos, o que no se les vaya a dar el tratamiento adecuado.

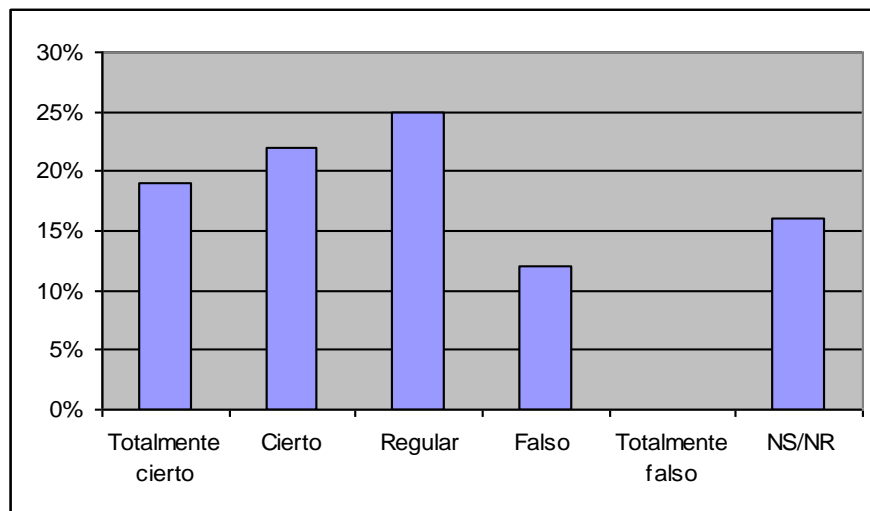
---

<sup>30</sup> Plaza, E. (1989). *Diccionario enciclopédico básico* (3ra ed.). España, Valencia: Ortells. (pág. 29)

### 4.2.3 En su relación con las demás personas

Gráfico No. 4.6

*¿Considera que este problema afecta en alguna forma a los demás niños y jóvenes que visitan este lugar?*



**Fuente:** Gráfico creado por la investigadora  
Agosto 2005

En el gráfico anterior se aprecia que los estudiantes creen que sus relaciones sociales con las demás personas y los demás compañeros se ven afectadas.

Resulta interesante resaltar el hecho de que muchos de los estudiantes no creen que estos problemas les afecten personalmente, sino que por el contrario creen que son los demás niños y jóvenes los que se ven más perjudicados. Aquí se demuestra un sentimiento de solidaridad y amistad entre los estudiantes.

La amistad, tanto en las etapas de la niñez como en la adolescencia se define, según el diccionario como *“la relación simpática entre los jóvenes sin que ninguno de ellos*

*represente forma alguna de autoridad,*<sup>31</sup> es decir, tienen que ser necesariamente unos iguales a otros.

Todos los estudiantes, en general, le conceden un especial énfasis a la lealtad y a la intimidad sobre otras cosas, siendo para ellos las cualidades esenciales de la amistad. Probablemente, debido a que ellos comparten historias similares de vida; estos niños y jóvenes suelen ser muy reservados y tímidos con los extraños que visitan el lugar.

---

<sup>31</sup> Plaza, E. (1989). *Diccionario enciclopédico básico* (3ra ed.). España, Valencia.: Ortells. (pág. 89)

**CAPÍTULO V:**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**Y**

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

**APLICADOS**

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo, según la amplitud y

magnitud de la empresa, es decir, según su tamaño, pues esto implica la cantidad de planes y actividades que debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

### **5.1 Aplicaciones prácticas**

Poner en práctica la planificación estratégica, el Cuadro de Mando Integral o cualquier otro plan de reorganización, implica que haya un conocimiento exhaustivo de la institución que se va a reorganizar. Como la lógica lo indica, siempre se debe iniciar por lo más sencillo; en este caso se debe iniciar por lo interno.

Realizar un análisis organizacional de las condiciones internas de la institución será un gran aliado para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas constituyen las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El análisis interno que se debe realizar implica un análisis conjunto de los recursos (finanzas, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnológicos, etc.) que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras; conlleva la revisión profunda de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en los diferentes departamentos, si es que esto en algún momento se hizo.

La evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de las utilidades, la producción, la productividad, la innovación, el crecimiento y el desarrollo de los negocios permite tener un panorama más real y a la mano del comportamiento organizacional que se ha tenido con el pasar de los años.

## 5.2 Soluciones para el área de gerencia y administración

Aunque desde hace unas décadas atrás, las empresas empezaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables, como: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante; para ese entonces surgió la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comenzaron a utilizar la planificación estratégica.

Debido a que la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales, esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias, causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director; se entiende que debido a que en el pasado no se tomaron las decisiones adecuadas en el Oratorio Don Bosco de Sor María Romero, es en este momento cuando se están percibiendo las consecuencias de esos actos, pero al mismo tiempo, si las acciones correctas se aplican con prontitud los resultados se verán pronto.

La esencia de la planeación estratégica consiste *“en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.”*<sup>32</sup> Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

En la identificación de estas oportunidades futuras que debe hacer el Oratorio, lo primero que debe tomar en cuenta son las fortalezas para aprovecharlas en su beneficio, por ejemplo, es muy importante empezar a planificar las acciones que se tomarán en el futuro, con el fin de no incrementar las dificultades que existen actualmente; es decir, se debe iniciar con involucrar la Junta Directiva de la fundación hacia ella misma, porque ésta durante algún tiempo se mantuvo muy distante de las actividades diarias de la institución, sin embargo, la situación ha cambiado para bien; ocasionalmente, sus

---

<sup>32</sup> Durán, P. (1999). *Clima organizacional*. Recuperado el 20 de julio del 2005 en <http://gestiopolis.com/Canales4/mkt/misiempresa.htm> (Párr. 50)

miembros se reúnen para discutir temas importantes; según la opinión de los mismos empleados es importante contar con su apoyo y visita más frecuentemente.

Por lo tanto, la identificación de planes y estrategias debe ser un trabajo en equipo que incluya a los empleados, porque ellos conocen el accionar diario de la institución y sienten las carencias existentes; al área gerencial, porque ésta puede influir positivamente en los empleados o en la Junta Directiva si fuese necesario y, finalmente, a la Junta Directiva misma, porque es la encargada de tomar las decisiones importantes y vitales para la institución.

Una vez que los planes son elaborados deben ser implantados. Este proceso cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control de las personas involucradas. Los planes deben ser revisados y evaluados. No existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir; por lo tanto, el apoyo superior es vital.

Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los sesenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasan por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan constantemente los planes. Este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

Consecuentemente, al indagar en el Oratorio sobre este ciclo de planeación, no se encontró establecido como tal, por lo tanto, la investigadora sugiere que se pongan en práctica los siguientes objetivos:

1. Incrementar progresivamente los ingresos.
2. Reducir los costos de operación.
3. Diseñar e implementar un ciclo de modernización y desarrollo.



4. Desarrollar estrategias de comunicación para darse a conocer.
5. Mantener fluidez en la comunicación interna.
6. Realizar constantemente evaluaciones del desempeño.

Estos objetivos calzan en la perspectiva de los procesos internos que promulga el Cuadro de Mando Integral, en la cual éstos se deben optimizar para que los servicios brindados lleguen a las personas en el tiempo y calidad requeridos.

### **5.3 Soluciones para el área operativa**

Una vez que se conoce el medio o entorno en el que se desarrolla la institución, se plantean de nuevo las inquietudes: ¿Para qué existe la empresa? y ¿Cuál es su razón de ser?. Este es el propósito esencial, la misión, el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la institución dentro del medio. Esta es en gran parte una formulación filosófica y el resultado de una serie histórica de acciones, comportamientos y valores compartidos dentro de la empresa, pero que iniciaron por recomendación de un visionario que imaginó la necesidad de contar con un fin último.

Las empresas no siempre han logrado una clara formulación de su misión o propósito esencial y a menudo el gerente se ve acosado para expresarla por escrito, para hacerla explícita. Muy pocas empresas han expuesto en un folleto su misión y los valores básicos que guían la organización; en el Oratorio, más que tener la misión y visión en folletos por escrito, lo que se necesita es mantener por siempre ese espíritu de solidaridad y de ayuda que guía a cada empleado a realizar su trabajo de la mejor manera posible diariamente, constantemente en busca del bienestar de los niños y jóvenes que visitan el lugar.

Por esta razón, es importante implementar y mantener actividades que unan y fortalezcan el trabajo de los empleados, debido a que tradicionalmente al líder se le

relaciona con el carisma, la visión y las estrategias; son los líderes los que deben motivar a su gente.

Algunos ejemplos de formas de motivación accesibles y efectivas para enfatizar son:

1. Lograr el acuerdo entre los integrantes del grupo.
2. Permitir que la gente asuma y realice su tarea con creatividad.
3. Demostrarle a los empleados que son apreciados y que sus aportes individuales son reconocidos.
4. Crear oportunidades para que la gente desarrolle sus habilidades y conocimientos.
5. Generar sentimientos positivos en todo momento.
6. Aliviar la monotonía de la rutina e introducir variaciones.

### **5.3.1 Área de finanzas**

Para que la planificación estratégica trabaje eficientemente en el área financiera de cualquier empresa, se deben tomar en cuenta algunos aspectos de vital importancia, los cuales se mencionan a continuación.

Según la planificación estratégica el primer punto de acción consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia, ya que con base en estos alcances definidos la estrategia a seguir será menos compleja al implementarla.

Sin importar si se trata de una institución con o sin fines de lucro, la empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa y que eventualmente pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son

susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control.

En una institución de bien social como el Oratorio Don Bosco de Sor Maria Romero, donde la situación financiera empeora cada vez más, la planificación estratégica llega para analizar y resolver. Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis interno que debe realizarse figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o del futuro gobierno y de las entidades supranacionales, como por ejemplo: el Banco Mundial que facilita las finanzas de los diferentes gobiernos; no se debe olvidar que la mayoría de los ingresos financieros del Oratorio provienen del presupuesto de instituciones públicas, que la mayoría del tiempo mantienen ese presupuesto limitado por órdenes superiores.

La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no es del todo impredecible, lo mínimo que puede hacer cualquier empresa que dependa en gran proporción de recursos financieros públicos es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación. Con frecuencia las empresas padecen de un autoengrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno. Afortunadamente, este no es el caso del Oratorio; sin embargo, mientras más pronto se inicien los planes de análisis financiero, más pronto se verán los resultados.

Para una empresa sin ánimo de lucro, la creación de valor entendida desde un punto de vista económico-financiero no es un objetivo primordial, sino más bien un recurso para poder alcanzar la misión. En estas organizaciones, los indicadores financieros figurarán en la perspectiva de recursos y no será tan común encontrar una perspectiva financiera; por lo tanto, esta no se incluyó expresamente.

Es importante destacar que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos y se debe considerar como fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las

empresas. La buena organización que tiene el área financiera del presupuesto hace que la administración analice seriamente cada gasto, realice proyecciones de ingresos con las actividades planeadas y se obligue a diferenciar entre las actividades esenciales y las importantes.

Actualmente, la institución se ha mantenido a flote en materia financiera, pues se ha tenido que recurrir a nuevas actividades que no se habían utilizado, pero que han contribuido a que las finanzas no lleven a la institución a la quiebra. Estas actividades se explicarán con detalle a continuación:

- Gracias a la visión profesional de un grupo de educadores se logró constituir un coro de estudiantes, que pertenecen al Oratorio. Estos jóvenes ensayan diariamente para sus presentaciones y han logrado una calidad de interpretación muy alta. Actualmente, ellos realizan presentaciones gratuitas y programadas en instituciones que requieran su presencia, a cambio de alguna ayuda económica voluntaria por parte de los organizadores; sin embargo, debido a que el Oratorio debe costear tanto el traslado como el vestuario y los gastos adicionales de los estudiantes, además de la compañía de miembros del personal, se está valorando la posibilidad de cobrar una tarifa fija por presentación. Esto permitiría también sufragar, en parte, las necesidades económicas de la institución o iniciar un fondo de emergencias, el cual se tiene la intención de hacer, pero los recursos disponibles no han sido suficientes hasta el momento.
- Se ha iniciado un proyecto planeado con mucha anterioridad, que consiste en el funcionamiento de una clínica de ropa manejada por los mismos estudiantes con avanzados conocimientos en costura y con la ayuda de voluntarios y del personal. Este local comercial está localizado en las cercanías del Paseo Colón en San José y brinda los servicios de arreglos, ruidos y pequeñas modificaciones a prendas de vestir del público en general a precios muy cómodos.

- El Oratorio debe considerar seriamente la forma de obtener recursos de la empresa privada. Una solución es por medio de las grandes cadenas de supermercados, que habitualmente realizan campañas de recolección de fondos donados por sus clientes para instituciones de bien social.

Para la realización de cualquiera de estos proyectos es de vital importancia que el público conozca la institución y su proyección social, puesto que, son muy pocas las personas que conocen el funcionamiento y la ubicación del Oratorio.

### 5.3.2 Área de recursos humanos

El vertiginoso cambio en el entorno de las empresas implica que, más que vivir una época de cambios, vivimos un cambio de época. Las nuevas tendencias en el mundo de la economía y del trabajo y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas, que sólo las mejor preparadas podrán superar para asegurar su supervivencia. Repetidamente se ha comprobado, en ocasiones a través de experiencias dolorosas, que estar "mejor preparado" significa simplemente, contar con un contingente humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y que aplique todo su potencial al logro de los objetivos corporativos. Es por ello, que la administración del recurso humano tiene como una de sus tareas *“proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve.”*<sup>33</sup>.

Las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuentan; la capacidad intelectual es la

---

<sup>33</sup> Terán, J. (2002). *El desarrollo de la eficiencia de la organización*. Recuperado el 25 de julio del 2005 en <http://gestiopolis.com/fulldocs/ger1/iafpn.htm> (Párr. 13)

clave y en la nueva economía global de la información, ésta será la que lleve al poder financiero a las empresas.

En el sistema empresarial antiguo, la gente era considerada según su posición, sus títulos universitarios o por las relaciones familiares, en ese entonces el talento no importaba. Hoy, esto es sustituido por la destreza y la capacidad de acción de los empleados; si no existe un capital humano multidisciplinario, capaz de innovar y aprender, existen muchas probabilidades de que las empresas fracasen.

Pero, de qué manera transformar ese grupo de personas que constituyen la empresa o institución en un conjunto armónico, en el que todos conozcan su función específica, sin desconocer las funciones de los demás del todo; cómo constituir un cuerpo global interactivo en el que se entienda que el triunfo de uno es el de todos y el fracaso de alguno inevitablemente impactará en la mayoría; cómo buscar y establecer metas comunes y reales, que se conviertan en una motivación que no excluya a ningún miembro.

Como empleados siempre hemos escuchado la consigna *“haga lo que haga me pagan lo mismo”*, *“por qué esforzarme más allá, si nadie me paga más por ello, y además lo único que hago es colaborar con el enriquecimiento de los patrones.”* Es obvio, que cualquier fortaleza puede desmoronarse en estos tiempos, en los que no sobrevive el más fuerte sino el más hábil, que nada es seguro ni eterno y que ni la experiencia, destreza o antigüedad hacen que el personal sea imprescindible o insustituible.

Para que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral se realice en el Oratorio es importante destacar el grado de satisfacción personal hacia su trabajo con que cuentan los empleados; de esta forma se pueden hacer proyecciones sobre su productividad, evaluar su rendimiento y analizar los resultados obtenidos. Entre los objetivos que se pueden plantear para desarrollar esta perspectiva se encuentran:

1. Planificar programas de motivación y unión de grupo.
2. Adoptar medidas disciplinarias o procesos de despido cuando sean necesarios.
3. Desarrollar políticas adecuadas de compensación y reconocimiento.
4. Tener presente los programas de capacitación.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento debe ser de total responsabilidad por parte de la alta gerencia, ya que su compromiso es vital para la implementación exitosa de estos objetivos; además, es importante medir constantemente los niveles del clima organizacional imperante, por medio de encuestas o entrevistas personales, los cuales demuestran la realidad y son factores esenciales en los niveles de motivación y rendimiento profesional. Con la implementación de estos planes se logrará aumentar la confianza individual y grupal en los empleados, su compromiso y responsabilidad con la institución, el entusiasmo, la creatividad y los procesos de toma de decisiones se pueden hacer más expeditos.

Para que el Cuadro de Mando Integral se mantenga vigente entre los funcionarios, es necesario continuarlo diariamente con el fin de mantenerlo como una herramienta de gestión. Este plan siempre debe incluir reglas para que todos comprendan la importancia de seguirlo; en caso de que se deba cambiar o reemplazar algún objetivo sobre la marcha, se puede hacer sin obstaculizar otros procesos.

Por medio de la planificación estratégica y del Cuadro de Mando Integral se puede construir un espacio común e interesante para todos. Un espacio de encuentro donde congeniar las necesidades, las posibilidades, las metas individuales, la posibilidad de renuncia o la flexibilidad para el cambio; este espacio debe ser construido y no impuesto para que a través de la toma de conciencia y no de la obligación, se llegue al acuerdo de lo que todos quieren, de lo que a todos beneficia y de cómo lo van a lograr.

Hoy día, el desarrollo de una institución, el grado de prestigio alcanzado, la efectividad de sus servicios y su permanencia exitosa en el mercado dependen del

compromiso activo de todas las partes que integran esa organización. Se considera lógico que cualquier cambio gestionable dentro de la organización para su transformación positiva tiene que ser generado por nuevas metas o por el refuerzo de las existentes. Estas metas obedecen a objetivos y estos objetivos obedecen a las necesidades internas.

Una de las fórmulas comprobadas desde la antigüedad es el concepto de que *“la unión hace la fuerza”*, en términos más modernos se diría que el *“equipo compenetrado alcanza metas más altas”*; y es que un equipo de trabajo es como un cuerpo humano, en el que cada parte es importante, pero obviamente hay un líder que dirige y establece las funciones de cada miembro del equipo.

En la planificación estratégica el liderazgo es un proceso de relaciones de poder e influencia no coercitivos para hacer que los individuos puedan llevar a cabo los objetivos de la empresa y los propios. Para que exista este liderazgo debe existir una posición de poder y la disposición de los subordinados para seguir al líder.

### **5.3.3 Área de la planta física**

Para el área de la planta física de la institución, con la ayuda de los mismos empleados, surgió la posibilidad de un traslado de sede. En las cercanías del Paseo Colón se ubicaban las instalaciones del Complejo Centro Educacional Escuela Católica Activa; esta institución trasladó su sede y su edificio quedó desocupado.

Gracias a una respuesta rápida por parte del Oratorio se estableció un proyecto alternativo para aprovechar estas instalaciones, por medio de una compra y eventual traslado; a pesar de que la dirección del Oratorio ha hecho lo posible para plantear a las autoridades del gobierno un proyecto de traslado, el costo financiero requerido es sumamente alto y hasta el momento no se ha podido concretar, sin embargo, el proyecto sigue en espera y cuenta con las mejores intenciones de finalización.



## **5.4 Resistencia**

Las medidas de cambio en toda organización persiguen la reestructuración de los procesos y tareas, lo que permitirá desarrollar las capacidades del trabajador, mejorando su responsabilidad y las formas de comunicación por medio de programas de asistencia para los trabajadores, círculos de calidad, grupos de asesoría, soporte, participación activa, trabajo de equipo, solidaridad y seguridad laboral, desarrollo profesional, promoción de la creatividad y procesos constantes de mejora continua.

Todo proceso de cambio se debe propiciar por medio de una incorporación gradual de los trabajadores a la organización y a las nuevas ideas, por medio de diferentes estrategias como desarrollo organizacional, adecuación de los estilos de liderazgo, redistribución del poder y de la autoridad, participación responsable y activa de la alta gerencia en los procesos de toma de decisiones de las áreas, lo que favorece la comunicación interna formal e informal, además mejora el ambiente de trabajo, crea un clima laboral favorable a la empresa y propicio para el desarrollo sustentable, sano e integral de la vida productiva de los trabajadores.

### **5.4.1 Resistencia por parte de los empleados al cambio**

La susceptibilidad de los trabajadores es un factor importante por considerar; por ello, en poblaciones o grupos de trabajadores expuestos en forma colectiva a factores causales de estrés, como en el caso del Oratorio, existe un extenso campo de investigación en materia de acciones para la prevención de las enfermedades. En el Oratorio, es necesario realizar estudios constantes en materia de estrés laboral que permitan identificar con precisión el grado de participación de los factores generadores de estrés en el personal.

Por causa de la constante tensión y sobrecarga de trabajo en los empleados es que se pronostica que los funcionarios aceptarían cualquier cambio, lógicamente, siempre que sea para su bien. Es necesario un diálogo constante, franco y abierto, que les demuestre a los empleados que ellos son tomados en cuenta y que a la alta gerencia le importan las sugerencias que ellos puedan brindar.

Y es que los cambios en una empresa pueden llegar a parecer injustificados cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan costos económicos, psicológicos y sociales que implican; por lo tanto, cada cambio deberá basarse en un análisis costo/ beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones y convendrá estar precedido de suficiente información para el personal.

### **5.5 Cuadro de Mando Integral**

En la implementación del Cuadro de Mando Integral se destacan algunos factores críticos de éxito que, como su nombre lo indica, son vitales para el buen funcionamiento de estos planes. Los factores críticos para este caso del Oratorio son los siguientes:

1. Disminución de costos: Con la existencia de este factor se permitirá la reducción de costos innecesarios, ya que los recursos disponibles se podrán dirigir adecuadamente a las áreas donde éstos sean vitales.
2. Satisfacción del cliente: Este factor debe estar presente cuando los clientes, tanto internos como externos, cuenten con los materiales y recursos necesarios para realizar su trabajo de la mejor manera posible y además, con la confianza de la Junta Directiva.
3. Innovación: La innovación es básica en el éxito, pues permite que se desarrollen nuevos métodos de ayuda administrativa tales como: evaluaciones constantes de

desempeño, nuevas políticas de compensación, planificación de programas y visión enfatizada en la capacitación.

4. Calidad: Este factor permitirá que la alta gerencia conozca exactamente cuáles son las áreas en que se está fallando y en cuáles se puede mejorar, además si todos los procesos son de calidad, la toma de decisiones será más efectiva.
5. Flexibilidad: El Cuadro de Mando Integral se puede adaptar fácilmente a cualquier tipo de organización y de ser necesario se puede modificar sobre la marcha.

Como el CMI brinda a los directivos instrumentos que necesitan para dirigirse hacia el éxito futuro, es una gran opción para implementar en el Oratorio Don Bosco de Sor María Romero. Actualmente, todas las empresas se desarrollan en entornos muy complejos, por lo tanto, es de vital importancia que tengan una definición exacta de los objetivos planteados y de los métodos que se van a utilizar con este propósito, los cuales, en teoría, se han definido previamente por medio de la planificación estratégica.

Gracias al CMI es posible traducir la estrategia y la misión de la organización en medidas reales de actividad. Aunque el CMI tiene un énfasis mayor en la consecución de los objetivos financieros de cualquier institución, también permite medir los procesos en la formación de aptitudes y en la adquisición de los bienes intangibles que la organización necesita para su crecimiento futuro.

En una era de guerra de información, como la que vivimos, todas las instituciones debe tener nuevas y mejores capacidades para obtener el éxito. El CMI le exige a las instituciones, en este caso al Oratorio, desarrollar la habilidad de movilizar, aprovechar y explotar sus activos intangibles o invisibles, los cuales, están más que probados, son los más rentables, los más fáciles de invertir y de gestionar que los activos físicos.

La idea principal es que el Oratorio pueda expandir los diferentes objetivos comunes con que cuenta, más allá de los indicadores financieros; de esta forma se mide la manera en que los diferentes departamentos crean valor para sus clientes y se puedan potenciar las capacidades profesionales del personal, además de hacer más expeditos los sistemas y procedimientos internos. Para implementar el CMI, el equipo de alta dirección debe traducir la estrategia planteada previamente en objetivos específicos. Es muy importante que esta estrategia sea del agrado de todos los empleados para que no existan roces o divisiones.

A continuación presentamos un ejemplo de un Cuadro de Mando Integral que resume y permite a los funcionarios del Oratorio Don Bosco visualizar mejor y en una forma más sencilla lo que se sugiere ejecutar en un futuro no muy lejano.

Tabla 5.4.1 Cuadro de Mando Integral

<b>Perspectivas</b>	<b>Indicadores de efecto</b>	<b>Indicadores de causa</b>	<b>Responsable</b>
Financiera/ Administrativa	1-Reducción de costos. 2-Aumento progresivo de ingresos de fuentes privadas. 3-Disponibilidad de recursos para las necesidades diarias.	1-Interiorizar el ahorro de los recursos. 2-Control estricto del presupuesto. 3-Desarrollar actividades de promoción y publicidad.	Junta Directiva
Clientes	1-Atención más individualizada. 2-Respuesta más eficaz. 3-Satisfacer las necesidades de los clientes.	1-Interiorización del compromiso. 2-Evaluación constante del clima organizacional. 3-Evaluaciones constantes de la calidad del servicio al cliente.	Departamento Administrativo y Funcionarios
Procesos Internos	1-Innovación y desarrollo. 2-Mejorar la comunicación interna. 3-Diseñar políticas de compensación cuando sean requeridas.	1-Ciclos de capacitación. 2-Incentivos al conocimiento. 3-Sistemas de retroalimentación	Departamento Administrativo
Aprendizaje y Crecimiento	1-Aumentar el entusiasmo y la actitud positiva. 2-Aumentar la satisfacción interna. 3-Inversión en infraestructura.	1-Fomentar actividades para la unión de grupo. 2-Fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones. 3- Evaluaciones constantes del desempeño.	Todos los funcionarios

**Fuente:** Diseñado por la investigadora

El proceso de cambio que se desea implantar en el Oratorio por la adopción de la planificación estratégica y del CMI se puede realizar en cuatro etapas progresivas para que no sea tan drástico. Estas etapas, que se pueden extender tanto como sean necesarias, son las siguientes:

1. En la primera etapa se realizará el diagnóstico inicial para conocer el desempeño actual y cualquier factor que sea crítico para el cambio, se incluyen estudios de fortalezas y debilidades, clima organizacional y satisfacción, tanto de los clientes internos como externos, realizados por la Junta Directiva en colaboración con la alta gerencia y durante un tiempo seleccionado al azar. Los resultados de tales estudios permitirán obtener una noción de los cambios requeridos y del lugar por donde se debe iniciar; adicionalmente, por medio de un acuerdo mutuo, se definen los responsables internos de llevar a cabo el proceso.
2. En la segunda etapa se reafirman la misión, visión, valores y roles existentes. Si se requiere algún cambio se realiza en este punto. Es importante detallar que si estos elementos no están interiorizados por su forma o mensaje, se pueden adecuar a las necesidades existentes.
3. La tercera etapa consiste en la comunicación de los nuevos cambios al personal y en su respectiva capacitación, en caso de que haya que realizarlos, además de su sensibilización y compromiso hacia ellos.
4. En la cuarta etapa se tiene listo el cronograma de trabajo, se refuerza y mantiene el proceso de cambio; además, en esta etapa es importante formular metas futuras realizables, coherentes y que no entren en conflicto entre sí.

Para que este proceso de cambio se realice exitosamente, se debe establecer un programa de evaluación y medición de resultados constante (que puede ser trimestral) y que dejará al descubierto cualquier falla o cambio que deba realizarse sobre la marcha.

El proceso de implementación de Cuadro de Mando Integral involucra a los individuos, procesos, factores internos y externos, pero en resumen un cambio organizacional. Como en todo cambio, al principio habrá un alto grado de incertidumbre que se irá disipando poco a poco con el conocimiento y la información. Este cuadro es

una herramienta que se puede aplicar a cualquier tipo de empresa y su adecuado seguimiento brinda buenos resultados, no obstante, en esta implementación el Oratorio no cuenta con un sistema formal de comunicación y divulgación que le permita preparar al personal para enfrentarse al cambio organizacional como parte de su estrategia.

El hecho de que en el Oratorio se cuente con personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio, por lo tanto, si el jefe, como promotor del cambio, hace que sus colaboradores participen activamente en el proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación del cambio.

Las nuevas tendencias en la administración de los recursos humanos y fuerza de trabajo, contemplan cambios importantes en los esquemas tradicionales de estilos de dirección, jerarquías, participación y procesos internos de comunicación de las organizaciones productivas tendientes a favorecer un clima organizacional que propicie el desarrollo, superación y el buen desempeño de los trabajadores.

## BIBLIOGRAFIA

### Libros

- Bogarín, G. (1997). *Fundación Oratorio Don Bosco de Sor María Romero (anteproyecto)*. Documento no publicado
- Certo, S. (2001). *Administración moderna* (8va ed.). Colombia, Bogotá.: Pearson Educación.
- Franklin, E. B. (2004). *Organización de empresas* (2da ed.). México, México. D.F.: McGraw-Hill.
- Gómez, G. (1994). *Planeación y organización de empresas* (8va ed.). México, México. D.F.: McGraw-Hill.
- Jofré, A. (1999). *Enfoques gerenciales modernos: análisis actualizado de cada enfoque y factores críticos para su aplicación* (2da ed.). Costa Rica, San José.: Delphi.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral* (2da ed.). España, Barcelona.:Gestión 2000
- Mondy, R.W. y Noe, R.M. (1997). *Administración de recursos humanos* (6ta ed.). México, Juárez.: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Nadler, D.A., Gerstein, M.S., Shaw, R.B. y Asociados. (1994). *Arquitectura organizativa* (3ra ed.). España, Barcelona.: Granica.
- Plaza, E. (1989). *Diccionario enciclopédico básico* (3ra ed.). España, Valencia.: Ortells.
- Sauter S. (1997). *Enciclopedia de la Salud y la Seguridad Ocupacional: Factores psicosociales y organizativos*. (1era ed.). Vol. 1. Ginebra, Suiza: Oficina de Trabajo Internacional.

### Trabajos Finales de Graduación



- Cordero, H. (2002). *El Sistema Preventivo de Don Bosco en la formación en valores familiares y autoestima de los responsables de la educación de los niños de la Primaria del Centro de Educación Salesiana*. Proyecto de Graduación (Licenciatura en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración de Programas de Educación No Formal). Universidad de Costa Rica, Escuela de Administración Educativa. San José, Costa Rica.
- Ramírez, O. y otros. (2004). *Propuesta de implementación y criterios de evaluación del cuadro de mando integral como herramienta de sistema de gestión estratégica en la empresa Presto Mensajería S.A.* Seminario de Graduación (Licenciatura en Administración Pública). Universidad de Costa Rica, Escuela de Administración de Negocios. San José, Costa Rica.

#### Fuentes de Internet

- Durán, P. (1999). *Clima organizacional*. Recuperado el 20 de julio del 2005 en <http://gestiopolis.com/ Canales4/mkt/misiempresa.htm>
- Jiménez, L. (1998). *La Misión*. Recuperado el 20 de julio del 2005 en <http://negocios.com.ar/ articulos/28/mision.htm>
- Jiménez, P (1996). *Cuadro de Mando Integral*. Recuperado el 01 de noviembre del 2005 en <http://cuadrodemandointegral.es/cm/.htm>
- Terán, J. (2002). *El desarrollo de la eficiencia de la organización*. Recuperado el 25 de julio del 2005 en <http://gestiopolis.com/fulldocs/ger1/iafpn.htm>
- *Perspectivas del Cuadro de Mando Integral*. Recuperado el 01 de noviembre del 2005 en [http:// www.deinsa.com](http://www.deinsa.com)

**ANEXO**

**METODOLÓGICO**

## **METODOLOGÍA**

### **Objetivo No. 1**

Elaborar un marco conceptual que defina las áreas y conceptos que se estudian con el fin de apoyar y delimitar la investigación.

### **Tipo de investigación**

Este objetivo se lleva a cabo a través de una investigación descriptiva, por cuyo medio se van a exponer algunas características y conceptos importantes sobre la administración, para luego, con base en esta información, desarrollar los otros capítulos.

### **Método**

El método a seguir para cumplir con este primer objetivo es de tipo documental, producto de las fuentes secundarias consultadas.

### **Técnica**

La técnica que se aplica es la de recopilación documental; se consultan algunos libros de texto especializados y documentos electrónicos disponibles con el fin de recolectar la información necesaria para el desarrollo del primer capítulo.

### **Instrumentos**

Se utilizan fichas bibliográficas de trabajo, ya sean conceptuales o textuales, similares a la presentada en el Anexo No.1.

### **Indicadores**

El indicador del primer capítulo son los cuatro grandes temas que se desarrollan en el mismo. Estos temas incluyen conceptos, teorías y técnicas que permiten organizar la información administrativa de una forma útil.

**Fuentes de información**

En este primer capítulo se utiliza material bibliográfico, como libros de texto especializados en recursos humanos y administración gerencial, así como información electrónica sobre la organización gerencial con el fin de iniciar el proceso de reorganización gerencial.

**Objetivo No. 2**

Describir la situación actual que atraviesa la institución, tanto financieramente como de recursos humanos y planta física.

**Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se va a utilizar para cumplir con el segundo objetivo es de campo, debido a que se complementa la investigación documental anterior con la observación práctica directamente en la institución.

**Método**

Para el segundo objetivo se utiliza el método inductivo, ya que partiendo de la observación directa realizada, se obtiene la descripción actual y caracterización necesarias de la institución.

**Técnica**

Se utiliza la técnica de la observación directa, puesto que se van a establecer en una guía con anticipación los aspectos que se van a observar.

**Instrumentos**

Para este capítulo se utilizan bitácoras donde se comparan los diferentes aspectos observados en las visitas de observación que se realizan. (Ver Anexos)

**Indicadores**

El indicador de que este capítulo se ha llevado a cabo satisfactoriamente es la descripción y caracterización actual de la organización como tal.

**Fuentes de información**

Para llevar a cabo este capítulo se utilizan fuentes de información internas de la organización, además de la información obtenida por medio de la observación, que brinda a la investigadora el panorama actual de la institución.

**Objetivo No. 3**

Determinar la problemática gerencial y administrativa que enfrenta actualmente la institución.

**Tipo de investigación**

Se realiza una investigación testimonial puesto que se cuenta con el aporte de los empleados y usuarios de la institución para definir el problema gerencial y determinar cuáles son los factores que influyen en sus causas.

**Método**

Con base en las opiniones de los empleados y usuarios se utiliza el método de la síntesis, para poder determinar concretamente cuál es el panorama gerencial que impera en la institución investigada.

**Técnica**

Para el tercer capítulo se aplican entrevistas previamente estructuradas, tanto a los empleados como a los usuarios de la institución, ya que son ellos quienes mejor conocen y perciben sus operaciones diarias.

**Instrumento**

Se aplican dos cuestionarios proporcionados por el Prof. Abel Salas, uno al personal y uno a los usuarios de los diferentes departamentos de la institución, como herramientas para obtener información actualizada. (Ver Anexos)

**Indicadores**

El indicador de realización de este capítulo son los diferentes factores expresados por los empleados y usuarios, para establecer de esta forma su percepción actual en relación con el manejo gerencial actual predominante.

**Fuentes de información**

Toda la información utilizada en este capítulo proviene de material primario, ya que se aplica directamente a los empleados y usuarios de la institución. La selección se realiza de la siguiente forma: se entrevista, al menos, a la mitad del personal del área educativa y psicosocial, y entre los usuarios se entrevista, al menos, al 10% de jóvenes entre los 10 y 17 años.

**Objetivo No. 4**

Analizar como influye la desorganización gerencial y administrativa de la institución estudiada en las operaciones diarias de la misma.

**Tipo de investigación**

En el cuarto capítulo se utiliza una investigación de tipo analítica, la cual identifica y describe cuál es la situación gerencial actual y sus consecuencias directas e indirectas en los empleados y usuarios.

**Método**

Se utiliza el método analítico para definir concretamente cuál es la situación actual de la organización.

**Técnica**

La técnica que ayuda en el cumplimiento de este capítulo es una entrevista grupal, realizada a empleados y usuarios, con el fin de obtener los diferentes puntos de vista de las partes involucradas directamente.

**Instrumentos**

Se utilizan dos cuestionarios, proporcionados por el Prof. Abel Salas, aplicados tanto a los empleados como a los usuarios de la institución, para determinar desde su óptica la situación gerencial dominante. (Ver Anexos)

**Indicadores**

El indicador final de este capítulo son las consecuencias negativas que afectan las labores diarias, tanto de los clientes internos como externos.

**Fuentes de información**

La información para este cuarto capítulo se obtiene de las fuentes primarias, por medio de los cuestionarios aplicados a, al menos, la mitad de empleados y, al menos, el 10% clientes, seleccionados con base en su tipo de trabajo en la institución y en la edad de los clientes, pero también se recurre al marco teórico como consulta adicional.

**Objetivo No. 5**

Evaluar posibles soluciones factibles que se podrían implementar en la institución con el fin de mitigar las carencias para continuar con el servicio brindado.

**Tipo de investigación**

Se realiza una investigación propositiva, puesto que se brindan soluciones factibles aportadas por la investigadora y también por los empleados y usuarios finales del servicio.

**Método**

El método para desarrollar el último capítulo es el deductivo, ya que se utilizan los cuatro capítulos anteriores para ofrecer soluciones factibles y viables a la institución.

**Técnica**

Para el quinto capítulo se realizan tres sesiones de grupo: una para empleados, una para usuarios y una para la gerencia, en donde las tres partes ofrecen soluciones, por separado, a los problemas gerenciales existentes.

**Instrumentos**

Para obtener los datos se cuenta con tres guías diseñadas para las sesiones de grupo. (Ver Anexos)

**Indicadores**

El indicador a utilizar en este capítulo es la aplicación de la planificación estratégica aunada con las sugerencias aportadas en las tres sesiones de grupo que se realizan. Cada sesión de grupo tiene su guía específica.

**Fuentes de información**

Para la posible aplicación de la planificación estratégica se recurre a fuentes documentales secundarias, bibliográficas y electrónicas, así como también las fuentes primarias realizadas durante el transcurso de la investigación.

Los empleados a invitar en la sesión de grupo son aquellos del área educativa y psicosocial que se encuentren disponibles a la hora de programar la sesión. No son más de diez personas. Con respecto a los clientes se seleccionan a no menos de diez personas que estén disponibles al momento de realizar la actividad.

Mientras que de parte de la gerencia se espera la presencia de todas las personas que forman parte de ella.



**TABLA RESUMEN DE METODOLOGÍA**

<b>Objetivos</b>	<b>Investigación</b>	<b>Métodos</b>	<b>Técnicas</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fuentes</b>
<b>No. 1</b>	Descriptiva	Documental	Recopilación documental	Ficha bibliográfica	Administración moderna Administración del cambio La organización Planificación estratégica Cuadro de Mando Integral	Secundarias (libros, Trabajos Finales de Graduación e Internet)
<b>No. 2</b>	De campo	Inductivo	Observación directa	Bitácoras	Descripción y caracterización de la empresa	Primarias (observación)
<b>No. 3</b>	Testimonial	Síntesis	Entrevistas estructuradas	Cuestionarios	Situación general de la institución	Primarias (cuestionarios)
<b>No. 4</b>	Analítica	Análisis	Entrevista grupal	Cuestionarios	Consecuencias negativas en personal y usuarios	Primarias (cuestionarios) y secundarias (marco teórico)
<b>No. 5</b>	Propositiva	Deductivo	Sesión de grupo	Guía de aspectos para ofrecer soluciones	Planificación estratégica Cuadro de Mando Integral	Primarias (sesión de grupo) y secundarias (marco teórico)

# **ANEXOS**

## **COMPLEMENTARIOS**

**CRONOGRAMA**

<b>Actividad / Semana</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
Búsqueda y recolección de información de Capítulo 2 Entrevistas con el director y personal de la institución. Actividad de observación directa, no participativa. Revisión de material bibliográfico existente.	X											
Análisis y clasificación de la información	X											
Redacción Capítulo 2		X										
Revisión Capítulo 2 por profesor tutor			X									
Recolección de información de Capítulo 3 Entrevistas al director y al personal. Entrevistas con los fundadores. Evaluación del entorno de la institución. Consultas con expertos sobre el tema. Aplicar cuestionarios a personal y usuarios de la institución.			X									
Análisis de información			X									
Redacción Capítulo 3				X								
Revisión Capítulo 3 por profesor tutor					X							
Revisión Capítulos 2-3 por profesor de Práctica Profesional II					X							
Recolección de información de Capítulo 4 Comparación de información obtenida con marco teórico. Aplicar cuestionarios a empleados y usuarios. Análisis de consecuencias negativas en los empleados y usuarios.					X							
Análisis de información obtenida					X							
Redacción Capítulo 4						X						
Revisión Capítulo 4 por profesor tutor							X					
Recolección de información de Capítulo 5 Sugerencias por parte del personal y							X					



**FICHA BIBLIOGRÁFICA**

Nombre del libro o documento_____
Autor:_____
Capítulo_____ Página:_____
Tema:_____
Subtema:_____
Cita textual:_____Resumen:_____
_____

## **BITÁCORA**

Guía de observación directa no participativa

Día:

Hora:

Lugar:

---

### **Puntos de investigación**

- **Determinar la estructura organizativa:**
  
- **Misión:**
  
- **Visión:**
  
- **Valores:**
  
- **Asuntos varios:**
  - Cantidad de empleados
  - División de puestos
  - Cantidad de usuarios
  - Interacción entre el personal y usuarios
  - Condiciones de la planta física
  - Generación de recursos financieros
  - Gastos financieros
  - Limitaciones del área educativa

### CUESTIONARIO No. 1

El presente cuestionario tiene como objetivo medir el grado de organización gerencial con que cuenta la institución Oratorio Don Bosco de Sor María Romero.

Solicitamos que, por favor, responda con toda honestidad, no es necesario agregar su nombre. Marque con una X la respuesta que usted considera refleja mejor su punto de vista. Si usted considera necesario adicionar algún comentario a su respuesta, puede hacerlo en el espacio destinado para tal fin.

1- ¿Considera que existen, reglas, normas o procedimientos internos innecesarios?

Sí  No (Pase a pregunta #3)

2- ¿Cuáles reglas, normas o procedimientos internos considera innecesarios?

---

---

---

3- ¿Conoce usted las metas o dirección de la institución?

Sí  No (Pase a pregunta #6)

4- ¿Considera usted que la institución tiene una dirección clara?

Sí  No (Pase a pregunta #6)

5- Explique

---

---

---

6- ¿Considera adecuado el pago que recibe por el trabajo que ejecuta?

Muy adecuado  Poco adecuado  
 Adecuado  Muy poco adecuado  
 Regular  NS/NR

7- ¿El número de niveles jerárquicos en la institución es adecuado?

Muy adecuado  Poco adecuado  
 Adecuado  Muy poco adecuado  
 Regular  NS/NR

8- ¿Conoce usted las metas y objetivos internos de la institución?

Sí  No (Pase a pregunta #6)

9- ¿Considera que las metas y objetivos en la institución representan un verdadero reto?

- Totalmente cierto       Falso  
 Cierto       Totalmente falso  
 Regular       NS/NR

10- ¿Es relativamente fácil introducir nuevas ideas en la institución?

- Totalmente cierto       Falso  
 Cierto       Totalmente falso  
 Regular       NS/NR

11- ¿Considera usted que la institución provee oportunidades para el desarrollo y crecimiento individual?

- Totalmente cierto       Falso  
 Cierto       Totalmente falso  
 Regular       NS/NR

12- ¿Considera usted que la actual estructura de mandos de la institución facilita u obstaculiza la eficiente toma de decisiones?

- Facilita mucho       Obstaculiza  
 Facilita       Obstaculiza mucho  
 Regular       NS/NR

13- ¿Considera usted que los empleados tienen que luchar contra obstáculos internos importantes para desarrollar su trabajo?

- Totalmente cierto       Falso  
 Cierto       Totalmente falso  
 Regular       NS/NR

14- Explique

---

---

---

15- ¿Conoce usted los resultados que la institución espera de la gerencia?

- Sí       No (Pase a pregunta #17)

16- ¿Considera usted que los resultados que la institución espera de la gerencia son alcanzables?

- Totalmente cierto       Falso  
 Cierto       Totalmente falso  
 Regular       NS/NR

17- ¿Considera que la institución está bien dirigida?

- Totalmente cierto       Falso  
 Cierto       Totalmente falso  
 Regular       NS/NR



18- ¿Cuál considera usted es el principal problema en la institución? Explique.

---

---

---

---

19- ¿Cree que las instalaciones físicas son adecuadas?

- |                                            |                                           |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Totalmente cierto | <input type="checkbox"/> Falso            |
| <input type="checkbox"/> Cierto            | <input type="checkbox"/> Totalmente falso |
| <input type="checkbox"/> Regular           | <input type="checkbox"/> NS/NR            |

20- En general, ¿cree que la institución cuenta con los recursos necesarios?

- |                                            |                                           |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Totalmente cierto | <input type="checkbox"/> Falso            |
| <input type="checkbox"/> Cierto            | <input type="checkbox"/> Totalmente falso |
| <input type="checkbox"/> Regular           | <input type="checkbox"/> NS/NR            |

Comentarios finales (Opcional)

---

---

---

---

---

---

Muchas gracias

## CUESTIONARIO No. 2

El presente cuestionario tiene como objetivo medir el grado de organización gerencial con que cuenta la institución Oratorio Don Bosco de Sor María Romero.

Solicitamos que, por favor, responda con toda honestidad, no es necesario agregar su nombre. Marque con una X la respuesta que usted considera refleja mejor su punto de vista. Si usted considera necesario adicionar algún comentario a su respuesta, puede hacerlo en el espacio destinado para tal fin.

1- ¿Cuál considera usted es el principal problema en la institución? Explique.

---



---



---



---

2- ¿Cómo le afecta este problema en sus estudios y en su visita al lugar? Explique

---



---



---



---

3- ¿Este problema le causa algún nivel de desmotivación?

- |                                   |                                |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mucha    | <input type="checkbox"/> Poca  |
| <input type="checkbox"/> Bastante | <input type="checkbox"/> Nada  |
| <input type="checkbox"/> Regular  | <input type="checkbox"/> NS/NR |

4- ¿Considera que este problema afecta en alguna forma a los demás niños y jóvenes que visitan este lugar?

- |                                            |                                           |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Totalmente cierto | <input type="checkbox"/> Falso            |
| <input type="checkbox"/> Cierto            | <input type="checkbox"/> Totalmente falso |
| <input type="checkbox"/> Regular           | <input type="checkbox"/> NS/NR            |

5- ¿Cree que las instalaciones físicas son adecuadas?

- |                                            |                                           |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Totalmente cierto | <input type="checkbox"/> Falso            |
| <input type="checkbox"/> Cierto            | <input type="checkbox"/> Totalmente falso |
| <input type="checkbox"/> Regular           | <input type="checkbox"/> NS/NR            |

6- En general, ¿cree que la institución cuenta con los recursos necesarios?

- |                                            |                                           |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Totalmente cierto | <input type="checkbox"/> Falso            |
| <input type="checkbox"/> Cierto            | <input type="checkbox"/> Totalmente falso |
| <input type="checkbox"/> Regular           | <input type="checkbox"/> NS/NR            |

7- En general, ¿cómo visualiza usted a la institución?

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Muy buena | <input type="checkbox"/> Mala     |
| <input type="checkbox"/> Bueno     | <input type="checkbox"/> Muy mala |
| <input type="checkbox"/> Regular   | <input type="checkbox"/> NS/NR    |

8- ¿Considera usted que los estudiantes reciben atención en sus necesidades o inquietudes?

- |                                   |                                |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mucho    | <input type="checkbox"/> Poco  |
| <input type="checkbox"/> Bastante | <input type="checkbox"/> Nada  |
| <input type="checkbox"/> Regular  | <input type="checkbox"/> NS/NR |

Comentarios finales (Opcional)

---

---

---

---

---

Muchas gracias

### CUESTIONARIO No. 3

El presente cuestionario tiene como objetivo medir el grado de organización gerencial con que cuenta la institución Oratorio Don Bosco de Sor María Romero.

Solicitamos que, por favor, responda con toda honestidad, no es necesario agregar su nombre. Marque con una X la respuesta que usted considera refleja mejor su punto de vista. Si usted considera necesario adicionar algún comentario a su respuesta, puede hacerlo en el espacio destinado para tal fin.

1- ¿Se siente usted orgulloso(a) de trabajar en la institución?

- Muy orgulloso                       Orgulloso  
 Regular                                 Poco orgulloso  
 NS/NR

2- En general, ¿califica a la institución como uno de los mejores lugares de trabajo en Costa Rica?

- Regular                                 NS/NR  
 Cierto                                  Totalmente falso  
 Totalmente cierto                 Falso

3- ¿Qué grado de importancia considera usted que la institución le da a sus empleados?

- Mucha                                  Poca  
 Bastante                                Nada  
 Regular                                 NS/NR

4- ¿Cuál considera usted es el principal problema en la institución? Explique.

---



---



---



---

5- ¿Cómo le afecta este problema en sus labores diarias? Explique

---



---



---



---

6- ¿Este problema le causa algún nivel de desmotivación?

- |                                   |                                |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mucha    | <input type="checkbox"/> Poca  |
| <input type="checkbox"/> Bastante | <input type="checkbox"/> Nada  |
| <input type="checkbox"/> Regular  | <input type="checkbox"/> NS/NR |

7- ¿Considera que este problema afecta en alguna forma a los niños y jóvenes que visitan este lugar?

- |                                            |                                           |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Regular           | <input type="checkbox"/> NS/NR            |
| <input type="checkbox"/> Cierto            | <input type="checkbox"/> Totalmente falso |
| <input type="checkbox"/> Totalmente cierto | <input type="checkbox"/> Falso            |

8- ¿Cómo cree usted que este problema afecta a los niños y jóvenes que visitan diariamente el lugar?

---

---

---

---

9- En general, ¿cómo calificaría usted a la institución para trabajar, en comparación con otras?

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Muy buena | <input type="checkbox"/> Mala     |
| <input type="checkbox"/> Buena     | <input type="checkbox"/> Muy mala |
| <input type="checkbox"/> Regular   | <input type="checkbox"/> NS/NR    |

10- En su opinión, los servicios que la institución brinda son:

- |                                     |                                    |
|-------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Muy buenos | <input type="checkbox"/> Malos     |
| <input type="checkbox"/> Buenos     | <input type="checkbox"/> Muy malos |
| <input type="checkbox"/> Regular    | <input type="checkbox"/> NS/NR     |

Comentarios finales (Opcional)

---

---

---

---

---

Muchas gracias

### CUESTIONARIO No. 4

El presente cuestionario tiene como objetivo medir el grado de organización gerencial con que cuenta la institución Oratorio Don Bosco de Sor María Romero.

Solicitamos que, por favor, responda con toda honestidad, no es necesario agregar su nombre. Marque con una X la respuesta que usted considera refleja mejor su punto de vista. Si usted considera necesario adicionar algún comentario a su respuesta, puede hacerlo en el espacio destinado para tal fin.

1- ¿Se siente usted orgulloso de estudiar en la institución?

- |                                        |                                         |
|----------------------------------------|-----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Muy orgulloso | <input type="checkbox"/> Orgulloso      |
| <input type="checkbox"/> Regular       | <input type="checkbox"/> Poco orgulloso |
| <input type="checkbox"/> NS/NR         |                                         |

2- En general, ¿cómo calificaría usted a la institución como un lugar de estudio?

- |                                    |                                   |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Muy buena | <input type="checkbox"/> Mala     |
| <input type="checkbox"/> Buena     | <input type="checkbox"/> Muy mala |
| <input type="checkbox"/> Regular   | <input type="checkbox"/> NS/NR    |

3- ¿Qué grado de importancia considera usted que la institución le da a sus estudiantes?

- |                                   |                                |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mucha    | <input type="checkbox"/> Poca  |
| <input type="checkbox"/> Bastante | <input type="checkbox"/> Nada  |
| <input type="checkbox"/> Regular  | <input type="checkbox"/> NS/NR |

4- ¿Cuál considera usted es el principal problema en la institución? Explique.

---



---



---



---

5- ¿Cómo le afecta este problema en sus estudios diariamente? Explique

---



---



---



---

6- ¿Este problema le causa algún nivel de desmotivación?

- |                                   |                                |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mucha    | <input type="checkbox"/> Poca  |
| <input type="checkbox"/> Bastante | <input type="checkbox"/> Nada  |
| <input type="checkbox"/> Regular  | <input type="checkbox"/> NS/NR |

7- ¿Considera que este problema afecta en alguna forma a los demás niños y jóvenes que visitan este lugar?

- |                                            |                                |
|--------------------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Totalmente cierto | <input type="checkbox"/> Falso |
|--------------------------------------------|--------------------------------|



## **GUÍA PARA SESIÓN DE GRUPO**

### Sesión con la gerencia

- Introducción y presentación de la moderadora y los panelistas.
- Presentación del principal problema planteado en los cuestionarios.
- Descripción de procedimientos internos.
- Satisfacción, motivación y desarrollo profesional de los empleados.
- Precisión en la estructura jerárquica de mandos.
- Metas, dirección y futuro de la institución.
- Evaluación de algunas posibles causas de problemas planteados.
- Presentación de la (s) solución (es) más adecuada (as).
- Nivel de compromiso (factibilidad) a acatar los cambios sugeridos.



### Sesión con empleados del lugar

- Introducción y presentación de la moderadora y los panelistas.
- Presentación del principal problema planteado en los cuestionarios.
- Satisfacción, motivación, desarrollo profesional de los empleados.
- ¿La estructura jerárquica de mandos es adecuada para realizar un buen trabajo?
- Conocimiento real sobre metas, dirección y futuro de la institución.
- Instalaciones físicas.
- Disponibilidad de recursos (financieros, humanos, materiales, etc.)
- Evaluación de las posibles causas de problemas planteados.
- Presentación de la (s) solución (es) más adecuada (as).
- Nivel de compromiso (factibilidad) a acatar (y a adaptarse) a los cambios sugeridos.

### Sesión con clientes

- Introducción y presentación de la moderadora y los panelistas.
- Presentación del principal problema planteado en los cuestionarios.
- Comodidad de las instalaciones físicas.
- Satisfacción de las necesidades e inquietudes de los clientes.
- Evaluación de las posibles causas.
- Presentación de la (s) solución (es) más adecuada (as).
- En general, ¿qué hace falta en la institución, para ser exitosa?
- Nivel de compromiso (factibilidad) a acatar (y a adaptarse) a los cambios sugeridos.

**RAZÓN SOCIAL**

**Razón Social** Fundación Oratorio Don Bosco de Sor Maria Romero

**Cédula Jurídica:** 3-006-126-240

**Fecha de Constitución:** 5 de mayo de 1992

**Domicilio:** San José, Costa Rica

**Dirección:** Avenida 9, calle 0 y 2

**Teléfono:** (506) 257-4470

**Fax:** (506) 257-3313

**Apartado Postal:** 804 Centro Colón

**Director:** Sr. Enrique Alvarado Segura

**Subdirectora:** Srita. Gabriela Calderón

**Representante Legal** Sra. Cecilia Esquivel de Arias

**Código Presupuestario MEP** 5051

**Junta Directiva:**

<b>Nombre</b>	<b>Cédula de Identidad</b>	<b>Puesto</b>	<b>Teléfono</b>
Cecilia Esquivel de Arias	1-322-368	Presidencia	443-8821
Sara Alicia Arce	4-079-889	Secretaria	244-0404
Gilda Lara	1-420-746	Tesorera	293-1021
Víctor Mora	1-512-774	Representante de Casa Presidencial	256-0676

**ORGANIGRAMA**