



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

**“PLAN PARA DISMINUIR LA TASA DE DESERCIÓN EN UNA ONG
A PARTIR DEL EJERCICIO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL”**

Alumnas:

- Biondo, Carla.
- Cabral, María Cecilia.

Docente Tutor:

- Lic. Constanza Buteler

Córdoba – Octubre 2014

DEDICATORIAS

A mis padres
A mi hermana Julieta
A mi novio Andrea
A mis amigos

Carla.

A mis padres
A mis hermanos
A mi compañero de vida, Mauricio
A mi hijo Bruno
A la familia Pedraza
A mis compañeras de trabajo
A mis amigas

Cecilia.

AGRADECIMIENTOS

El presente proyecto de grado es resultado de un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron diversas personas leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndonos paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

Le agradecemos:

- A nuestras familias, por su apoyo en este largo camino.
- A nuestros amigos y compañeros de la universidad, por el camino compartido.
- A todos los docentes que nos acompañaron en el cursado de la Licenciatura en Recursos Humanos.
- A los integrantes del Departamento Desarrollo Profesional, quienes nos han guiado en el proceso de elaboración de este trabajo final de grado.
- Especialmente a la Lic. Constanza Buteler -nuestra tutora- por haber confiado en nosotras, por la paciencia y por la dirección de este trabajo.
- A los miembros de la ONG, que nos abrieron sus puertas para poder concretar este proyecto.
- Al Instituto Universitario Aeronáutico.

TITULO

“PLAN PARA DISMINUIR LA TASA DE DESERCIÓN EN UNA ONG A PARTIR
DEL EJERCICIO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL”

FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

“PLAN PARA DISMINUIR LA TASA DE DESERCIÓN EN UNA ONG A PARTIR
DEL EJERCICIO DEL LIDERAZGO SITUACIONAL”

Integrantes:

- Biondo, Carla
- Cabral, María Cecilia

Profesor Tutor del PG: Constanza Buteler

Miembros del Tribunal Evaluador:

- **Presidente:** María Alejandra Pujol
- **Vocal:** Isabel García

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

INDICE

1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	8
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
3. JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LA INTERVENCIÓN	14
3.1 Relevancia social	14
3.2 Implicaciones prácticas	15
4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	16
4.1 Objetivo General	16
4.2 Objetivos Específicos	16
5. LIMITACIONES	17
6. ALCANCES	18
7. MARCO TEÓRICO	19
7.1 Organización no gubernamental	19
7.2 Acción voluntaria	20
7.3 Liderazgo	21
7.4 Procesos de retención de recursos humanos	26
7.5 Motivación	27
8. DISEÑO METODOLÓGICO	30
8.1 Tipo de diseño	30
8.2 Determinación de la población	30
8.3 Determinación de la muestra	30
8.4 Elaboración de los instrumentos de recolección de datos	31
9. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL DIAGNÓSTICO	33
9.1 Análisis	33
9.1.1 Área Comunicación	33
9.1.2 Área Institucional	35
9.1.3 Proyectos Nosotros queremos y Presente en la Escuela	37
9.1.4 Área Socio-Laboral	38
9.1.5 Área Recursos Humanos	40
9.2 Conclusiones	41

10. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	42
11. ANEXO	55
11.1 ANEXO 1	55
11.1.1 ANEXO 1.1	55
11.1.2 ANEXO 1.2	56
11.1.3 ANEXO 1.3	59
11.2 ANEXO 2	62
11.2.1 Área Comunicación	63
11.2.2 Área Institucional	73
11.2.3 Proyecto Nosotros queremos	83
11.2.4 Proyecto Presente en la Escuela	93
11.2.5 Área Socio-Laboral	103
11.3 ANEXO 3	113
11.3.1 ANEXO 3.1	113
11.3.2 ANEXO 3.2	114
11.3.3 ANEXO 3.3	119
11.3.4 ANEXO 3.4	123
11.3.5 ANEXO 3.5	125
11.3.6 ANEXO 3.6	127
11.3.7 ANEXO 3.7	128
12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129

1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Esta ONG nace a principios del año 2000 en la capital de la provincia de Córdoba, a partir de la premisa de que el mundo es uno solo, nuestro país es uno solo, cada lugar o región es una sola. Entonces, se comienza a pensar cómo se podría contribuir para lograr una sociedad en la que se pueda transitar la senda del desarrollo sostenido y que incluya a todos.

Por tal motivo surge esta organización, de la mano de su actual presidenta y dos amigas más. El 15 de octubre del 2003 se obtiene la personería jurídica, que la habilita a realizar las acciones correspondientes con el fin de lograr una Inclusión Social Sustentable a través de las generaciones futuras y a partir de niños y jóvenes de la ciudad, con el deseo de potenciar los valores esenciales y con el fin de mejorar la calidad de vida, las condiciones de acceso a la igualdad de oportunidades, la inclusión de las diferencias y el respeto por el bien común.

Esta fundación tiene como misión “ser conectores entre los diferentes sectores de la sociedad, interviniendo en proyectos que promuevan la educación en valores, en niños, jóvenes y su entorno”¹ y como visión “ser una organización que promueva la participación, el compromiso y la interacción entre el sector público, sector privado y sector social, logrando una sociedad inclusiva y sustentable siendo la educación el pilar fundamental para esta construcción”², teniendo como valores al compromiso, responsabilidad, solidaridad, respeto y tolerancia.

Los objetivos específicos de la ONG son: favorecer el desarrollo del voluntariado y de los donantes en los diferentes proyectos educativos - socio laborales de la fundación; promover el desarrollo de alianzas con distintas organizaciones del sector público, del sector privado y del sector social del ámbito provincial, nacional e internacional; y ser una organización referente en temáticas específicas de la educación y socio-laboral.

1 Carpeta institucional de la Fundación

2 Carpeta institucional de la Fundación

Con el paso de los años la organización ha sabido estructurarse mediante la creación de distintas áreas. Siendo actualmente la siguiente:

- Consejo de Administración: Presidente, Secretario y Tesorera.

- Staff de Voluntarios:
 - Desarrollo institucional,
 - Comunicación y Prensa; Comité de Eventos,
 - Administración; Asesoría Externa Contable,
 - Recursos Humanos,
 - Concurso "Nosotros Queremos..."
 - Presente en la Escuela,
 - Socio – laboral,
 - Congreso Internacional: equipo que se conforma todos los años para organizar dicho congreso.

LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA FUNDACIÓN A LA SOCIEDAD SON³:

Desde los proyectos de inclusión socio-educativos se encuentran los siguientes:

Presente en la Escuela: procura contribuir a la inclusión educativa y permanencia de los jóvenes en el nivel medio de educación formal en la ciudad de Córdoba, a través de estrategias de acompañamiento educativo y acciones de sensibilización sobre la importancia de la formación en competencias básicas para la inclusión social de los jóvenes.

³ www.inclusion-social.org

Desde 2009 a la fecha más de 930 jóvenes (entre estudiantes y voluntarios) son los que han participado de este proyecto.

Desde 2010, se realizó una alianza con “Empresarios por la Educación” (ExE) para contribuir a mejorar la gestión directiva de los colegios. Además, desde el 2011 se logró la declaración de interés educativo por el Ministerio de Educación- Resolución N° 736.

Concurso “Nosotros Queremos...”: Este proyecto tiene como objetivo fomentar en los jóvenes el desarrollo de acciones de compromiso y responsabilidad en su comunidad, en los que se involucren valores como el compromiso, la responsabilidad y el trabajo en equipo.

El concurso se desarrolla durante todo el ciclo lectivo, en los cuales los grupos participantes desarrollan una acción, que comienza con la elaboración de una idea concreta con objetivos específicos; continúa con la planificación estratégica y la ejecución de actividades tendientes a alcanzar las metas pensadas; y finaliza con la evaluación del trabajo desempeñado.

“Nosotros queremos...” está destinado a todos los alumnos de los tres últimos años de las escuelas de nivel medio de las provincias de Córdoba, Mendoza, Neuquén, Ciudad Autónoma de Buenos Aires y partido de Pilar (Provincia de Buenos Aires).

Hasta la actualidad se han desarrollado seis ediciones en Córdoba, tres en Mendoza y una en Neuquén y CABA, contando con la participación de casi 13.000 jóvenes, a través de más de 700 acciones.

Congreso Internacional:

- I Congreso Internacional “La Cultura del Trabajo y sus Valores” (año 2005)
- II Congreso Internacional “La Cultura del Trabajo y sus Valores” (año 2006)
- III Congreso Internacional “La Cultura del Trabajo y sus Valores” (año 2007)
- IV Congreso Internacional “Cultura del Trabajo e Inclusión Social en los Jóvenes” (año 2008)
- V Congreso Internacional “Cultura del Trabajo: Jóvenes y Valores” (año 2009)

- VI Congreso Internacional “Cultura del Trabajo: Jóvenes, Valores y Educación” (año 2010)
- VII Congreso Internacional “Cultura del Trabajo: nuevos escenarios educativos y laborales” (año 2011)
- VIII Congreso Internacional “Cultura del Trabajo: juventud, desafíos educativos y laborales” (año 2012)
- IX Congreso Internacional “Cultura del Trabajo: Educación y Trabajo. Cimientos para el Desarrollo Humano” (año 2013)
- X Congreso Internacional “Cultura del Trabajo: Articulación Social e Innovación. Bases para el cambio” (año 2014)

Desde estos proyectos lo que se busca es promover la igualdad de oportunidades educativas para niños y jóvenes, a través del acceso, permanencia y logro de aprendizajes de calidad en los diferentes ámbitos.

Desde los proyectos de inclusión socio-laboral se encuentran los siguientes:

Espacios de mujeres emprendedoras (Centros EME): Desde 2007, los Centros EME funcionan como ámbitos de encuentro, intercambio, educación permanente, animación y extensión socio-educativa; y trabajan para facilitar mecanismos de inserción social y laboral en mujeres en condiciones de vulnerabilidad social de la ciudad de Córdoba.

Mediante cursos de capacitación laboral se brindan conocimientos técnicos, se desarrollan capacitaciones cognitivas y creativas de las mujeres que elevan su grado de habilidad para hacerlas más competitivas.

Hasta el momento más de 1760 mujeres participaron en los Centros EME, de las cuales 1007 lograron culminar su formación, ingresando al mundo del trabajo alrededor del 20 por ciento.

Incubadoras de Jóvenes Emprendedores: En 2010 se lanzó este proyecto, que promueve brindar asesoramiento técnico y acompañamiento a organizaciones de base de

la zona suroeste de la ciudad de Córdoba, y que a partir de la capacitación en oficios y habilidades técnicas se desarrollen emprendimientos productivos y cooperativos.

En un año se abrieron cursos de formación en Catering para eventos y pastelería; Diseño de indumentaria, Operador de PC, y Gestión de organizaciones de base, etc.

Desde estos proyectos lo que se busca es desarrollar proyectos que faciliten la vinculación entre los jóvenes y el mundo del trabajo.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A partir de la teoría de Hersey y Blanchard, la experiencia directa como voluntaria de una de las integrantes del presente trabajo desde el año 2011 y a través de entrevistas informales a miembros con más trayectoria dentro de la organización, se ha podido dilucidar que uno de los **problemas** que se debe abordar desde el área de Recursos Humanos se relaciona con el desempeño de los coordinadores en su rol como líderes de equipo y cómo esto puede influir en el tiempo de permanencia de los voluntarios como miembros de la fundación.

3. JUSTIFICACION DE LA IMPORTANCIA DE LA INTERVENCIÓN

3.1 RELEVANCIA SOCIAL

La idea de abordar el tema de la deserción de los voluntarios desde el liderazgo situacional, surge a partir de dos cuestiones. Por una parte, la observación de una de las autoras del presente trabajo como miembro de la fundación y su posterior diálogo con la presidente de la organización, la cual reforzó la idea que “los voluntarios se van porque a menudo la gestión de los coordinadores no es la indicada”. Y por otra parte, porque se considera que al tratarse de una ONG donde la mayoría de las personas decide ser participe de forma voluntaria y sin buscar una contraprestación lucrativa, se puede evitar que éstos tomen la decisión de desvincularse de la misma sí, como dice Marta Alles, los que lideran los equipos son capaces de influirlos y apoyarlos, lograr que participen con entusiasmo en la consecución de los objetivos y fijar metas que luego todos deseen cumplirlas.

Además es importante la realización de esta intervención ya que se brindarán herramientas útiles para solucionar problemas organizacionales en una ONG que no cuenta con fondos para contratar un servicio de consultoría en Recursos Humanos que proporcione la solución a los mismos.

Por último, es un gran aporte como profesionales en Recursos Humanos intervenir en una ONG, teniendo en cuenta que son organizaciones que promueven el desarrollo sustentable de la sociedad.

3.2 IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Es importante intervenir en la necesidad nombrada en el planteamiento del problema, debido a que afecta directamente o indirectamente en la tasa de deserción de los voluntarios dentro de la organización.

Es sabido que las ONG funcionan y logran sus objetivos gracias a la calidad del trabajo que realizan sus voluntarios, por lo que se los debe cuidar y mantener satisfechos para que permanezcan dentro de la organización.

Es por esto que desde el área de Recursos Humanos se debe trabajar haciendo foco en el rol que cumple el coordinador como líder ya que él es el nexo con el que cuenta la organización para lograr que los voluntarios cumplan eficientemente sus tareas y permanezcan colaborando en la fundación por un tiempo prolongado.

Por último, es de vital importancia para el correcto desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos, el establecimiento de un plan de acción enfocado en el liderazgo situacional, que comprenda pautas para ayudar a los coordinadores a conocer el grado de madurez de los miembros que conforman su equipo y el estilo de liderazgo que ellos ejercen y cuál sería el más adecuado aplicar y cómo hacerlo.

4. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

4.1 OBJETIVO GENERAL:

- Elaborar un proyecto de intervención organizacional para favorecer el desarrollo del liderazgo situacional en los coordinadores de la fundación a los fines de disminuir la tasa de deserción de los voluntarios.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Lograr un acercamiento mediante el uso de encuestas, observación In Situ y entrevistas informales a los coordinadores y voluntarios para identificar el tipo de vínculo laboral que existe entre ambas partes.
- Examinar e identificar, a partir de la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, la orientación al liderazgo de los coordinadores y el nivel de madurez de los voluntarios.
- Describir las actividades claves para el efectivo ejercicio del liderazgo situacional de acuerdo a los conocimientos obtenidos de la investigación respecto al trabajo voluntario según aportes teóricos-científicos.

5. LIMITACIONES

Entre las limitaciones que pueden obstaculizar la implementación del proyecto, se puede mencionar en primer lugar, que los recursos asignados no sean suficientes para el desarrollo óptimo de su realización, teniendo en cuenta la alta tasa de deserción de voluntarios y que no se cuenta con recursos económicos al ser una ONG.

Por otra parte, desde el resto de los coordinadores existe una alta resistencia para poner en marcha las nuevas propuestas lanzadas por el área de Recursos Humanos, ya que al ser el área más nueva, no se encuentra bien posicionada dentro de la ONG.

Por tal motivo, será preciso el planeamiento del cambio, el cual siempre implica una sensibilización y concientización hacia los involucrados. De esta manera, el cambio en los procesos propios de Recursos Humanos puede constituir una limitación importante para el éxito en la implementación.

6. ALCANCES

El plan de intervención considerará exclusivamente a la ONG cordobesa; en particular a los coordinadores de cada área, a partir de una propuesta pensada acorde a la problemática actual que presenta la organización respecto a la forma de conducción de los equipos de trabajo.

7. MARCO TEÓRICO

7.1 Organización no gubernamental

“Una organización no gubernamental (también conocida por las siglas ONG) es una entidad de carácter civil (entendido como - El derecho y la disposición de participación en una comunidad, a través de la acción auto regulada, inclusiva, pacífica y responsable, con el objetivo de optimizar el bienestar público -) o social, con diferentes fines integrantes, creada independientemente de los gobiernos, ya sean locales, regionales y nacionales, así como también de organismos internacionales. Jurídicamente adoptan diferentes estatutos, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas.

Las ONG como su nombre lo indica: organización no gubernamental, no depende de gobierno alguno y por ende será decisión de sus miembros si quieren o no optar por personería jurídica...”⁴

Debido a que la ONG en cuestión es una fundación, se desarrolla a continuación su definición: *“Una fundación es un tipo de persona jurídica que se caracteriza por ser una organización sin ánimo o fines de lucro.*

Dotada con un patrimonio propio otorgado por sus fundadores, la fundación debe perseguir los fines que se contemplaron en su objeto social, si bien debe también cuidar de su patrimonio como medio para la consecución de los fines... Por ello, si bien la finalidad de la fundación debe ser sin ánimo de lucro, ello no impide que la persona jurídica se dedique al comercio y a actividades lucrativas que enriquezcan su patrimonio para un mejor cumplimiento del fin último”⁵

4 es.wikipedia.org/wiki/Organización_no_gubernamental

5 es.wikipedia.org/wiki/Fundación_(Derecho)

7.2 Acción voluntaria

“La Acción Voluntaria organizada es aquella que se desarrolla dentro de una organización sin ánimo de lucro por personas físicas que, de manera altruista y solidaria, intervienen con las personas y la realidad social, frente a situaciones de vulneración, privación o falta de derechos u oportunidades para alcanzar una mejor calidad de vida y una mayor cohesión y justicia social como expresión de ciudadanía activa organizada (...)

Hay diferentes motivaciones que mueven a estas personas a dedicar parte de su tiempo al trabajo no remunerado. También hay distintas maneras de ser voluntario: una clasificación básica distingue al voluntariado formal (el realizado dentro de organizaciones no lucrativas) del informal (los voluntarios actúan individualmente o en grupos no registrados). Otra clasificación elemental distinguiría el voluntariado en el que los beneficiarios son personas de aquél en el que el trabajo mejora el medio ambiente (en general o parte de él: animales, plantas, etc.).

Entonces, las motivaciones del voluntariado son:

- *Altruismo: los voluntarios pretenden el beneficio de otros sin recibir ninguna gratificación económica por ello.*
- *Solidaridad: se trabaja no sólo para otros sino con otros, sintiendo sus problemas como propios, igual que las acciones para solucionarlos y los beneficios obtenidos así.*
- *Calidad de vida: ayudar a otros hace sentirse bien a los voluntarios. Siempre después de realizar la primera acción social se suele repetir ya que los resultados intrínsecos obtenidos motivan bastante.*
- *Devolución de favores recibidos: personas que se beneficiaron del trabajo voluntario de otras devuelven lo recibido a la sociedad.*
- *Convicciones religiosas: la fe mueve a los voluntarios creyentes.*

- *Aumentar posibilidades de trabajo: muchos empresarios valoran el trabajo voluntario (por la iniciativa, responsabilidad, etc. de los que lo realizan). El voluntariado es especialmente útil para encontrar trabajo en el campo social.*
- *Aumentar las relaciones sociales: A través del voluntariado se suele conocer a mucha gente. Además los voluntarios que se dedican a un mismo fin suelen tener intereses comunes.*

El trabajo voluntario debería cumplir tres condiciones:

- *Ser desinteresado: el voluntario no persigue ningún tipo de beneficio ni gratificación por su ayuda.*
- *Ser intencionado: el voluntario persigue un fin y un objetivo positivo (buscar un cambio a mejor en la situación del otro) y legítimo (el voluntario goza de capacidad suficiente para realizar la ayuda y de cierto consentimiento por parte del otro que le permite que le ayude).*
- *Estar justificado: responde a una necesidad real del beneficiario de la misma. No es un pasatiempo ni un entretenimiento sin más, sino que persigue la satisfacción de una necesidad previamente definido como tal.”⁶*

7.3 Liderazgo

Si bien la deserción de los voluntarios de la ONG puede deberse a diversos factores, se ha optado por abordar sus causas desde los tipos de liderazgo presentes en la fundación, observados luego de la realización del pre-diagnóstico.

Según Martha Alles, “*liderazgo es la capacidad para influir y apoyar a los demás y lograr que participen con entusiasmo en la consecución de los objetivos. Se pueden*

⁶ <https://es.wikipedia.org/wiki/Voluntariado>

destacar los siguientes aspectos de un líder: influye y apoya (la reacción que genera en el otro es entusiasta y positiva) y fija metas que luego todos desean cumplir”⁷

La organización está conformada por personas que buscan conseguir fines explícitos y comunes, para ello aportan sus habilidades, conocimientos, esfuerzos y otros recursos importantes, a la vez desempeñan distintos roles en función de la estructura de la organización y de los procesos que se desarrollan. Dentro de este marco genérico emergen las funciones de liderazgo.

La esencia de esta relación líder-colaborador consiste en una interdependencia en el logro de objetivos comunes.

Y en esta relación de influencia del líder se puede diferenciar la interacción simultánea de las siguientes variables: el líder (con sus singulares características), sus colaboradores (con sus singulares características) y el contexto situacional en el que funcionan estas variables.

En vista de la incapacidad de los modelos de comportamiento para identificar estilos de liderazgo consistentemente adecuados a todas las situaciones, fue necesario desarrollar otras teorías. Una de estas es el modelo situacional de Hersey y Blanchard que manifiesta la conveniencia de que los líderes modifiquen su preferencia por una u otra conducta a fin de adaptar su liderazgo a la situación.

En general en cualquier estilo de mando influyen dos factores psicológicos; el interés por los resultados y el interés por las personas.

Es necesario conocer qué estilo de liderazgo se debe emplear en cada situación, a esto se lo denomina liderazgo situacional, en donde se trata de determinar:

- El nivel de preparación para un objetivo específico: teniendo en cuenta la voluntad y habilidad como variables.
- El estilo de dirección que debería de utilizar el líder: considerando dos tipos de conductas que determinan el estilo a utilizar, instrucción y relación.

⁷ Diccionario de términos de Recursos Humanos – Alles, Martha Alicia - Editorial Granica S.A., Buenos Aires, Argentina. 2011.

Simplificando los estudios realizados para identificar los estilos de liderazgo situacional podría decirse que son cuatro, cada uno de los cuales resulta de la combinación de dos componentes, que son:

- El comportamiento rector, que consiste en decirle al colaborador qué tiene que hacer, cuándo, dónde y cómo, controlando todo el proceso. Las tres palabras claves de este componente son: “estructurar”, “controlar” y “supervisar”. Es el componente correspondiente a la "conducta de tarea".
- El comportamiento seguidor o de apoyo, que consiste en decirle al colaborador cuál es la meta a lograr y luego ayudarlo y apoyarlo, escuchar sus sugerencias, animarlos a asumir riesgos y apreciar su trabajo bien hecho. También son tres las palabras claves de este componente: “escuchar”, “facilitar” y “elogiar”. Es el componente correspondiente a la conducta de relación.

Entonces, según la teoría de Hersey y Blanchard, existen cuatro estilos de liderazgo en:

- Estilo S1: DIRIGIR. El líder imparte órdenes específicas y supervisa de cerca el cumplimiento de las tareas. El comportamiento del líder es poco animador y muy rector.
- Estilo S2: INSTRUIR. El líder, como en el caso anterior, manda y controla el cumplimiento de las tareas, pero además explica sus decisiones, pide sugerencias y fomenta los progresos. El comportamiento del líder es muy rector y muy animador.
- Estilo S3: APOYAR. El líder facilita el trabajo de sus colaboradores y apoya sus esfuerzos, con el propósito de que el trabajo sea llevado a cabo. Al mismo tiempo, comparte con ellos la responsabilidad de la toma de decisiones. El comportamiento del líder es muy animador y poco rector.
- Estilo S4: DELEGAR. El líder entrega a sus colaboradores las atribuciones y responsabilidades necesarias para la toma de decisiones y la solución de problemas. El comportamiento del líder es poco rector y poco animador.

Por otra parte, para diagnosticar la situación del entorno y la madurez profesional de los colaboradores, se utilizan dos variables:

- La competencia profesional, derivada de los conocimientos, las habilidades (aptitud) y la experiencia.
- El interés por el trabajo, consecuencia de la seguridad en sí mismo y la motivación.

A partir de estas variables, se consideran cuatro combinaciones posibles de competencia profesional e interés por el trabajo, para diagnosticar la situación. Estas cuatro situaciones se denominan "grados de desarrollo profesional"⁸.

- Nivel D1 de desarrollo profesional: Es el nivel más bajo de desarrollo profesional. Corresponde al colaborador poco competente y poco interesado. Se sienten inseguros de ellos mismos e inseguros del trabajo a desarrollar.
- Nivel D2 de desarrollo profesional: se caracteriza porque el colaborador es incapaz pero interesado, voluntarioso o seguro.
- Nivel D3 de desarrollo profesional: si el profesional persiste luego del segundo nivel, consigue mejorar su competencia profesional, alcanzando los niveles superiores de la misma, pero está desmotivado y le falta interés por su trabajo.
- Nivel D4 de desarrollo profesional: este es el más alto nivel de desarrollo profesional, que se produce cuando el colaborador, habiendo alcanzado una competencia profesional alta, consigue sus primeros éxitos profesionales importantes, que potencian su motivación y le hacen sentirse muy involucrado.

Por último, se detalla a continuación el estilo de liderazgo más apropiado a cada situación de madurez o desarrollo profesional⁹:

- El estilo DIRIGIR (S1) sirve y es eficaz con colaboradores poco competentes en la actividad que deben realizar y poco interesados o entusiasmados (D1). Se trata de colaboradores que necesitan que se les diga lo que tienen que hacer y se les supervise su tarea.

8 GIBSON, James, IVANCEVICH, John, DONNELLY, James Jr.: "Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos". Editorial Mc Graw Hill. 10ª edición

9 <http://sedisigloxxi.com/spip.php?article191>

- El estilo INSTRUIR (S2) es eficaz con colaboradores poco competentes pero muy interesados (D2). Necesitan dirección y supervisión, porque todavía no dominan bien la realización de sus tareas, pero además necesitan también apoyo socio emocional y apreciación de su trabajo.
- El estilo APOYAR (S3) es eficaz con los colaboradores muy competentes en la realización de sus actividades, pero desmotivados e inseguros (D3). No es necesario decirles lo que tienen que hacer, pero hay que apoyar sus iniciativas para mejorar su motivación y potenciar así su interés.
- El estilo DELEGAR (S4) es eficaz con los colaboradores muy competentes y muy interesados (D4) porque son capaces de actuar por cuenta propia, sin ayuda.

Así el liderazgo situacional se enfoca en lo apropiado y en la efectividad de los estilos de liderazgo de acuerdo con la disposición del seguidor, observándose la relación entre el nivel de disposición del seguidor para cumplir con un objetivo de trabajo particular con el adecuado estilo de liderazgo de un coordinador para maximizar el desempeño del seguidor.

Entonces -teniendo en cuenta que en la ONG el trabajador es voluntario y no recibe como contraprestación en dinero ni otro bien ganancial, sino que su pertenencia está más arraigada a la motivación intrínseca- se considera que el liderazgo situacional es el que más se adecua en la organización, ya que es más factible que el líder se adapte a sus miembros para lograr los objetivos personales y organizacionales, predicando con el ejemplo, siendo optimista, actuando con claridad, coherencia y entusiasmo, y gestionando equipos para lograr que sean autónomos.

Según **Ignasi Carreras, director del Instituto de Innovación Social de ESADE**, en el momento actual de crisis, *"las ONG necesitan tener personas con perspectivas diferentes, que sean capaces de innovar y llevar a cabo los cambios necesarios, así como personas que identifiquen y desarrollen líderes reales o potenciales en los diferentes ámbitos de la organización"*¹⁰.

10 <http://www.esade.edu/web/esp/about-esade/today/news/viewelement/118641/1/caracteristicas-y-competencias-del-liderazgo-en-las-ong>. Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas, Barcelona, España.

Por otra parte, existe una relación estrecha entre el liderazgo situacional y la inteligencia emocional, la cual, según la profesora del Departamento de Dirección de Recursos Humanos de ESADE, Amy Leaverton, se basa en *"manejar tus propias emociones, tener gran capacidad para escuchar, gestionar las relaciones con los demás, tener autoconfianza y empatía"*¹¹.

Para finalizar, y de acuerdo con Amy Leaverton, se afirma que el verdadero desafío para los líderes de ONG es sacar lo mejor de ellos mismos y de los demás, contagiar la inspiración y dar ejemplo de conducta ética.

7.4 Procesos de retención de recursos humanos

Uno de los objetivos de toda organización es impulsar desde Recursos Humanos la retención de los colaboradores con competencias y experiencias adecuadas, para el correcto desarrollo de las actividades de la misma.

Toda organización debe preocuparse por asegurar la retención de aquellas personas que constituyen recursos clave, bien sea por sus características personales, por la posición que ocupan o por el impacto que podría comportar su pérdida en el desarrollo de sus actividades.

De acuerdo al texto de Pedro Jimenez García, ex director corporativo de Recursos Humanos de Alstom España, según diversos estudios, las principales razones por las que las personas se plantean dejar su trabajo son¹²:

1. Relaciones insatisfactorias con el superior jerárquico, ya sea por su comportamiento, su incompetencia directiva o por su estilo de dirección.

11 <http://www.esade.edu/web/esp/about-esade/today/news/viewelement/118641/1/caracteristicas-y-competencias-del-liderazgo-en-las-ong>. Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas, Barcelona, España.

12 <http://mpconsultorrrhh.blogspot.com.ar/2012/10/plan-de-retencion-del-personal-clave-en.html>

2. Insatisfacción con el trabajo, por ser poco interesante, poco retador, sin posibilidad de aplicar las propias capacidades, con excesivas tensiones por recursos o por plazos, escasa visibilidad y reconocimiento, entre otros.
3. Cuestiones de desarrollo personal/profesional, como ser la sensación de estancamiento, falta de autonomía, desatención de las aspiraciones de formación y mejora, entre otras.
4. Impacto de la vida laboral sobre la personal, por tener horarios efectivos extensos y exigentes.
5. Incomodidad con la organización, ya sea por conflicto de valores, entorno deshumanizado o clima enrarecido.

Continuando con Jimenez García, entre los aspectos que inducen a salir de la organización actual, predominan los que tienen una connotación negativa sobre la forma en que se lleva a cabo el trabajo y el entorno en que éste se desenvuelve.

Un empleado que se siente bien con el trabajo que realiza, con su superior y a gusto dentro de la organización a la que pertenece, establecerá unos lazos emocionales que difícilmente le incitarán a marcharse.¹³

7.5 Motivación

Relacionado a los procesos para aumentar la retención de los voluntarios, es importante conocer la motivación que mueve a los mismos a permanecer en la ONG, sumada a la relación líder-miembro existente.

De manera amplia, la motivación es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

¹³ <http://mpconsultorrrhh.blogspot.com.ar/2012/10/plan-de-retencion-del-personal-clave-en.html>

Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.¹⁴

El equilibrio organizacional depende de la interacción entre la organización y las personas que la conforman, es decir, de lo que cada una de las partes haga para contribuir a la continuidad y al desarrollo de la institución y a la satisfacción de las necesidades y objetivos individuales de sus miembros. Cuando se habla de satisfacción de necesidades y de cumplimiento de metas personales, se logra una aproximación al concepto de motivación.

Se busca a través de la motivación de los empleados influir en el comportamiento para el establecimiento y mantenimiento de un clima de trabajo que aliente al alto rendimiento. Cuando el clima laboral es favorable proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros.

Respecto a la relación coordinador-voluntario, se debe tener en cuenta que el feedback sobre el trabajo desarrollado se configura como un importante elemento motivador. Sin duda, uno de los factores que producen más desmotivación es el desconocimiento sobre si se están haciendo bien o mal las cosas y si éstas son valoradas, y lo que en ocasiones es peor, no saber que tiene que hacerse.

Según Oldham, los factores que favorecen y disminuyen la motivación son¹⁵:

14 <http://www.monografias.com/trabajos82/motivacion-organizacion/motivacion-organizacion.shtml>

15 Oldham, G: "The motivational strategies used by supervisors: Relationships to effectiveness indicators".
Organizational Behaviour and Human Performance, nº 15, 1976

FACTORES QUE FAVORECEN LA MOTIVACIÓN	FACTORES QUE DIFICULTAN LA MOTIVACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Clara comprensión y conocimiento del trabajo a desarrollar. - Proporcionar recompensas y alabanzas. - Facilitar tareas que incrementan el desafío, la responsabilidad y la libertad. - Animar y favorecer la creatividad. - Involucrar a los voluntarios en la solución de los problemas. - Ayudar al desarrollo de habilidades personales. - Indicar como el trabajo de los voluntarios contribuye al logro de los objetivos de la organización. - Mediar en los conflictos que dificultan el desarrollo del trabajo. - Tener los medios adecuados para desarrollar las tareas eficazmente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte crítica hacia el trabajo. - Escasa definición del trabajo a desarrollar y de sus objetivos. - Supervisión de las tareas no adecuada. - No dar respuesta sincera a las cuestiones planteadas. - Adoptar decisiones unilaterales. - No estar dispuesto a aceptar nuevas ideas. - Ocultar la verdad. - No dar elogios por el trabajo bien realizado. - Asignar trabajos aburridos o tediosos. - Falta explícita de reconocimientos. - Ausencia de comunicación entre los diferentes niveles. - Sentimiento de no formar parte del equipo.

8. DISEÑO METODOLÓGICO

8.1 TIPO DE DISEÑO

Para llevar a cabo el diagnóstico que permitió identificar la necesidad sobre la que se desarrolla el plan de intervención, se optó por trabajar con un diseño no experimental del tipo de campo ya que los datos con los que se trabajó, fueron extraídos directamente de la experiencia empírica observando los fenómenos tal como se dieron en su contexto natural.

Se seleccionó este diseño ya que se considera indispensable que los datos empíricos sean obtenidos a partir de los miembros de la organización quienes forman parte de la realidad a analizar.

8.2 DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN

La población que fue seleccionada para realizar la intervención comprendió a la totalidad de voluntarios de la ONG.

8.3 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Se entrevistó y encuestó a los seis coordinadores responsables de cada área y proyecto dentro de la fundación, excluyendo a los miembros del Consejo de Administración y a los voluntarios organizadores del Congreso Internacional.

La elección de estas personas para la muestra se justifica en razón de la intención de analizar la forma en que desempeñan su rol para dirigir las tareas que hay que realizar y su relación con los voluntarios. También para obtener sus puntos de vista sobre ciertos aspectos que respectan al funcionamiento de la organización.

Se encuestó también a los voluntarios de cada área y proyecto en particular por su activa y fundamental participación en la fundación. Ya que a su vez son ellos el objeto en cuestión a analizar y es necesario saber su opinión sobre diversos temas concernientes a su participación en la organización.

En cuanto a la observación se realizó de una manera directa durante tres meses y medio sobre ambos sujetos en cuestión (coordinadores y voluntarios). Se consideró que esta era la mejor manera de llevar a cabo la observación ya que una de las integrantes del presente trabajo colabora dentro de la organización.

8.4 ELABORACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos se utilizaron los siguientes instrumentos:

- **Observación directa:** ya que una de las autoras del presente trabajo se desempeña como voluntaria en la ONG desde el año 2011.
- **Entrevista no estructurada** a los miembros del staff permanente (coordinadores) para profundizar acerca de los conocimientos que poseen sobre la organización y sus opiniones respecto a los problemas existentes, indagar las causas por las cuales permanecen en la ONG, como se relacionan con los voluntarios y en que se basan para desempeñar su rol como coordinadores.
- **Encuesta semi-estructurada** con la mayoría de los voluntarios de cada área y proyecto y a los coordinadores, para profundizar los indicadores determinados y recolectar datos más ricos y certeros sobre la situación en cuestión.

- **Análisis de documentos:** se analizaron los documentos disponibles en la organización sobre organigrama, carpeta institucional y página web de la misma, manual del buen voluntario, fichas personales de los voluntarios, legajos, folletos, encuesta de liderazgo aplicada a los coordinadores y cartelera pegada en el mobiliario.

Estos instrumentos fueron seleccionados porque se consideraron pertinentes, confiables y válidos para la ocasión en la cual se intervendrá. Las entrevistas y encuestas a realizarse fueron:

- Modelo de entrevista no estructurada a los coordinadores (**ver anexo 1, apartado 11.1.1, pág 55**).
- Modelo de encuesta a los coordinadores (**ver anexo 1, apartado 11.1.2, pág 56**) y voluntarios (**ver anexo 1, apartado 11.1.3, pág 59**).

Gracias a la utilización de estos instrumentos, fue posible obtener un panorama completo del área y del resto de la organización, para poder comprender la situación actual de la misma.

9. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL DIAGNÓSTICO

9.1 ANÁLISIS

Este apartado está dedicado a la interpretación de los datos recolectados, la organización sistemática y análisis de la información obtenida, así como la elaboración de inferencias que permitan obtener interpretaciones generales.

A través de entrevistas personales, encuestas, observación In Situ y los antecedentes brindados por la organización, se logró obtener la información necesaria sobre el grado de madurez de cada uno de los grupos que conforman las áreas y el estilo de liderazgo aplicado por cada coordinador.

De este modo se consiguió acercarse a una comprensión de la percepción de ambas partes respecto a la relación coordinador-voluntario.

A continuación se presenta de una forma organizada y sistémica aquellas inferencias que decantan de la investigación realizada. De modo sintético y por área se plantearán los puntos que hagan referencia a la discrepancia existente entre el estilo de liderazgo utilizado y el grado de madurez de cada grupo.

9.1.1 Área Comunicación

Para su mejor comprensión, las tablas de referencia se encuentran en el ANEXO 2, apartado 11.2.1 Área Comunicación, pág. 63

En ésta área, el 83% de los voluntarios (Tabla V-1.1), considera que “el coordinador define demasiado las funciones y tareas”, mientras que éste supone que las define en menor medida (Tabla C-1.1). Lo mismo sucede respecto a la “definición sobre el qué, cómo y cuándo realizarlas”, donde el 67% de los voluntarios (Tabla V-1.2) también considera que están muy definidas.

Respecto al “grado en que el coordinador fomenta la productividad del equipo y la satisfacción personal de los miembros”, si bien el 67% de los voluntarios (Tablas V-2.1 y V-2.3) coincide con el coordinador que “a veces” lo hace, el 33% (Tablas V-2.1 y V-2.3) de los voluntarios considera que lo realiza con menor medida.

Caso contrario ocurre en relación al “grado en que el coordinador fomenta la cohesión del grupo y lo apoya”, donde el mismo considera que el nivel es muy alto (Tablas C-2.2 y C-3.1), mientras que el 67% de los voluntarios (Tablas V-2.2 y V-3.1) considera que lo realiza en menor medida.

En las dimensiones de “grado de motivación”, “interés por las necesidades del grupo” e “interés por los sentimientos de los miembros que lo conforman”; existe una marcada diferencia entre la percepción del coordinador y la de los voluntarios. En los tres casos el coordinador (Tablas C-4.1, C-8.1 y C-8.2) considera muy altos los grados en que motiva y se interesa por el equipo, mientras que el 67% de los voluntarios (Tablas V-4.1 y V-8.1) indica que el “grado de motivación y de interés por los sentimientos del grupo” es muy bajo. Por último, el 83% (Tabla V-8.2) indica que es muy bajo el interés por las necesidades del equipo.

Respecto a la delegación, el coordinador (Tabla C-5.1) considera que muy pocas veces confía la toma de decisiones en los voluntarios, mientras que el 83% de éstos (Tabla V-5.1) define que esa delegación es nula. Por otra parte en cuanto a la “delegación de tareas” ambos sujetos coinciden que se realiza con más frecuencia (Tabla 5.2).

En cuanto a la “aceptación de nuevas propuestas” y el “grado en que el coordinador comparte sus sentimientos”, se vuelve a presentar la discrepancia de percepciones entre ambas partes. En las dos dimensiones el 67% de los voluntarios (Tablas V-6.1 y V-9.2) exterioriza que el grado de aceptación es muy bajo mientras que el coordinador (Tablas C-6.1 y C-9.2) considera que lo realiza en mayor medida.

El coordinador (Tabla C-10.1) dice reconocer con frecuencia los logros de los voluntarios, mientras que el 83% de ellos (Tabla V-10.1) manifiesta que es muy bajo el grado de reconocimiento otorgado.

Por último para el coordinador, respecto al “grado de madurez del grupo” considera que el 83% de los voluntarios (Tabla C-13.1) posee muchas competencias y poco interés por el trabajo.

De acuerdo al análisis realizado sobre los resultados obtenidos en las encuestas, y tomando de base a la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, se encuadra a los miembros en el nivel D3 de desarrollo profesional, ya que la mayoría de los mismos estudia carreras afines a la Comunicación y han logrado mejorar su conocimiento y experiencia, pero el grado de interés por la tarea se ve afectado por las características del estilo de dirección del coordinador.

En cuanto al coordinador, de acuerdo a la madurez de los voluntarios el estilo adecuado a implementar es el de Apoyador (S3), el cual el líder facilita el trabajo de sus colaboradores y apoya sus esfuerzos, con el propósito de que el trabajo sea llevado a cabo, al mismo tiempo, comparte con ellos la responsabilidad de la toma de decisiones. El comportamiento de este tipo de líder es muy animador y poco rector. Pero en este caso, el coordinador, de acuerdo a los resultados arrojados en las encuestas, posee estilo Directivo (S1), ya que define las tareas en demasía, impartiendo órdenes específicas y supervisa de cerca el cumplimiento de la tarea, subestimando las capacidades de sus miembros que él mismo considera que poseen alto grado de conocimientos.

9.1.2 Área Institucional

Para su mejor comprensión, las tablas de referencia se encuentran en el ANEXO 2, apartado 11.2.2 Área Institucional, pág. 73

En ésta área, el 67% de los voluntarios (Tabla V-1.1), considera que “el coordinador define muy poco las funciones y tareas”, mientras que éste supone lo mismo (Tabla C-1.1). Lo mismo sucede respecto a la “definición sobre el qué, cómo y cuándo realizarlas”, donde el 67% de los voluntarios (Tabla V-1.2) también considera que están poco definidas, aunque el coordinador piensa que lo hace en mayor medida (Tabla C-1.2).

Respecto al “grado en que el coordinador fomenta la productividad del equipo, la cohesión y la satisfacción personal de los miembros”, el 67% de los voluntarios al igual que el coordinador (Tablas 2.1, 2.2 y 2.3) coinciden que éste fomenta “bastante” estas dimensiones.

En el caso de la dimensión “apoyo a los miembros del grupo”, las encuestas arrojan como resultado que el 67% de los voluntarios (Tabla V-3.1) creen que éste lo realiza en bastante medida, aunque el coordinador piensa que el apoyo que brinda es total (Tabla C-3.1).

En las dimensiones de “grado de motivación”, “interés por las necesidades del grupo” e “interés por los sentimientos de los miembros que lo conforman”; existe una coincidencia entre la percepción del coordinador y la de los voluntarios. En los tres casos el coordinador (Tablas C-4.1, C-8.1 y C-8.2) considera muy altos los grados en que motiva y se interesa por el equipo. Respecto a los voluntarios, el 67% (Tablas V-8.1 y V-8.2) indica que ambos “grados de interés” es alto al igual que el “grado de motivación” donde el 83% también coincide que es elevado (Tabla V-4.1).

Respecto a la delegación, el coordinador considera que a veces confía la toma de decisiones en los voluntarios (Tabla C-5.1), teniendo los voluntarios la misma percepción en un 83% (Tabla V-5.1). En cambio, respecto a la “delegación de tareas” ambos sujetos coinciden que se realiza con mayor medida (Tablas 5.2).

En cuanto a las dimensiones de “aceptación de nuevas propuestas” y “grado en que el coordinador comparte sus sentimientos e ideas”, se vuelve a presentar una coincidencia entre la percepción de ambas partes. En los tres casos el coordinador (Tablas C-6.1, C-9.1 y C-9.2) considera muy altos los grados en que acepta nuevas ideas y comparte sus sentimientos con el equipo. Respecto a los voluntarios, el 67% (Tabla V-6.1) indica que el grado de aceptación es alto al igual que los grados en que coordinador comparte sus ideas y sentimientos donde el 83% también coincide que es elevado (Tablas V-9.1 y V-9.2).

Por último para el coordinador, respecto al “grado de madurez del grupo” considera que el 83% de los voluntarios (Tabla C-13.1) posee poca competencia profesional y mucho interés por el trabajo, por lo que requiere un alto grado de control por

parte del líder, pero en la realidad ambas partes consideran en un 83% que el mismo es el justo y necesario (Tablas 7.1).

De acuerdo al análisis realizado sobre los resultados obtenidos en las encuestas, y tomando de base a la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, se encuadra a los miembros en el nivel D2 de desarrollo profesional, que corresponde al miembro poco competente y muy interesado, ya que la mayoría de los voluntarios que trabajan en esta área hace relativamente poco tiempo se incorporaron a la ONG, y los mismos se sienten capaces de aprender todo y tienen motivos suficientes para sentirse motivados frente a lo nuevo, pero carecen de experiencia.

En cuanto al coordinador, de acuerdo a la madurez de los voluntarios el estilo adecuado a implementar es el de Instruir (S2), el cual el líder proporciona instrucciones estructuradas, aunque también es apoyador. En este caso, si bien el coordinador es muy animador ya que el 83% de los voluntarios (Tabla V-10.1 y V-4.1) considera que el mismo reconoce cuando se hace bien una tarea y se ocupa de motivar, también el 67% (Tablas V-8.1 y V-8.2) admite que el coordinador se interesa bastante por los sentimientos y necesidades del grupo. Pero por otra parte, define muy poco las funciones, tareas, el qué, cómo y cuándo realizarlas (Tablas V-1.1 y V-1.2) y delega actividades (Tabla V-5.2) siendo que los voluntarios aún no se encuentran capacitados para saber cómo llevarlas a cabo.

9.1.3 Proyectos Nosotros Queremos y Presente en la Escuela

Para su mejor comprensión, las tablas de referencia se encuentran en el ANEXO 2, apartados 11.2.3 y 11.2.4 “Proyecto Nosotros Queremos” y “Proyecto Presente en la Escuela”, págs. 83 y 93 respectivamente

De acuerdo al análisis realizado sobre los resultados obtenidos en las encuestas, y tomando de base a la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, se encuadra a los coordinadores de ambos proyectos en un estilo del tipo Apoyar (S3) ya que ambos facilitan el trabajo de sus miembros y apoyan sus esfuerzos, con el propósito de que el trabajo sea llevado a cabo. Esto puede observarse en los resultados de las encuestas donde

entre 83% y 91% de los voluntarios considera que el grado de apoyo es elevado y donde ambos coordinadores piensan que el apoyo es total (Tablas 3.1). Al mismo tiempo, comparten con ellos la responsabilidad de la toma de decisiones, ya que ambos coordinadores consideran que delegan coherentemente y entre el 58% y 73% de los voluntarios tiene la misma percepción (Tablas 5.1).

A través de las entrevistas personales realizadas a los coordinadores se pudo dilucidar que el inconveniente que presentan estos proyectos es cuando ingresan nuevos voluntarios a la misma, ya que no saben cómo dirigirlos e integrarlos al resto del grupo que viene trabajando conjuntamente hace bastante tiempo. Entre el 75% y 82% de los voluntarios, al igual que ambos coordinadores (Tablas 1.1 y 1.2) consideran que el “grado de definición de las tareas” es bajo, perjudicando a los nuevos miembros, que requieren de mayor atención y dirección al inicio. Esto implica que el coordinador debe readaptar el estilo de dirección utilizado de S3 a S2 debido a la diferencia de grado de madurez que presentan los nuevos voluntarios (D2), teniendo en cuenta que en ambos proyectos, entre el 33% y 36% de los voluntarios se encuadran en el grado 2 de madurez (Tabla C-13.1).

Por otro lado, también se infiere a través de los resultados de la encuesta realizada a ambos coordinadores que entre el 64% y 67% (Tabla C-13.1) de sus voluntarios se encuentran en el grado 4 de madurez. Por tal motivo, esto requiere aplicar el estilo “delegar” (S4) pero los resultados demuestran que son líderes del estilo “apoyador” (S3).

El traspaso del estilo “apoyar a delegar” (S3 a S4) es necesario en estos proyectos porque cuentan con un equipo de colaboradores competentes y maduros que ya solo precisan una pequeña dirección desde lo alto. Pero este perfil puede tener problemas con miembros de bajo desarrollo y madurez que requieren más supervisión. Cuando se utiliza el estilo S3 como primer estilo, se establece con los miembros un tipo de relación que dificulta el uso posterior de mayor conducta de tarea, que requiere el estilo S2.

9.1.4 Área Socio-Laboral

Para su mejor comprensión, las tablas de referencia se encuentran en el ANEXO 2, apartado 11.2.5 “Área Socio-Laboral”, pág.103

De acuerdo al análisis realizado sobre los resultados obtenidos en las encuestas y entrevista personal realizada al coordinador de esta área, y tomando de base a la teoría del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, se encuadra a los miembros en el nivel D1 de desarrollo profesional, tal como lo indica el coordinador quien coloca al 67% de los voluntarios en el grado 1 de madurez y el resto en el grado 3 (Tabla C-13.1). Esto se debe a que parte de los voluntarios que trabajan en esta área son estudiantes de universidades que tienen convenio con la ONG y realizan prácticas obligatorias de la materia Responsabilidad Social por un tiempo determinado, lo cual afecta, según dichos del coordinador, la motivación del resto de los integrantes del área que participan de manera voluntaria en la ONG.

Siguiendo con lo anterior, de acuerdo a la madurez del 67% (Tabla C-13.1) de los voluntarios el estilo adecuado a implementar es el del “director” (S1) que imparte ordenes específicas y supervisa de cerca el cumplimiento de las tareas. Esto se ve reflejado en los resultados obtenidos en las encuestas ya que entre el 80% y 100% de los voluntarios, al igual que el coordinador, así lo consideran (Tablas 1.1, 1.2 y 7.1). En cuanto al “grado de reconocimiento” y de “aceptación de nuevas propuestas” el 60% de los voluntarios (Tablas V-6.1 y V-10.1) considera que es muy bajo, discrepando de la percepción del coordinador que atribuye que lo realiza en mayor medida (Tablas C-6.1 y C-10.1).

Por otra parte, el coordinador tiene comportamiento poco animador, ya que el 80% de los voluntarios (Tabla V-4.1) considera que el grado de motivación es muy bajo, mientras que él considera que lo hace en mayor medida (Tabla C-4.1). Esto es totalmente contraproducente para el proyecto y la retención de los voluntarios en la ONG debido a que los mismos son recursos humanos potenciales, que si no se los motiva y apoya correctamente se desvincularán al momento de finalizar sus obligaciones académicas. Además produce un efecto desmotivador en el resto de los miembros del proyecto debido a que no los deja crecer en sus competencias profesionales.

9.1.5 Área Recursos Humanos

De acuerdo al análisis realizado sobre los resultados obtenidos en la entrevista personal y la observación In Situ, se pudo inferir que es un área bastante nueva, integrada tan solo por cuatro personas, las cuales son estudiantes de la carrera Recursos Humanos, y en donde no hay un líder designado sino que trabajan todos a la par como un mismo equipo. Motivo por el cual se decidió en primera instancia no aplicar la encuesta como al resto de los proyectos, y segundo, no realizar por el momento el análisis sobre el liderazgo situacional ya que no tendría relevancia o sentido alguno debido a que el área no presenta problemas de deserción.

9.2 CONCLUSIONES

En base a la información recolectada, se logró obtener un acercamiento a la realidad de la organización y sus inconvenientes respecto al modo de conducción de los equipos de trabajo que afecta directa o indirectamente al tiempo que permanece el voluntario colaborando en la ONG.

Seguidamente se mencionarán sintética y específicamente aquellas inferencias a las que se llegó y que luego serán aspectos a mejorar para cumplir con el objetivo planteado.

- El estilo de liderazgo ejercido por los coordinadores no se adecúa con el grado de madurez de los voluntarios.
- No todos los coordinadores aplican el mismo estilo de liderazgo.
- Algunos de los coordinadores son conscientes de su falta de adaptación respecto a su conducción en cuanto al grado de madurez de los miembros de su equipo.
- Existen diferentes motivos por los cuales la gente se inicia como miembro voluntario de la ONG.
- Tanto los miembros como los coordinadores de todas las áreas coinciden en que la falta de tiempo es el mayor inconveniente que tienen y repercute directamente tanto en los resultados que se obtienen como en las relaciones afectivas y laborales.
- En cuatro de las áreas, tanto los voluntarios como los coordinadores, coinciden en que la relación que mantienen está entre muy buena y excelente. Y las otras dos áreas no coincide la percepción del puntaje asignado a la relación que mantienen entre ambas partes.
- Falta de acción por parte de Recursos Humanos para abordar la problemática planteada debido a su pronta incorporación como área dentro de la estructura de la organización, a la ausencia de miembros expertos y con tiempo disponible, y a la falta de autoridad que poseen frente al resto de las áreas más antiguas para ejecutar un programa acorde a la situación actual de la ONG.

10. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

A continuación se procede a desarrollar la propuesta de mejora para abordar la problemática presentada en el diagnóstico de este proyecto de grado. La misma consta de 3 puntos clave:

1. Establecer un programa de ingreso dirigido a quienes deseen formar parte de la ONG como voluntarios.
 - a) A realizarse dos veces al año, en marzo y agosto, para que el ingreso de nuevos miembros sea planificado.
 - b) Se determinará un grupo de trabajo, conformado por un coordinador general y tres responsables de las actividades específicas del proceso:
 - Coordinador general: estará a cargo de sistematizar todas las actividades del grupo, dirigiendo, organizando, ejecutando y controlando el funcionamiento global del programa. En conjunto con el Consejo Administrativo, establecerá los plazos de inscripción.
 - Comunicación: este miembro estará a cargo de la difusión del proceso de selección, utilizando los medios de comunicación disponibles para lograr un mayor alcance (página web institucional, página de facebook, cuenta de twitter, cartelera, charlas en puntos clave).
 - Logística: este miembro estará a cargo de conseguir el lugar adecuado para la realización de las entrevistas personales y todos los materiales necesarios para el desarrollo de la totalidad de las actividades.
 - Recursos Humanos: este miembro estará a cargo de la recepción del formulario (en el cual cada interesado detallará sus datos personales, profesionales, aspiraciones y motivaciones por las cuales desea formar parte del staff de voluntarios, como así también, detallar en que área le gustaría desempeñarse (**ver anexo 3, apartado 11.3.1, pág 113**), de

dividir a los inscriptos de acuerdo al área en la que desean participar, para luego informar a cada coordinador la cantidad de personas a entrevistar, a los fines de coordinar día y horario de cada entrevista. Por último, este será quien le informe al postulado la decisión del coordinador y luego invitarlo a participar del día de inducción.

2. Jornada de inducción, a cargo de las coordinadoras de las áreas Institucional y Recursos Humanos, con el apoyo del encargado de logística y recursos humanos del comité organizador del programa de ingreso. Este se realizará en un lugar adecuado a la cantidad de personas, donde las coordinadoras expondrán sobre la historia de la organización y funcionamiento de áreas/proyectos.
3. Desarrollar y ejecutar una capacitación, basada en la teoría de Hersey y Blanchard, brindada desde el área de Recursos Humanos para los coordinadores de cada uno de los proyectos/áreas que conforman la fundación. El fin de la misma es lograr que los coordinadores aprendan:
 - A identificar el estilo de liderazgo que ejercen,
 - a diagnosticar el grado de madurez y desarrollo profesional de sus voluntarios,
 - a identificar si el estilo que ejercen es el adecuado o no para la circunstancia
 - y adaptar a la situación de los miembros el estilo de liderazgo utilizado para que el mismo sea eficiente.

El programa de capacitación será dirigido a los coordinadores para intentar mejorar el desempeño de los mismos mediante la difusión de conocimientos, el cambio de actitudes y el incremento de las actitudes.

El mismo constará del dictado de cinco módulos para los coordinadores a principio de año, buscando lograr a través de la enseñanza de la teoría de Hersey y Blanchard un liderazgo dinámico y flexible, evaluando periódicamente el estado de los voluntarios, a fin de determinar qué combinación de estilos será la más pertinente para llevarlos a la madurez, lograr los objetivos con mayor eficiencia y sobre todo lograr la motivación suficiente para que persistan en la organización.

Cabe destacar que al principio de cada módulo se tomará asistencia en un registro escrito, para luego emitir un certificado de asistencia que se archivará en el legajo.

Para ello, cada tres meses se procederá a aplicar el cuestionario a los voluntarios de cada proyecto para poder conocer la perspectiva de los mismos respecto del modo de conducción de sus coordinadores. Luego, con esta información se procederá a realizar una reunión con los coordinadores para hacer una devolución sobre los resultados obtenidos, y en base a esto, se podrán dilucidar los puntos débiles y aún no logrados para armar nuevas capacitaciones y trabajar en el refuerzo de los mismos.

Cronograma General:

	FEBRERO	MAYO	AGOSTO	NOVIEMBRE
COORDINADORES	Capacitación	Reunión de seguimiento	Reunión de seguimiento	Reunión de seguimiento
VOLUNTARIOS	Realizan el Cuestionario	Realizan el Cuestionario	Realizan el Cuestionario	Realizan el Cuestionario

CAPACITACIÓN

¿CÓMO UTILIZAR EL ESTILO ADECUADO DE LIDERAZGO SITUACIONAL?

PRIMER MÓDULO:

“DESCUBRIENDO QUE TIPO DE LÍDER SOY”

Objetivo del módulo: Reconocer que tipo de líder es cada coordinador, en base a la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Lugar: sala de reuniones de la fundación

Duración del módulo: 90 minutos

Responsable del dictado del módulo: voluntaria del área de Recursos Humanos

Recursos a utilizar:

- 7 lápices (uno por cada coordinador y uno para el capacitador)
- 7 gomas de borrar (una por cada coordinador y una para el capacitador)
- 7 fotocopias del cuestionario (una por cada coordinador y una para el capacitador)
- 7 fotocopias del instructivo de cálculo (una por cada coordinador y una para el capacitador)
- 1 pizarrón
- 1 marcador
- 1 borrador
- 1 mesa
- 7 sillas

En esta primera instancia, se dará la bienvenida a los coordinadores y se les explicará el fin de la capacitación, los contenidos y los objetivos de la misma. Luego, se le administrará a cada coordinador una fotocopia con el cuestionario diseñado por Hersey y Blanchard (**ver anexo 3, apartado 11.3.2, pág 114**) que permite conocer el estilo de liderazgo situacional de un directivo y diagnosticar distintos aspectos del mismo.

El capacitador proseguirá a explicar cómo realizar el cuestionario. Luego le entregará a cada coordinador un lápiz y una goma de borrar y les dará la orden para que puedan empezar a completar el cuestionario.

Vale aclarar, que como el cuestionario lo realiza el coordinador, se obtiene un diagnóstico autopercebido. Éste cuestionario será el que también se aplique a los voluntarios de cada proyecto/área para obtener un diagnóstico del estilo que ellos perciben respecto del coordinador al que refiere las respuestas.

Al finalizar con el llenado de los cuestionarios, el capacitador entregará la fotocopia del instructivo de cálculo (**ver anexo 3, apartado 11.3.3, pág 119**) y proseguirá a explicar cómo realizar el traspaso de la información para obtener los resultados.

Luego de terminar con este paso el capacitador solicitará que hagan entrega de las fotocopias y dará por finalizado el primer módulo informándoles a los coordinadores la fecha del próximo encuentro y los puntos a trabajar en el mismo.

SEGUNDO MÓDULO:

“PRESENTACIÓN DE LA TEORÍA DE HERSEY Y BLANCHARD Y ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO”

Objetivo del módulo: Comprender la teoría de Hersey y Blanchard para luego analizar el cuestionario realizado en el módulo anterior

Lugar: sala de reuniones de la fundación

Duración del módulo: 90 minutos (con un break de 10 minutos entre los tramos)

Responsable del dictado del módulo: voluntaria del área de Recursos Humanos

Recursos a utilizar:

- 7 fotocopias del resumen de la teoría de Hersey y Blanchard (una por cada coordinador y una para el capacitador)
- 1 pizarrón
- 1 marcador
- 1 borrador
- 1 mesa
- 7 sillas

Primer tramo: El capacitador entregará nuevamente a cada coordinador su cuestionario para que puedan analizarlos. Como el método permite diagnosticar distintos aspectos del estilo de liderazgo situacional se explicarán los siguientes conceptos referentes a éste estilo:

- Estilo dominante, que es el que obtiene mayor número de respuestas.
- Estilo de apoyo, que es el siguiente en número de respuestas.
- Amplitud del estilo, que viene determinada por la frecuencia de respuestas correspondientes a cada estilo. Si las respuestas inciden en un solo estilo significa

que la amplitud del comportamiento del directivo, es limitada. Si las respuestas se distribuyen en los cuatro estilos, significa que su aptitud de liderazgo es elevada.

- La eficacia del estilo, que es el grado de adecuación de las conductas de ese estilo a las situaciones a las que se aplica. Por lo tanto no se puede hablar de estilo ideal, sino que cada situación requiere el correspondiente estilo y este será eficaz en el grado en que se ajuste a la situación concreta.
- La adaptabilidad del estilo, que es el grado en que el comportamiento de un directivo se adecua a diferentes situaciones. Si tenemos en cuenta que el cuestionario presenta doce situaciones, con cuatro respuestas posibles para cada una de ellas (que puntúan +2, +1, -1 y -2, según el grado de adecuación situación-actuación del directivo), el ideal del resultado sería:
 - Máxima adaptabilidad: 3 respuestas por estilo
 - Máxima amplitud: 6 puntos por estilo (3 respuestas por +2 puntos por respuesta)
 - Máxima eficacia: 24 puntos (6 x 4)

Al terminar de explicar estos conceptos se le dará unos minutos a cada coordinador para que analicen los resultados obtenidos en el cuestionario. Luego, de manera grupal se expondrán las conclusiones obtenidas por cada uno de ellos, intercambiando opiniones, inferencias y dudas sobre los resultados logrados.

Segundo tramo: Al regreso del break, el capacitador proseguirá a hacer entrega a cada uno de los coordinadores el resumen de la teoría de Hersey y Blanchard (**ver anexo 3, apartado 11.3.4, pág 123**). El capacitador hará una exposición de la teoría haciendo foco en los conceptos básicos para su fácil comprensión. Y atenderá las preguntas y dudas de los coordinadores sobre la misma.

Luego de evacuar todas las inquietudes de los coordinadores sobre la teoría el capacitador dará por finalizado el módulo informándoles la fecha del próximo encuentro y los puntos a trabajar en el mismo.

TERCER MÓDULO:

“PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS Y TAREAS”

Objetivo del módulo: planificar objetivos y tareas correspondientes a cada voluntario

Lugar: sala de reuniones de la fundación

Duración del módulo: 90 minutos

Responsable del dictado del módulo: voluntaria del área de recursos humanos

Recursos a utilizar:

- 7 hojas de grilla (una por cada coordinador y uno para el capacitador)
- 7 lápices (uno por cada coordinador y uno para el capacitador)
- 7 gomas de borrar (una por cada coordinador y una para el capacitador)
- 1 pizarrón
- 1 marcador
- 1 borrador
- 1 mesa
- 7 sillas

En esta instancia, se trabajará para que cada coordinador identifique y defina las tareas y actividades que pretende que realicen sus voluntarios para alcanzar las metas y objetivos del área/proyecto que están a cargo.

Para ello, el capacitador le brindará a cada coordinador una hoja de grilla de tareas y actividades (**ver anexo 3, apartado 11.3.5, pág 125**) para colocar el objetivo general que quieren alcanzar como área/proyecto, y las tareas y actividades a desarrollar por cada voluntario. Se los dejará 30 minutos para trabajar en el tema y luego cada coordinador expondrá ante el resto el objetivo colocado.

Con esto también se busca generar un espacio donde los coordinadores puedan exteriorizar y compartir ante sus compañeros las ideas que tienen para el área/proyecto que conducen. Intentando lograr un alineamiento en cuento a los objetivos planteados, para así poder funcionar como una totalidad y afinar la capacidad del equipo para pensar y actuar sinérgicamente, con plena coordinación y sentido de unidad.

CUARTO MÓDULO:

“DIAGNÓSTICO DEL GRADO DE MADUREZ Y DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS VOLUNTARIOS”

Objetivo del módulo: distinguir el grado de madurez y desarrollo profesional de cada voluntario

Lugar: sala de reuniones de la fundación

Duración del módulo: 50 minutos

Responsable del dictado del módulo: voluntaria del área de Recursos Humanos

Recursos a utilizar:

- 7 hojas de grilla (una por cada coordinador y uno para el capacitador)
- 7 lápices (uno por cada coordinador y uno para el capacitador)
- 7 gomas de borrar (una por cada coordinador y una para el capacitador)
- 1 pizarrón
- 1 marcador
- 1 borrador
- 1 mesa
- 7 sillas

En este punto, se diagnosticarán el grado de madurez y desarrollo profesional de los voluntarios respecto de las tareas que deben llevar a cabo. Para ello, el capacitador mencionará ciertos aspectos a tener en cuenta:

- Motivación de logro: ¿Es el voluntario capaz de fijarse metas elevadas pero realistas?

- Responsabilidad: ¿Cuál es la capacidad y la habilidad del voluntario para asumir responsabilidad?
- Educación/Experiencia: El voluntario, ¿tiene la educación y la experiencia necesaria para realizar eficazmente la tarea necesaria?

Luego el capacitador le entregará a cada coordinador la grilla de grado de madurez y desarrollo (ver **anexo 3, apartado 11.3.6, pág 127**) y les explicará cómo realizar el llenado de la misma.

Allí podrán señalar el grado de madurez y desarrollo que consideran que tiene cada uno de sus voluntarios sobre la tarea y actividad que les toca desarrollar.

En síntesis:

- Grado de Madurez y Desarrollo 1: Poca competencia profesional y poco interés en el trabajo.
- Grado de Madurez y Desarrollo 2: Poca competencia profesional y mucho interés en el trabajo.
- Grado de Madurez y Desarrollo 3: Mucha competencia profesional y poco interés en el trabajo.
- Grado de Madurez y Desarrollo 4: Mucha competencia profesional y mucho interés por el trabajo.

Tras finalizar el llenado de la grilla el capacitador evacuará las dudas de los coordinadores y dará por terminado el módulo informándoles la fecha del último encuentro y los puntos a trabajar en el mismo.

QUINTO MÓDULO:

“IDENTIFICACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO DE ACUERDO A CADA SITUACIÓN”

Objetivo del módulo: identificar el estilo de liderazgo de acuerdo a cada contingencia

Lugar: sala de reuniones de la fundación

Duración del módulo: 50 minutos

Responsable del dictado del módulo: voluntaria del área de Recursos Humanos

Recursos a utilizar:

- 6 hojas en blanco para anotar (una por cada coordinador)
- 7 lápices (uno por cada coordinador y uno para el capacitador)
- 7 gomas de borrar (una por cada coordinador y una para el capacitador)
- 1 pizarrón
- 1 marcador
- 1 borrador
- 1 mesa
- 7 sillas

En esta última fase, el capacitador hará un breve repaso sobre lo trabajado en los módulos anteriores haciendo que los coordinadores reflexionen sobre los resultados obtenidos y lleguen a una conclusión sobre el estilo que ejercen y el que deberían ejercer respecto al grado de madurez y desarrollo de sus voluntarios.

Para finalizar, el capacitador les brindará algunos ítems sobre cómo ir adecuando el modelo de actuación como líderes en base a la observación del rendimiento de los voluntarios. Si es bueno avanzar con tacto; si no lo es, retroceder.

MODELO DE ACTUACIÓN DEL LÍDER	
SE LOGRA BUEN RENDIMIENTO DE LOS COLABORADORES: AVANZAR	SE LOGRA MAL RENDIMIENTO DE LOS COLABORADORES: RETROCEDER
De S1 a S2 (De DIRIGIR a INSTRUIR) AUMENTAR APOYO	De S4 a S3 (De DELEGAR a APOYAR) AUMENTAR APOYO
De S2 a S3 (de INSTRUIR a APOYAR) DISMINUIR DIRECCIÓN	De S3 a S2 (De APOYAR a INSTRUIR) AUMENTAR DIRECCIÓN
De S3 a S4 (de APOYAR a DELEGAR) DISMINUIR APOYO	De S2 a S1 (De INSTRUIR a DIRIGIR) DISMINUIR APOYO
CULMINADO CON EXITO EL PROCESO, ESTABLECER OBJETIVOS MÁS EXIGENTES	VUELTA A EMPEZAR, REVISAR, CLARIFICAR Y CONSENSUAR LOS OBJETIVOS

Fuente: <http://sedisasigloxxi.com/spip.php?article191>

Por último, se le entregará a cada coordinador una encuesta de satisfacción para obtener una retroalimentación respecto a la capacitación brindada (**ver anexo 3, apartado 11.3.7, pág 128**).

Con esto se da por finalizado el último módulo y con ello la capacitación dirigida a los coordinadores.

Lo que seguirá, será evaluar y medir los efectos provocados por la capacitación. Esto se hará mediante las reuniones trimestrales de seguimiento con los coordinadores, donde con los resultados obtenidos en los cuestionarios realizados por los voluntarios se verá si hubo un cambio positivo o no en la forma de dirigirlos según la perspectiva de los mismos.

Por otro lado se evaluará si la tasa de deserción disminuyó luego del dictado de la capacitación.

11. ANEXOS

11.1 ANEXO 1

11.1.1 ANEXO 1.1: MODELO DE ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA A COORDINADORES

- 1- ¿En qué año ingresó a la fundación?
- 2- ¿Cómo ingresó a la fundación?
- 3- ¿Qué lo motivo a formar parte de la fundación?
- 4- ¿Con qué fin ingresó a la fundación? ¿Considera que los ha o está logrando?
- 5- ¿Conoce los orígenes e historia de la fundación? ¿y los valores pilares?
- 6- ¿Cuál fue el primer rol que ocupó en la fundación?
- 7- ¿Qué lo mantiene motivado a seguir siendo parte de la fundación?
- 8- ¿Cómo llegó a ser coordinador?
- 9- ¿Por cuánto tiempo tiene pensado colaborar en la fundación?
- 10- ¿Cuál cree que es el problema que más afecta, a nivel interno, a la fundación?
- 11- Como coordinador, ¿en que se basa para asignar las tareas a cada voluntario?
- 12- ¿Cómo describiría su relación con los voluntarios?
- 13- ¿Qué hace para motivar a sus voluntarios?
- 14- ¿Cómo es la comunicación entre usted y los voluntarios?
- 15- ¿Considera que es un buen coordinador?
- 16- Desde que usted ingresó, ¿ha notado alguna variación en el tiempo que permanecen los voluntarios dentro de la fundación?

11.1.2 ANEXO 1.2: ENCUESTA A COORDINADORES

- Nombre y Apellido:
- Edad:
- Sexo:
- Nombre del Área/Proyecto que coordina (si coordina más de un área seleccione una sola para contestar las preguntas):
- Fecha en la que asumió el cargo (si no recuerda con exactitud poner una fecha estimativa):

CONTESTE:

1- Marque con una **X** el grado en el que usted como coordinador define a sus voluntarios las funciones y tareas que deben realizar:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2- Marque con una **X** el grado en el que usted como coordinador les define a sus voluntarios qué debe hacer, cómo y cuándo a la hora de asignarle una tarea:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3- Marque con una **X** el grado de supervisión que usted considera que aplica como coordinador sobre los resultados obtenidos en una tarea que le asigno realizar al grupo:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4- Marque con una **X** el grado en el que usted como coordinador fomenta la productividad del grupo de trabajo:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5- Marque con una **X** el grado en el que usted como coordinador fomenta a la cohesión/unión del grupo de trabajo:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6- Marque con una **X** el grado en el que usted como coordinador se interesa y fomenta la satisfacción personal de los miembros del grupo de trabajo:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7- Marque con una **X** el grado que usted delega, como coordinador, en la toma de decisiones a sus voluntarios:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8- Marque con una **X** el grado en el que usted considera que apoya a los miembros de su grupo de trabajo:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9- Marque con una **X** el grado en el que usted como coordinador motiva a los miembros de su grupo de trabajo:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10- Marque con una **X** el grado en el que usted como coordinador les delega tareas a los diferentes miembros de su grupo:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11- Marque con una **X** el grado en el que usted como coordinador acepta nuevas propuestas provenientes de los miembros del grupo al que dirige:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12- Complete nombrando los tres canales de comunicación que más utiliza como coordinador para contactarse con los miembros de su grupo:

1^{ro}:

2^{do}:

3^{ro}:

13- Marque con una **X** el grado en el que usted como coordinador se interesa por los sentimientos de los miembros de su grupo:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14- Marque con una **X** el grado en el que usted como coordinador se interesa por las necesidades de los miembros de su grupo:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15- Marque con una **X** el grado en el que usted como coordinador le reconoce al grupo cuando hace algo bien:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16- Marque con una **X** el grado en el que usted como coordinador comparte sus ideas con el grupo:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

17- Marque con una **X** el grado en el que usted como coordinador comparte sus sentimientos con el grupo:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

18- Marque con una **X** el puntaje que le daría a la relación que tiene hoy en día con los miembros de su grupo:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- ¿Por qué le puso ese puntaje? ¿En qué criterios se basó para calificar la relación?
- ¿Qué considera que le falta a la relación que tiene con sus voluntarios para que sea mejor?

- ¿Cuál considera que es el grado de madurez/desarrollo de sus voluntarios, en cuanto a competencias profesionales (conocimientos, habilidades y actitudes) e interés (motivación) en la tarea? Por favor indique la cantidad de voluntarios a cargo ____ y al lado de cada opción, el número correspondiente a la cantidad de voluntarios que posea ese grado de madurez.
 - () Grado 1: Poca competencia profesional y poco interés en el trabajo
 - () Grado 2: Poca competencia profesional y mucho interés en el trabajo
 - () Grado 3: Mucha competencia profesional y poco interés en el trabajo
 - () Grado 4: Mucha competencia profesional y mucho interés por el trabajo

11.1.3 ANEXO 1.3: ENCUESTA A VOLUNTARIOS

Estimado/a voluntario/a de Fundación Inclusión Social:

Soy estudiante del Instituto Universitario Aeronáutico, en el cual estoy cursando la Licenciatura en Recursos Humanos. Actualmente estoy trabajando en un estudio que servirá para elaborar una tesis profesional acerca de la Fundación Inclusión Social.

Quisiera pedirle su colaboración para que conteste algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Las personas que fueron seleccionadas para el estudio no se eligieron por su nombre, sino al azar.

Las opiniones de todos los encuestados serán sumadas e incluidas en la tesis profesional, pero nunca se comunicarán datos individuales.

Le pido que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Muchas gracias por su colaboración.

-Sexo:

- Edad:

- Nombre del proyecto/área donde participa como voluntario (si colabora en más de un área seleccione una sola para contestar las preguntas):

- Nombre de su coordinador:

- Fecha de ingreso como voluntario al proyecto (si no recuerda con exactitud, coloque una fecha estimativa):

CONTESTE:

1- Marque con una **X** el grado en el que usted considera que su coordinador define las funciones y tareas que debe realizar:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2- Marque con una **X** el grado en el que su coordinador le define qué debe hacer, cómo lo debe hacer y cuándo lo debe hacer a la hora de asignarle una tarea:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3- Marque con una **X** el grado en el que usted considera que su coordinador supervisa los resultados obtenidos por el grupo en una tarea que les asigne realizar:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4- Marque con una **X** el grado en el que usted considera que su coordinador fomenta la productividad del grupo de trabajo:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5- Marque con una **X** el grado en el que usted considera que su coordinador fomenta a la cohesión/unión del grupo de trabajo:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6- Marque con una **X** el grado que usted considera que su coordinador se interesa y fomenta la satisfacción personal de los miembros del grupo de trabajo:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7- Marque con una **X** el grado que usted considera que su coordinador delega la toma de decisiones en sus voluntarios:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8- Marque con una **X** el grado en el que usted considera que su coordinador apoya a los miembros del grupo:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9- Marque con una **X** el grado en el que usted siente que su coordinador motiva a los miembros del grupo:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10- Marque con una **X** el grado en el que usted considera que su coordinador les delega tareas a los miembros del grupo:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

11- Marque con una **X** el grado en el que usted considera que su coordinador acepta nuevas propuestas brindadas por los miembros del grupo:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12- Complete nombrando los tres canales de comunicación más utilizados por su coordinador para contactarse con los miembros del grupo:

1^{ro}:

2^{do}:

3^{ro}:

13- Marque con una **X** el grado en el que usted considera que su coordinador se interesa por sus sentimientos:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14- Marque con una **X** el grado en el que usted considera que su coordinador se interesa por sus necesidades:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

15- Marque con una **X** el grado en el que usted considera que su coordinador le reconoce al grupo cuando hace algo bien:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16- Marque con una **X** el grado en el que usted considera que su coordinador comparte sus ideas con el grupo:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

17-Marque con una **X** el grado en el que usted considera que su coordinador comparte sus sentimientos con el grupo:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

18-Marque con una **X** el puntaje que le daría a su relación con su coordinador:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- ¿Por qué le puso ese puntaje? ¿En qué criterios se basó para calificar la relación?
- ¿Qué considera que le falta a la relación que tiene con su coordinador para que sea mejor?

11.2 ANEXO 2

CUADROS DE ANÁLISIS DE ENCUESTAS DE VOLUNTARIOS Y COORDINADORES

En esta sección, se detallan los cuadros de análisis de encuestas de voluntarios y coordinadores.

Para su mejor comprensión, su orden se rige de acuerdo a cada área/proyecto de la organización detallado en la sección 9 del presente trabajo “Análisis e interpretación del diagnóstico”.

Por último, cada cuadro tiene como título identificatorio una letra, en este caso V (correspondiente a “Voluntario”) y C (correspondiente a “Coordinador”), un número, que sirve como guía para comprender el análisis del diagnóstico del punto 9.1, y por último, el nombre de la variable correspondiente.

11.2.1 Área Comunicación

Tabla V-1.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador define las funciones y tareas	1	Definición nula	0	0%
	2			
	3	Define muy poco	0	0%
	4			
	5	A veces define	1	17%
	6			
	7	Bastante definición	5	83%
	8			
	9	Excesiva definición de las tareas y funciones	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-1.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador define las funciones y tareas	1	Definición nula	0	0%
	2			
	3	Define muy poco	0	0%
	4			
	5	A veces define	1	100%
	6			
	7	Bastante definición	0	0%
	8			
	9	Excesiva definición de las tareas y funciones	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-1.2				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador define qué, cómo y cuándo realizar las tareas	1	Definición nula	0	0%
	2			
	3	Define muy poco	0	0%
	4			
	5	A veces define	2	33%
	6			
	7	Bastante definición	4	67%
	8			
	9	Excesiva definición	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-1.2				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador define qué, cómo y cuándo realizar las tareas	1	Definición nula	0	0%
	2			
	3	Define muy poco	0	0%
	4			
	5	A veces define	1	100%
	6			
	7	Bastante definición	0	0%
	8			
	9	Excesiva definición	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-2.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador fomenta la productividad del equipo	1	Fomentación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca fomentación	2	33%
	4			
	5	A veces fomenta	4	67%
	6			
	7	Fomenta bastante	0	0%
	8			
	9	Siempre fomenta	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-2.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador fomenta la productividad del equipo	1	Fomentación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca fomentación	0	0%
	4			
	5	A veces fomenta	1	100%
	6			
	7	Fomenta bastante	0	0%
	8			
	9	Siempre fomenta	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-2.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador fomenta la cohesión	1	Fomentación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca fomentación	2	33%
	4			
	5	A veces fomenta	4	67%
	6			
	7	Fomenta bastante	0	0%
	8			
	9	Siempre fomenta	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-2.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador fomenta la cohesión	1	Fomentación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca fomentación	0	0%
	4			
	5	A veces fomenta	0	0%
	6			
	7	Fomenta bastante	1	100%
	8			
	9	Siempre fomenta	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-2.3

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador se interesa y fomenta la satisfacción personal	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Muy poco interés	2	33%
	4			
	5	A veces se interesa	4	67%
	6			
	7	Bastante interés	0	0%
	8			
	9	Muchísimo interés	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-2.3

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador se interesa y fomenta la satisfacción personal	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Muy poco interés	0	0%
	4			
	5	A veces se interesa	1	100%
	6			
	7	Bastante interés	0	0%
	8			
	9	Muchísimo interés	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-3.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de apoyo	1	Apoyo nulo	0	0%
	2			
	3	Muy poco apoyo	2	33%
	4			
	5	A veces apoya	4	67%
	6			
	7	Bastante apoyo	0	0%
	8			
	9	Apoyo total	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-3.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de apoyo	1	Apoyo nulo	0	0%
	2			
	3	Muy poco apoyo	0	0%
	4			
	5	A veces apoya	0	0%
	6			
	7	Bastante apoyo	1	100%
	8			
	9	Apoyo total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-4.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de motivación	1	Motivación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca motivación	4	67%
	4			
	5	Motivación moderada	2	33%
	6			
	7	Mucha motivación	0	0%
	8			
	9	Motivación total	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-4.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de motivación	1	Motivación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca motivación	0	0%
	4			
	5	Motivación moderada	0	0%
	6			
	7	Mucha motivación	1	100%
	8			
	9	Motivación total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-5.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de delegación en la toma de decisiones	1	Delegación nula	5	83%
	2			
	3	Muy poca delegación	1	17%
	4			
	5	A veces delega, depende de la tarea	0	0%
	6			
	7	Delega coherentemente	0	0%
	8			
	9	Delegación total	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-5.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de delegación en la toma de decisiones	1	Delegación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca delegación	1	100%
	4			
	5	A veces delega, depende de la tarea	0	0%
	6			
	7	Delega coherentemente	0	0%
	8			
	9	Delegación total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-5.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de delegación de tareas	1	Delegación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca delegación	2	33%
	4			
	5	A veces delega, depende la tarea	4	67%
	6			
	7	Bastante delegación	0	0%
	8			
	9	Delegación total	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-5.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de delegación de tareas	1	Delegación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca delegación	0	0%
	4			
	5	A veces delega, depende la tarea	1	100%
	6			
	7	Bastante delegación	0	0%
	8			
	9	Delegación total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-6.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador acepta nuevas propuestas	1	Aceptación nula	0	0%
	2			
	3	Baja aceptación	4	67%
	4			
	5	Aceptación moderada	2	33%
	6			
	7	Bastante aceptación	0	0%
	8			
	9	Aceptación total	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-6.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador acepta nuevas propuestas	1	Aceptación nula	0	0%
	2			
	3	Baja aceptación	0	0%
	4			
	5	Aceptación moderada	1	100%
	6			
	7	Bastante aceptación	0	0%
	8			
	9	Aceptación total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-7.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de supervisión sobre los resultados obtenidos	1	Control nulo de los resultados	0	0%
	2			
	3	Muy poco control de los resultados	0	0%
	4			
	5	El control justo y necesario sobre los resultados	5	83%
	6			
	7	Bastante control de los resultados	1	17%
	8			
	9	Excesivo control de los resultados	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-7.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de supervisión sobre los resultados obtenidos	1	Control nulo de los resultados	0	0%
	2			
	3	Muy poco control de los resultados	0	0%
	4			
	5	El control justo y necesario sobre los resultados	0	0%
	6			
	7	Bastante control de los resultados	0	0%
	8			
	9	Excesivo control de los resultados	1	100%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-8.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa por los sentimientos de su grupo	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Poco interés	4	67%
	4			
	5	Se interesa a veces	2	33%
	6			
	7	Bastante interés	0	0%
	8			
	9	Interés total	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-8.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa por los sentimientos de su grupo	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Poco interés	0	0%
	4			
	5	Se interesa a veces	1	100%
	6			
	7	Bastante interés	0	0%
	8			
	9	Interés total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-8.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa por las necesidades de su grupo	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Poco interés	5	83%
	4			
	5	Se interesa a veces	1	17%
	6			
	7	Bastante interés	0	0%
	8			
	9	Interés total	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-8.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa por las necesidades de su grupo	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Poco interés	0	0%
	4			
	5	Se interesa a veces	0	0%
	6			
	7	Bastante interés	1	100%
	8			
	9	Interés total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-9.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador comparte sus ideas con el grupo	1	Nula	0	0%
	2			
	3	Baja	0	0%
	4			
	5	A veces	4	67%
	6			
	7	Bastante	2	33%
	8			
	9	Total	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-9.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador comparte sus ideas con el grupo	1	Nula	0	0%
	2			
	3	Baja	0	0%
	4			
	5	A veces	0	0%
	6			
	7	Bastante	1	100%
	8			
	9	Total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-9.2				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador comparte sus sentimientos con el grupo	1	Nulo	0	0%
	2			
	3	Bajo	4	67%
	4			
	5	Moderado	2	33%
	6			
	7	Bastante	0	0%
	8			
	9	Total	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-9.2				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador comparte sus sentimientos con el grupo	1	Nulo	0	0%
	2			
	3	Bajo	0	0%
	4			
	5	Moderado	1	100%
	6			
	7	Bastante	0	0%
	8			
	9	Total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-10.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de reconocimiento	1	Reconocimiento nulo	0	0%
	2			
	3	Poco reconocimiento	5	83%
	4			
	5	A veces reconoce	1	17%
	6			
	7	Bastante reconocimiento	0	0%
	8			
	9	Siempre reconoce	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-10.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de reconocimiento	1	Reconocimiento nulo	0	0%
	2			
	3	Poco reconocimiento	0	0%
	4			
	5	A veces reconoce	1	100%
	6			
	7	Bastante reconocimiento	0	0%
	8			
	9	Siempre reconoce	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-11.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Tipo de canal de comunicación más utilizado por el coordinador	1	Teléfono	0	0%
	2	Mensaje de texto	1	6%
	3	Whats apps	5	28%
	4	Correo electrónico	6	33%
	5	Facebook	6	33%
	6	Personalmente	0	0%
Total			18	100%

Tabla C-11.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Tipo de canal de comunicación más utilizado por el coordinador	1	Teléfono	0	0%
	2	Mensaje de texto	1	33%
	3	Whats apps	0	0%
	4	Correo electrónico	1	33%
	5	Facebook	1	33%
	6	Personalmente	0	0%
Total			3	100%

Tabla V-12.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Puntaje relación coordinador-voluntario	1	Mala	0	0%
	2			
	3	Regular	1	17%
	4			
	5	Buena	5	83%
	6			
	7	Muy Buena	0	0%
	8			
	9	Excelente	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-12.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Puntaje relación coordinador-voluntario	1	Mala	0	0%
	2			
	3	Regular	0	0%
	4			
	5	Buena	0	0%
	6			
	7	Muy Buena	1	100%
	8			
	9	Excelente	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-12.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Criterios en los que basó el puntaje de la relación	1	Es distante y frío	4	36%
	2	Es responsable	2	18%
	3	Buen compañero y buen humor	3	27%
	4	Solo nos busca cuando necesita algo	2	18%
Total			11	100%

Tabla C-12.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Criterios en los que basó el puntaje de la relación	1	Buena relación	1	33%
	2	Diversión	1	33%
	3	Buen compañero	1	33%
Total			3	100%

Tabla V-12.3

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Que le falta a la relación	1	Apertura y apoyo hacia el grupo	3	27%
	2	Que dedique más tiempo para conocer al grupo	2	18%
	3	Confianza en el equipo	6	55%
Total			11	100%

Tabla C-12.3

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Que le falta a la relación	1	Más tiempo trabajando juntos	1	100%
Total			1	100%

Tabla C-13.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Competencias vs. Interés	1	Grado 1	0	0%
	2	Grado 2	1	17%
	3	Grado 3	5	83%
	4	Grado 4	0	0%
Total			6	100%

11.2.2 Área Institucional

Tabla V-1.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador define las funciones y tareas	1	Definición nula	0	0%
	2			
	3	Define muy poco	4	67%
	4			
	5	A veces define	2	33%
	6			
	7	Bastante definición	0	0%
	8			
	9	Excesiva definición de las tareas y funciones	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-1.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador define las funciones y tareas	1	Definición nula	0	0%
	2			
	3	Define muy poco	1	100%
	4			
	5	A veces define	0	0%
	6			
	7	Bastante definición	0	0%
	8			
	9	Excesiva definición de las tareas y funciones	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-1.2				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador define qué, cómo y cuándo realizar las tareas	1	Definición nula	0	0%
	2			
	3	Define muy poco	4	67%
	4			
	5	A veces define	2	33%
	6			
	7	Bastante definición	0	0%
	8			
	9	Excesiva definición	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-1.2				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador define qué, cómo y cuándo realizar las tareas	1	Definición nula	0	0%
	2			
	3	Define muy poco	0	0%
	4			
	5	A veces define	1	100%
	6			
	7	Bastante definición	0	0%
	8			
	9	Excesiva definición	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-2.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador fomenta la productividad del equipo	1	Fomentación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca fomentación	0	0%
	4			
	5	A veces fomenta	2	33%
	6			
	7	Fomenta bastante	4	67%
	8			
	9	Siempre fomenta	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-2.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador fomenta la productividad del equipo	1	Fomentación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca fomentación	0	0%
	4			
	5	A veces fomenta	0	0%
	6			
	7	Fomenta bastante	1	100%
	8			
	9	Siempre fomenta	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-2.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador fomenta la cohesión	1	Fomentación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca fomentación	0	0%
	4			
	5	A veces fomenta	2	33%
	6			
	7	Fomenta bastante	4	67%
	8			
	9	Siempre fomenta	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-2.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador fomenta la cohesión	1	Fomentación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca fomentación	0	0%
	4			
	5	A veces fomenta	0	0%
	6			
	7	Fomenta bastante	1	100%
	8			
	9	Siempre fomenta	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-2.3

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa y fomenta la satisfacción personal	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Muy poco interés	0	0%
	4			
	5	A veces se interesa	0	0%
	6			
	7	Bastante interés	6	100%
	8			
	9	Muchísimo interés	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-2.3

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa y fomenta la satisfacción personal	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Muy poco interés	0	0%
	4			
	5	A veces se interesa	0	0%
	6			
	7	Bastante interés	1	100%
	8			
	9	Muchísimo interés	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-3.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de apoyo	1	Apoyo nulo	0	0%
	2			
	3	Muy poco apoyo	0	0%
	4			
	5	A veces apoya	0	0%
	6			
	7	Bastante apoyo	4	67%
	8			
	9	Apoyo total	2	33%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-3.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de apoyo	1	Apoyo nulo	0	0%
	2			
	3	Muy poco apoyo	0	0%
	4			
	5	A veces apoya	0	0%
	6			
	7	Bastante apoyo	0	0%
	8			
	9	Apoyo total	1	100%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-4.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de motivación	1	Motivación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca motivación	0	0%
	4			
	5	Motivación moderada	1	17%
	6			
	7	Mucha motivación	5	83%
	8			
	9	Motivación total	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-4.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de motivación	1	Motivación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca motivación	0	0%
	4			
	5	Motivación moderada	0	0%
	6			
	7	Mucha motivación	1	100%
	8			
	9	Motivación total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-5.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de delegación en la toma de decisiones	1	Delegación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca delegación	1	17%
	4			
	5	A veces delega, depende de la tarea	5	83%
	6			
	7	Delega coherentemente	0	0%
	8			
	9	Delegación total	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-5.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de delegación en la toma de decisiones	1	Delegación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca delegación	0	0%
	4			
	5	A veces delega, depende de la tarea	1	100%
	6			
	7	Delega coherentemente	0	0%
	8			
	9	Delegación total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-5.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de delegación de tareas	1	Delegación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca delegación	0	0%
	4			
	5	A veces delega, depende la tarea	1	17%
	6			
	7	Bastante delegación	5	83%
	8			
	9	Delegación total	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-5.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de delegación de tareas	1	Delegación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca delegación	0	0%
	4			
	5	A veces delega, depende la tarea	0	0%
	6			
	7	Bastante delegación	1	100%
	8			
	9	Delegación total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-6.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador acepta nuevas propuestas	1	Aceptación nula	0	0%
	2			
	3	Baja aceptación	0	0%
	4			
	5	Aceptación moderada	1	17%
	6			
	7	Bastante aceptación	4	67%
	8			
	9	Aceptación total	1	17%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-6.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador acepta nuevas propuestas	1	Aceptación nula	0	0%
	2			
	3	Baja aceptación	0	0%
	4			
	5	Aceptación moderada	0	0%
	6			
	7	Bastante aceptación	0	0%
	8			
	9	Aceptación total	1	100%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-7.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de supervisión sobre los resultados obtenidos	1	Control nulo de los resultados	0	0%
	2			
	3	Muy poco control de los resultados	1	17%
	4			
	5	El control justo y necesario sobre los resultados	5	83%
	6			
	7	Bastante control de los resultados	0	0%
	8			
	9	Excesivo control de los resultados	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-7.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de supervisión sobre los resultados obtenidos	1	Control nulo de los resultados	0	0%
	2			
	3	Muy poco control de los resultados	0	0%
	4			
	5	El control justo y necesario sobre los resultados	1	100%
	6			
	7	Bastante control de los resultados	0	0%
	8			
	9	Excesivo control de los resultados	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-8.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa por los sentimientos de su grupo	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Poco interés	0	0%
	4			
	5	Se interesa a veces	2	33%
	6			
	7	Bastante interés	4	67%
	8			
	9	Interés total	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-8.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa por los sentimientos de su grupo	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Poco interés	0	0%
	4			
	5	Se interesa a veces	0	0%
	6			
	7	Bastante interés	1	100%
	8			
	9	Interés total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-8.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa por las necesidades de su grupo	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Poco interés	0	0%
	4			
	5	Se interesa a veces	2	33%
	6			
	7	Bastante interés	4	67%
	8			
	9	Interés total	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-8.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa por las necesidades de su grupo	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Poco interés	0	0%
	4			
	5	Se interesa a veces	0	0%
	6			
	7	Bastante interés	1	100%
	8			
	9	Interés total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-9.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador comparte sus ideas con el grupo	1	Nula	0	0%
	2			
	3	Baja	0	0%
	4			
	5	A veces	1	17%
	6			
	7	Bastante	5	83%
	8			
	9	Total	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-9.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador comparte sus ideas con el grupo	1	Nula	0	0%
	2			
	3	Baja	0	0%
	4			
	5	A veces	0	0%
	6			
	7	Bastante	1	100%
	8			
	9	Total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-9.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador comparte sus sentimientos con el grupo	1	Nulo	0	0%
	2			
	3	Bajo	0	0%
	4			
	5	Moderado	1	17%
	6			
	7	Bastante	5	83%
	8			
	9	Total	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-9.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador comparte sus sentimientos con el grupo	1	Nulo	0	0%
	2			
	3	Bajo	0	0%
	4			
	5	Moderado	0	0%
	6			
	7	Bastante	1	100%
	8			
	9	Total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-10.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de reconocimiento	1	Reconocimiento nulo	0	0%
	2			
	3	Poco reconocimiento	0	0%
	4			
	5	A veces reconoce	0	0%
	6			
	7	Bastante reconocimiento	5	83%
	8			
	9	Siempre reconoce	1	17%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-10.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de reconocimiento	1	Reconocimiento nulo	0	0%
	2			
	3	Poco reconocimiento	0	0%
	4			
	5	A veces reconoce	0	0%
	6			
	7	Bastante reconocimiento	1	100%
	8			
	9	Siempre reconoce	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-11.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Tipo de canal de comunicación más utilizado por el coordinador	1	Teléfono	3	17%
	2	Mensaje de texto	0	0%
	3	Whats apps	3	17%
	4	Correo electrónico	6	33%
	5	Facebook	6	33%
	6	Personalmente	0	0%
Total			18	100%

Tabla C-11.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Tipo de canal de comunicación más utilizado por el coordinador	1	Teléfono	0	0%
	2	Mensaje de texto	1	33%
	3	Whats apps	0	0%
	4	Correo electrónico	1	33%
	5	Facebook	1	33%
	6	Personalmente	0	0%
Total			3	100%

Tabla V-12.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Puntaje relación coordinador-voluntario	1	Mala	0	0%
	2			
	3	Regular	0	0%
	4			
	5	Buena	2	33%
	6			
	7	Muy Buena	4	67%
	8			
	9	Excelente	0	0%
	10			
Total			6	100%

Tabla C-12.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Puntaje relación coordinador-voluntario	1	Mala	0	0%
	2			
	3	Regular	0	0%
	4			
	5	Buena	0	0%
	6			
	7	Muy Buena	1	100%
	8			
	9	Excelente	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-12.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Criterios en los que basó el puntaje de la relación	1	No enseña	5	83%
	2	Buena relación	1	17%
Total			6	100%

Tabla C-12.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Criterios en los que basó el puntaje de la relación	1	Relación cordial y amena	1	100%
Total			1	100%

Tabla V-12.3

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Que le falta a la relación	1	Reuniones más frecuentes	1	13%
	2	Adaptación al nivel del grupo	5	63%
	3	Tiempo de enseñanza	2	25%
Total			8	100%

Tabla C-12.3

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Que le falta a la relación	1	Compartir más tiempo informal juntos	1	100%
Total			1	100%

Tabla C-13.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Competencias vs. Interés	1	Grado 1	1	17%
	2	Grado 2	5	83%
	3	Grado 3	0	0%
	4	Grado 4	0	0%
Total			6	100%

11.2.3 Proyecto *Nosotros Queremos*

Tabla V-1.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador define las funciones y tareas	1	Definición nula	0	0%
	2			
	3	Define muy poco	9	75%
	4			
	5	A veces define	3	25%
	6			
	7	Bastante definición	0	0%
	8			
	9	Excesiva definición de las tareas y funciones	0	0%
	10			
Total			12	100%

Tabla C-1.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador define las funciones y tareas	1	Definición nula	0	0%
	2			
	3	Define muy poco	1	100%
	4			
	5	A veces define	0	0%
	6			
	7	Bastante definición	0	0%
	8			
	9	Excesiva definición de las tareas y funciones	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-1.2				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador define qué, cómo y cuándo realizar las tareas	1	Definición nula	0	0%
	2			
	3	Define muy poco	9	75%
	4			
	5	A veces define	3	25%
	6			
	7	Bastante definición	0	0%
	8			
	9	Excesiva definición	0	0%
	10			
Total			12	100%

Tabla C-1.2				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador define qué, cómo y cuándo realizar las tareas	1	Definición nula	0	0%
	2			
	3	Define muy poco	1	100%
	4			
	5	A veces define	0	0%
	6			
	7	Bastante definición	0	0%
	8			
	9	Excesiva definición	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-2.1					
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	
Grado en que el coordinador fomenta la productividad del equipo	1	Fomentación nula	0	0%	
	2				
	3	Muy poca fomentación	0	0%	
	4				
	5	A veces fomenta	0	0%	
	6				
	7	Fomenta bastante	10	83%	
	8				
	9	Siempre fomenta	2	17%	
	10				
Total			12	100%	

Tabla C-2.1					
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	
Grado en que el coordinador fomenta la productividad del equipo	1	Fomentación nula	0	0%	
	2				
	3	Muy poca fomentación	0	0%	
	4				
	5	A veces fomenta	0	0%	
	6				
	7	Fomenta bastante	1	100%	
	8				
	9	Siempre fomenta	0	0%	
	10				
Total			1	100%	

Tabla V-2.2					
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	
Grado en que el coordinador fomenta la cohesión	1	Fomentación nula	0	0%	
	2				
	3	Muy poca fomentación	0	0%	
	4				
	5	A veces fomenta	0	0%	
	6				
	7	Fomenta bastante	11	92%	
	8				
	9	Siempre fomenta	1	8%	
	10				
Total			12	100%	

Tabla C-2.2					
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	
Grado en que el coordinador fomenta la cohesión	1	Fomentación nula	0	0%	
	2				
	3	Muy poca fomentación	0	0%	
	4				
	5	A veces fomenta	0	0%	
	6				
	7	Fomenta bastante	1	100%	
	8				
	9	Siempre fomenta	0	0%	
	10				
Total			1	100%	

Tabla V-2.3				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa y fomenta la satisfacción personal	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Muy poco interés	0	0%
	4			
	5	A veces se interesa	2	17%
	6			
	7	Bastante interés	10	83%
	8			
	9	Muchísimo interés	0	0%
	10			
Total			12	100%

Tabla C-2.3				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa y fomenta la satisfacción personal	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Muy poco interés	0	0%
	4			
	5	A veces se interesa	0	0%
	6			
	7	Bastante interés	1	100%
	8			
	9	Muchísimo interés	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-3.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de apoyo	1	Apoyo nulo	0	00%
	2			
	3	Muy poco apoyo	0	0%
	4			
	5	A veces apoya	0	0%
	6			
	7	Bastante apoyo	10	83%
	8			
	9	Apoyo total	2	17%
	10			
Total			12	100%

Tabla C-3.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de apoyo	1	Apoyo nulo	0	0%
	2			
	3	Muy poco apoyo	0	0%
	4			
	5	A veces apoya	0	0%
	6			
	7	Bastante apoyo	0	0%
	8			
	9	Apoyo total	1	100%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-4.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de motivación	1	Motivación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca motivación	0	0%
	4			
	5	Motivación moderada	0	0%
	6			
	7	Mucha motivación	12	100%
	8			
	9	Motivación total	0	0%
	10			
Total			12	100%

Tabla C-4.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de motivación	1	Motivación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca motivación	0	0%
	4			
	5	Motivación moderada	0	0%
	6			
	7	Mucha motivación	1	100%
	8			
	9	Motivación total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-5.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de delegación en la toma de decisiones	1	Delegación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca delegación	0	0%
	4			
	5	A veces delega, depende de la tarea	7	58%
	6			
	7	Delega coherentemente	5	42%
	8			
	9	Delegación total	0	0%
	10			
Total			12	100%

Tabla C-5.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de delegación en la toma de decisiones	1	Delegación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca delegación	0	0%
	4			
	5	A veces delega, depende de la tarea	0	0%
	6			
	7	Delega coherentemente	1	100%
	8			
	9	Delegación total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-5.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de delegación de tareas	1	Delegación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca delegación	0	0%
	4			
	5	A veces delega, depende la tarea	7	58%
	6			
	7	Bastante delegación	5	42%
	8			
	9	Delegación total	0	0%
	10			
Total			12	100%

Tabla C-5.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de delegación de tareas	1	Delegación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca delegación	0	0%
	4			
	5	A veces delega, depende la tarea	0	0%
	6			
	7	Bastante delegación	1	100%
	8			
	9	Delegación total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-6.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador acepta nuevas propuestas	1	Aceptación nula	0	0%
	2			
	3	Baja aceptación	0	0%
	4			
	5	Aceptación moderada	0	0%
	6			
	7	Bastante aceptación	4	33%
	8			
	9	Aceptación total	8	67%
	10			
Total			12	100%

Tabla C-6.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador acepta nuevas propuestas	1	Aceptación nula	0	0%
	2			
	3	Baja aceptación	0	0%
	4			
	5	Aceptación moderada	0	0%
	6			
	7	Bastante aceptación	0	0%
	8			
	9	Aceptación total	1	100%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-7.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de supervisión sobre los resultados obtenidos	1	Control nulo de los resultados	0	0%
	2			
	3	Muy poco control de los resultados	8	67%
	4			
	5	El control justo y necesario sobre los resultados	4	33%
	6			
	7	Bastante control de los resultados	0	0%
	8			
	9	Excesivo control de los resultados	0	0%
	10			
Total			12	100%

Tabla C-7.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de supervisión sobre los resultados obtenidos	1	Control nulo de los resultados	0	0%
	2			
	3	Muy poco control de los resultados	0	0%
	4			
	5	El control justo y necesario sobre los resultados	1	100%
	6			
	7	Bastante control de los resultados	0	0%
	8			
	9	Excesivo control de los resultados	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-8.1			
Variable	Cód.	Categorías	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa por los sentimientos de su grupo	1	Interés nulo	0%
	2		
	3	Poco interés	0%
	4		
	5	Se interesa a veces	0%
	6		
	7	Bastante interés	83%
	8		
	9	Interés total	17%
	10		
Total			12

Tabla C-8.1			
Variable	Cód.	Categorías	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa por los sentimientos de su grupo	1	Interés nulo	0%
	2		
	3	Poco interés	0%
	4		
	5	Se interesa a veces	0%
	6		
	7	Bastante interés	100%
	8		
	9	Interés total	0%
	10		
Total			1

Tabla V-8.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa por las necesidades de su grupo	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Poco interés	0	0%
	4			
	5	Se interesa a veces	0	0%
	6			
	7	Bastante interés	10	83%
	8			
	9	Interés total	2	17%
	10			
Total			12	100%

Tabla C-8.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa por las necesidades de su grupo	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Poco interés	0	0%
	4			
	5	Se interesa a veces	0	0%
	6			
	7	Bastante interés	1	100%
	8			
	9	Interés total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-9.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador comparte sus ideas con el grupo	1	Nula	0	0%
	2			
	3	Baja	0	0%
	4			
	5	A veces	0	0%
	6			
	7	Bastante	10	83%
	8			
	9	Total	2	17%
	10			
Total			12	100%

Tabla C-9.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador comparte sus ideas con el grupo	1	Nula	0	0%
	2			
	3	Baja	0	0%
	4			
	5	A veces	0	0%
	6			
	7	Bastante	1	100%
	8			
	9	Total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-9.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador comparte sus sentimientos con el grupo	1	Nulo	0	0%
	2			
	3	Bajo	0	0%
	4			
	5	Moderado	7	58%
	6			
	7	Bastante	5	42%
	8			
	9	Total	0	0%
	10			
Total			12	100%

Tabla C-9.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador comparte sus sentimientos con el grupo	1	Nulo	0	0%
	2			
	3	Bajo	0	0%
	4			
	5	Moderado	1	100%
	6			
	7	Bastante	0	0%
	8			
	9	Total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-10.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de reconocimiento	1	Reconocimiento nulo	0	0%
	2			
	3	Poco reconocimiento	0	0%
	4			
	5	A veces reconoce	0	0%
	6			
	7	Bastante reconocimiento	9	75%
	8			
	9	Siempre reconoce	3	25%
	10			
Total			12	100%

Tabla C-10.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de reconocimiento	1	Reconocimiento nulo	0	0%
	2			
	3	Poco reconocimiento	0	0%
	4			
	5	A veces reconoce	0	0%
	6			
	7	Bastante reconocimiento	1	100%
	8			
	9	Siempre reconoce	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-11.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Tipo de canal de comunicación más utilizado por el coordinador	1	Teléfono	11	30%
	2	Mensaje de texto	9	24%
	3	Whats apps	0	0%
	4	Correo electrónico	12	32%
	5	Facebook	5	14%
	6	Personalmente	0	0%
Total			37	100%

Tabla C-11.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Tipo de canal de comunicación más utilizado por el coordinador	1	Teléfono	1	33%
	2	Mensaje de texto	1	33%
	3	Whats apps	0	0%
	4	Correo electrónico	1	33%
	5	Facebook	0	0%
	6	Personalmente	0	0%
Total			3	100%

Tabla V-12.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Puntaje relación coordinador-voluntario	1	Mala	0	0%
	2			
	3	Regular	0	0%
	4			
	5	Buena	0	0%
	6			
	7	Muy Buena	11	92%
	8			
	9	Excelente	1	8%
	10			
Total			12	100%

Tabla C-12.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Puntaje relación coordinador-voluntario	1	Mala	0	0%
	2			
	3	Regular	0	0%
	4			
	5	Buena	0	0%
	6			
	7	Muy Buena	0	0%
	8			
	9	Excelente	1	100%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-12.2				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Criterios en los que basó el puntaje de la relación	1	Apoya al grupo	8	42%
	2	Está presente	7	37%
	3	Confía en el grupo	4	21%
Total			19	100%

Tabla C-12.2				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Criterios en los que basó el puntaje de la relación	1	Trato cordial	1	20%
	2	Interés en su bienestar	1	20%
	3	Compartir el objetivo	1	20%
	4	Compromiso con el trabajo	1	20%
	5	Interés por el trabajo	1	20%
Total			5	100%

Tabla V-12.3				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Que le falta a la relación	1	Más tiempo trabajando juntos	4	25%
	2	Nada	8	50%
	3	Mayor definición y explicación de las tareas	4	25%
Total			16	100%

Tabla C-12.3				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Que le falta a la relación	1	Más tiempo trabajando juntos	1	33%
	2	Mejorar	1	33%
	3	Conocimiento de las tareas	1	33%
Total			3	100%

Tabla C-13.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Competencias vs. Interés	1	Grado 1	0	0%
	2	Grado 2	4	33%
	3	Grado 3	0	0%
	4	Grado 4	8	67%
Total			12	100%

11.2.4 Proyecto Presente en la Escuela

Tabla V-1.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador define las funciones y tareas	1	Definición nula	0	0%
	2			
	3	Define muy poco	9	82%
	4			
	5	A veces define	2	18%
	6			
	7	Bastante definición	0	0%
	8			
	9	Excesiva definición de las tareas y funciones	0	0%
	10			
Total			11	100%

Tabla C-1.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador define las funciones y tareas	1	Definición nula	0	0%
	2			
	3	Define muy poco	1	100%
	4			
	5	A veces define	0	0%
	6			
	7	Bastante definición	0	0%
	8			
	9	Excesiva definición de las tareas y funciones	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-1.2				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador define qué, cómo y cuándo realizar las tareas	1	Definición nula	0	0%
	2			
	3	Define muy poco	9	82%
	4			
	5	A veces define	2	18%
	6			
	7	Bastante definición	0	0%
	8			
	9	Excesiva definición	0	0%
	10			
Total			11	100%

Tabla C-1.2				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador define qué, cómo y cuándo realizar las tareas	1	Definición nula	0	0%
	2			
	3	Define muy poco	1	100%
	4			
	5	A veces define	0	0%
	6			
	7	Bastante definición	0	0%
	8			
	9	Excesiva definición	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-2.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador fomenta la productividad del equipo	1	Fomentación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca fomentación	0	0%
	4			
	5	A veces fomenta	1	9%
	6			
	7	Fomenta bastante	10	91%
	8			
	9	Siempre fomenta	0	0%
	10			
Total			11	100%

Tabla C-2.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador fomenta la productividad del equipo	1	Fomentación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca fomentación	0	0%
	4			
	5	A veces fomenta	0	0%
	6			
	7	Fomenta bastante	0	0%
	8			
	9	Siempre fomenta	1	100%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-2.2				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador fomenta la cohesión	1	Fomentación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca fomentación	0	0%
	4			
	5	A veces fomenta	0	0%
	6			
	7	Fomenta bastante	4	36%
	8			
	9	Siempre fomenta	7	64%
	10			
Total			11	100%

Tabla C-2.2				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador fomenta la cohesión	1	Fomentación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca fomentación	0	0%
	4			
	5	A veces fomenta	0	0%
	6			
	7	Fomenta bastante	0	0%
	8			
	9	Siempre fomenta	1	100%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-2.3

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa y fomenta la satisfacción personal	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Muy poco interés	0	0%
	4			
	5	A veces se interesa	0	0%
	6			
	7	Bastante interés	9	82%
	8			
	9	Muchísimo interés	2	18%
	10			
Total			11	100%

Tabla C-2.3

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa y fomenta la satisfacción personal	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Muy poco interés	0	0%
	4			
	5	A veces se interesa	0	0%
	6			
	7	Bastante interés	0	0%
	8			
	9	Muchísimo interés	1	100%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-3.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de apoyo	1	Apoyo nulo	0	0%
	2			
	3	Muy poco apoyo	0	0%
	4			
	5	A veces apoya	0	0%
	6			
	7	Bastante apoyo	1	9%
	8			
	9	Apoyo total	10	91%
	10			
Total			11	100%

Tabla C-3.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de apoyo	1	Apoyo nulo	0	0%
	2			
	3	Muy poco apoyo	0	0%
	4			
	5	A veces apoya	0	0%
	6			
	7	Bastante apoyo	0	0%
	8			
	9	Apoyo total	1	100%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-4.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de motivación	1	Motivación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca motivación	0	0%
	4			
	5	Motivación moderada	0	0%
	6			
	7	Mucha motivación	1	9%
	8			
	9	Motivación total	10	91%
	10			
Total			11	100%

Tabla C-4.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de motivación	1	Motivación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca motivación	0	0%
	4			
	5	Motivación moderada	0	0%
	6			
	7	Mucha motivación	0	0%
	8			
	9	Motivación total	1	100%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-5.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de delegación en la toma de decisiones	1	Delegación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca delegación	1	9%
	4			
	5	A veces delega, depende de la tarea	2	18%
	6			
	7	Delega coherentemente	8	73%
	8			
	9	Delegación total	0	0%
	10			
Total			11	100%

Tabla C-5.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de delegación en la toma de decisiones	1	Delegación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca delegación	0	0%
	4			
	5	A veces delega, depende de la tarea	0	0%
	6			
	7	Delega coherentemente	1	100%
	8			
	9	Delegación total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-5.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de delegación de tareas	1	Delegación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca delegación	0	0%
	4			
	5	A veces delega, depende la tarea	2	18%
	6			
	7	Bastante delegación	9	82%
	8			
	9	Delegación total	0	0%
	10			
Total			11	100%

Tabla C-5.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de delegación de tareas	1	Delegación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca delegación	0	0%
	4			
	5	A veces delega, depende la tarea	0	0%
	6			
	7	Bastante delegación	1	100%
	8			
	9	Delegación total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-6.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador acepta nuevas propuestas	1	Aceptación nula	0	0%
	2			
	3	Baja aceptación	0	0%
	4			
	5	Aceptación moderada	0	0%
	6			
	7	Bastante aceptación	2	18%
	8			
	9	Aceptación total	9	82%
	10			
Total			11	100%

Tabla C-6.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador acepta nuevas propuestas	1	Aceptación nula	0	0%
	2			
	3	Baja aceptación	0	0%
	4			
	5	Aceptación moderada	0	0%
	6			
	7	Bastante aceptación	0	0%
	8			
	9	Aceptación total	1	100%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-7.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de supervisión sobre los resultados obtenidos	1	Control nulo de los resultados	0	0%
	2			
	3	Muy poco control de los resultados	9	82%
	4			
	5	El control justo y necesario sobre los resultados	2	18%
	6			
	7	Bastante control de los resultados	0	0%
	8			
	9	Excesivo control de los resultados	0	0%
	10			
Total			11	100%

Tabla C-7.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de supervisión sobre los resultados obtenidos	1	Control nulo de los resultados	0	0%
	2			
	3	Muy poco control de los resultados	1	100%
	4			
	5	El control justo y necesario sobre los resultados	0	0%
	6			
	7	Bastante control de los resultados	0	0%
	8			
	9	Excesivo control de los resultados	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-8.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa por los sentimientos de su grupo	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Poco interés	0	0%
	4			
	5	Se interesa a veces	0	0%
	6			
	7	Bastante interés	7	64%
	8			
	9	Interés total	4	36%
	10			
Total			11	100%

Tabla C-8.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa por los sentimientos de su grupo	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Poco interés	0	0%
	4			
	5	Se interesa a veces	0	0%
	6			
	7	Bastante interés	0	0%
	8			
	9	Interés total	1	100%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-8.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa por las necesidades de su grupo	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Poco interés	0	0%
	4			
	5	Se interesa a veces	0	0%
	6			
	7	Bastante interés	10	91%
	8			
	9	Interés total	1	9%
	10			
Total			11	100%

Tabla C-8.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa por las necesidades de su grupo	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Poco interés	0	0%
	4			
	5	Se interesa a veces	0	0%
	6			
	7	Bastante interés	0	0%
	8			
	9	Interés total	1	100%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-9.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador comparte sus ideas con el grupo	1	Nula	0	0%
	2			
	3	Baja	0	0%
	4			
	5	A veces	0	0%
	6			
	7	Bastante	0	0%
	8			
	9	Total	11	100%
	10			
Total			11	100%

Tabla C-9.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador comparte sus ideas con el grupo	1	Nula	0	0%
	2			
	3	Baja	0	0%
	4			
	5	A veces	0	0%
	6			
	7	Bastante	0	0%
	8			
	9	Total	1	100%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-9.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador comparte sus sentimientos con el grupo	1	Nulo	0	0%
	2			
	3	Bajo	0	0%
	4			
	5	Moderado	0	0%
	6			
	7	Bastante	8	73%
	8			
	9	Total	3	27%
	10			
Total			11	100%

Tabla C-9.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador comparte sus sentimientos con el grupo	1	Nulo	0	0%
	2			
	3	Bajo	0	0%
	4			
	5	Moderado	0	0%
	6			
	7	Bastante	1	100%
	8			
	9	Total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-10.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de reconocimiento	1	Reconocimiento nulo	0	0%
	2			
	3	Poco reconocimiento	0	0%
	4			
	5	A veces reconozco	0	0%
	6			
	7	Bastante reconocimiento	2	18%
	8			
	9	Siempre reconozco	9	82%
	10			
Total			11	100%

Tabla C-10.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de reconocimiento	1	Reconocimiento nulo	0	0%
	2			
	3	Poco reconocimiento	0	0%
	4			
	5	A veces reconozco	0	0%
	6			
	7	Bastante reconocimiento	0	0%
	8			
	9	Siempre reconozco	1	100%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-11.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Tipo de canal de comunicación más utilizado por el coordinador	1	Teléfono	11	33%
	2	Mensaje de texto	1	3%
	3	Whats apps	3	9%
	4	Correo electrónico	7	21%
	5	Facebook	11	33%
	6	Personalmente	0	0%
Total			33	100%

Tabla C-11.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Tipo de canal de comunicación más utilizado por el coordinador	1	Teléfono	0	0%
	2	Mensaje de texto	1	33%
	3	Whats apps	0	0%
	4	Correo electrónico	1	33%
	5	Facebook	1	33%
	6	Personalmente	0	0%
Total			3	100%

Tabla V-12.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Puntaje relación coordinador-voluntario	1	Mala	0	0%
	2			
	3	Regular	0	0%
	4			
	5	Buena	0	0%
	6			
	7	Muy Buena	3	27%
	8			
	9	Excelente	8	73%
	10			
Total			11	100%

Tabla C-12.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Puntaje relación coordinador-voluntario	1	Mala	0	0%
	2			
	3	Regular	0	0%
	4			
	5	Buena	0	0%
	6			
	7	Muy Buena	0	0%
	8			
	9	Excelente	1	100%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-12.2					
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	
Criterios en los que basó el puntaje de la relación	1	Hace sentir cómodo al individuo para trabajar	7	50%	
	2	Está presente	2	14%	
	3	Demuestra confianza en el grupo	1	7%	
	4	Apoya al grupo	1	7%	
	5	Motivador	2	14%	
	6	Consulta que queremos hacer y como	1	7%	
Total			14	100%	

Tabla C-12.2					
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	
Criterios en los que basó el puntaje de la relación	1	Buen clima laboral	1	20%	
	2	Compañerismo	1	20%	
	3	Compromiso con el trabajo	1	20%	
	4	Autonomía	1	20%	
	5	Interés por el trabajo	1	20%	
Total			5	100%	

Tabla V-12.3					
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	
Que le falta a la relación	1	Más tiempo trabajando juntos	4	27%	
	2	Más explicaciones	7	47%	
	3	Nada	4	27%	
Total			15	100%	

Tabla C-12.3					
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	
Que le falta a la relación	1	Más tiempo trabajando juntos	1	33%	
	2	Integración de los nuevos	1	33%	
	3	Mantener lo logrado	1	33%	
Total			3	100%	

Tabla C-13.1					
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje	
Competencias vs. Interés	1	Grado 1	0	0%	
	2	Grado 2	4	36%	
	3	Grado 3	0	0%	
	4	Grado 4	7	64%	
Total			11	100%	

11.2.5 Área Socio-Laboral

Tabla V-1.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador define las funciones y tareas	1	Definición nula	0	0%
	2			
	3	Define muy poco	0	0%
	4			
	5	A veces define	1	20%
	6			
	7	Bastante definición	4	80%
	8			
	9	Excesiva definición de las tareas y funciones	0	0%
	10			
Total			5	100%

Tabla C-1.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador define las funciones y tareas	1	Definición nula	0	0%
	2			
	3	Define muy poco	0	0%
	4			
	5	A veces define	0	0%
	6			
	7	Bastante definición	1	100%
	8			
	9	Excesiva definición de las tareas y funciones	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-1.2				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador define qué, cómo y cuándo realizar las tareas	1	Definición nula	0	0%
	2			
	3	Define muy poco	0	0%
	4			
	5	A veces define	0	0%
	6			
	7	Bastante definición	5	100%
	8			
	9	Excesiva definición	0	0%
	10			
Total			5	100%

Tabla C-1.2				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador define qué, cómo y cuándo realizar las tareas	1	Definición nula	0	0%
	2			
	3	Define muy poco	0	0%
	4			
	5	A veces define	0	0%
	6			
	7	Bastante definición	1	100%
	8			
	9	Excesiva definición	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-2.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador fomenta la productividad del equipo	1	Fomentación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca fomentación	5	100%
	4			
	5	A veces fomenta	0	0%
	6			
	7	Fomenta bastante	0	0%
	8			
	9	Siempre fomenta	0	0%
	10			
Total			5	100%

Tabla C-2.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador fomenta la productividad del equipo	1	Fomentación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca fomentación	1	100%
	4			
	5	A veces fomenta	0	0%
	6			
	7	Fomenta bastante	0	0%
	8			
	9	Siempre fomenta	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-2.2				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador fomenta la cohesión	1	Fomentación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca fomentación	5	100%
	4			
	5	A veces fomenta	0	0%
	6			
	7	Fomenta bastante	0	0%
	8			
	9	Siempre fomenta	0	0%
	10			
Total			5	100%

Tabla C-2.2				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador fomenta la cohesión	1	Fomentación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca fomentación	0	0%
	4			
	5	A veces fomenta	1	100%
	6			
	7	Fomenta bastante	0	0%
	8			
	9	Siempre fomenta	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-2.3

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa y fomenta la satisfacción personal	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Muy poco interés	5	100%
	4			
	5	A veces se interesa	0	0%
	6			
	7	Bastante interés	0	0%
	8			
	9	Muchísimo interés	0	0%
	10			
Total			5	100%

Tabla C-2.3

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa y fomenta la satisfacción personal	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Muy poco interés	0	0%
	4			
	5	A veces se interesa	1	100%
	6			
	7	Bastante interés	0	0%
	8			
	9	Muchísimo interés	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-3.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de apoyo	1	Apoyo nulo	1	20%
	2			
	3	Muy poco apoyo	4	80%
	4			
	5	A veces apoya	0	0%
	6			
	7	Bastante apoyo	0	0%
	8			
	9	Apoyo total	0	0%
	10			
Total			5	100%

Tabla C-3.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de apoyo	1	Apoyo nulo	0	0%
	2			
	3	Muy poco apoyo	0	0%
	4			
	5	A veces apoya	1	100%
	6			
	7	Bastante apoyo	0	0%
	8			
	9	Apoyo total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-4.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de motivación	1	Motivación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca motivación	4	80%
	4			
	5	Motivación moderada	1	20%
	6			
	7	Mucha motivación	0	0%
	8			
	9	Motivación total	0	0%
	10			
Total			5	100%

Tabla C-4.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de motivación	1	Motivación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca motivación	0	0%
	4			
	5	Motivación moderada	1	100%
	6			
	7	Mucha motivación	0	0%
	8			
	9	Motivación total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-5.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de delegación en la toma de decisiones	1	Delegación nula	1	100%
	2			
	3	Muy poca delegación	0	0%
	4			
	5	A veces delega, depende de la tarea	0	0%
	6			
	7	Delega coherentemente	0	0%
	8			
	9	Delegación total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla C-5.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de delegación en la toma de decisiones	1	Delegación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca delegación	1	100%
	4			
	5	A veces delega, depende de la tarea	0	0%
	6			
	7	Delega coherentemente	0	0%
	8			
	9	Delegación total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-5.2				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de delegación de tareas	1	Delegación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca delegación	4	80%
	4			
	5	A veces delega, depende la tarea	1	20%
	6			
	7	Bastante delegación	0	0%
	8			
	9	Delegación total	0	0%
	10			
Total			5	100%

Tabla C-5.2				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de delegación de tareas	1	Delegación nula	0	0%
	2			
	3	Muy poca delegación	0	0%
	4			
	5	A veces delega, depende la tarea	1	100%
	6			
	7	Bastante delegación	0	0%
	8			
	9	Delegación total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-6.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador acepta nuevas propuestas	1	Aceptación nula	0	0%
	2			
	3	Baja aceptación	3	60%
	4			
	5	Aceptación moderada	2	40%
	6			
	7	Bastante aceptación	0	0%
	8			
	9	Aceptación total	0	0%
	10			
Total			5	100%

Tabla C-6.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en que el coordinador acepta nuevas propuestas	1	Aceptación nula	0	0%
	2			
	3	Baja aceptación	0	0%
	4			
	5	Aceptación moderada	1	100%
	6			
	7	Bastante aceptación	0	0%
	8			
	9	Aceptación total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-7.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de supervisión sobre los resultados obtenidos	1	Control nulo de los resultados	0	0%
	2			
	3	Muy poco control de los resultados	0	0%
	4			
	5	El control justo y necesario sobre los resultados	1	20%
	6			
	7	Bastante control de los resultados	4	80%
	8			
	9	Excesivo control de los resultados	0	0%
	10			
Total			5	100%

Tabla C-7.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de supervisión sobre los resultados obtenidos	1	Control nulo de los resultados	0	0%
	2			
	3	Muy poco control de los resultados	0	0%
	4			
	5	El control justo y necesario sobre los resultados	0	0%
	6			
	7	Bastante control de los resultados	1	100%
	8			
	9	Excesivo control de los resultados	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-8.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa por los sentimientos de su grupo	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Poco interés	3	60%
	4			
	5	Se interesa a veces	2	40%
	6			
	7	Bastante interés	0	0%
	8			
	9	Interés total	0	0%
	10			
Total			5	100%

Tabla C-8.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa por los sentimientos de su grupo	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Poco interés	0	0%
	4			
	5	Se interesa a veces	1	100%
	6			
	7	Bastante interés	0	0%
	8			
	9	Interés total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-8.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa por las necesidades de su grupo	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Poco interés	2	40%
	4			
	5	Se interesa a veces	3	60%
	6			
	7	Bastante interés	0	0%
	8			
	9	Interés total	0	0%
	10			
Total			5	100%

Tabla C-8.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador se interesa por las necesidades de su grupo	1	Interés nulo	0	0%
	2			
	3	Poco interés	0	0%
	4			
	5	Se interesa a veces	1	100%
	6			
	7	Bastante interés	0	0%
	8			
	9	Interés total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-9.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador comparte sus ideas con el grupo	1	Nula	0	0%
	2			
	3	Baja	3	60%
	4			
	5	A veces	2	40%
	6			
	7	Bastante	0	0%
	8			
	9	Total	0	0%
	10			
Total			5	100%

Tabla C-9.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador comparte sus ideas con el grupo	1	Nula	0	0%
	2			
	3	Baja	0	0%
	4			
	5	A veces	1	100%
	6			
	7	Bastante	0	0%
	8			
	9	Total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-9.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador comparte sus sentimientos con el grupo	1	Nulo	0	0%
	2			
	3	Bajo	3	60%
	4			
	5	Moderado	2	40%
	6			
	7	Bastante	0	0%
	8			
	9	Total	0	0%
	10			
Total			5	100%

Tabla C-9.2

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado en el que el coordinador comparte sus sentimientos con el grupo	1	Nulo	0	0%
	2			
	3	Bajo	0	0%
	4			
	5	Moderado	1	100%
	6			
	7	Bastante	0	0%
	8			
	9	Total	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-10.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de reconocimiento	1	Reconocimiento nulo	0	0%
	2			
	3	Poco reconocimiento	3	60%
	4			
	5	A veces reconoce	2	40%
	6			
	7	Bastante reconocimiento	0	0%
	8			
	9	Siempre reconoce	0	0%
	10			
Total			5	100%

Tabla C-10.1

Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Grado de reconocimiento	1	Reconocimiento nulo	0	0%
	2			
	3	Poco reconocimiento	0	0%
	4			
	5	A veces reconoce	1	100%
	6			
	7	Bastante reconocimiento	0	0%
	8			
	9	Siempre reconoce	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V- 11.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Tipo de canal de comunicación más utilizado por el coordinador	1	Teléfono	1	7%
	2	Mensaje de texto	4	29%
	3	Whats apps	1	7%
	4	Correo electrónico	5	36%
	5	Facebook	3	21%
	6	Personalmente	0	0%
Total			14	100%

Tabla C-11.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Tipo de canal de comunicación más utilizado por el coordinador	1	Teléfono	1	33%
	2	Mensaje de texto	1	33%
	3	Whats apps	0	0%
	4	Correo electrónico	1	33%
	5	Facebook	0	0%
	6	Personalmente	0	0%
Total			3	100%

Tabla V-12.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Puntaje relación coordinador-voluntario	1	Mala	0	0%
	2			
	3	Regular	3	60%
	4			
	5	Buena	2	40%
	6			
	7	Muy Buena	0	0%
	8			
	9	Excelente	0	0%
	10			
Total			5	100%

Tabla C-12.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Puntaje relación coordinador-voluntario	1	Mala	0	0%
	2			
	3	Regular	0	0%
	4			
	5	Buena	1	100%
	6			
	7	Muy Buena	0	0%
	8			
	9	Excelente	0	0%
	10			
Total			1	100%

Tabla V-12.2				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Criterios en los que basó el puntaje de la relación	1	Es muy directivo como coordinador	3	27%
	2	Es distante	3	27%
	3	Falta de confianza e interés por el bienestar de los voluntarios	5	45%
Total			11	100%

Tabla C-12.2				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Criterios en los que basó el puntaje de la relación	1	Conocimiento sobre el trabajo	1	25%
	2	Interés por el trabajo	1	25%
	3	Participación	1	25%
	4	Compromiso	1	25%
Total			4	100%

Tabla V-12.3				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Que le falta a la relación	1	Más tiempo trabajando juntos	3	23%
	2	Mayor delegación	5	38%
	3	Más confianza en el equipo	5	38%
Total			13	100%

Tabla C-12.3				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Que le falta a la relación	1	Más tiempo trabajando juntos	1	50%
	2	Mayor interés y conocimiento	1	50%
Total			2	100%

Tabla C-13.1				
Variable	Cód.	Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Competencias vs. Interés	1	Grado 1	4	67%
	2	Grado 2	0	0%
	3	Grado 3	2	33%
	4	Grado 4	0	0%
Total			6	100%

11.3 ANEXO 3

11.3.1 ANEXO 3.1: FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN AL PROGRAMA DE VOLUNTARIADO

Inscripción al Programa de Voluntariado

Antes de llenar este formulario tener en cuenta:

- Se valorará aquellos que adjunten CV.
- Serás comunicado vía e-mail sobre la decisión del proceso.

DATOS A COMPLETAR:

- 1- Nombre y apellido:
 - 2- Edad:
 - 3- Fecha de nacimiento:
 - 4- Ciudad de residencia:
 - 5- E-mail:
 - 6- Teléfono de contacto:
 - 7- Nivel de estudios alcanzado (si es universitario indique profesión):
 - 8- ¿Trabajas?
 - SI
 - NO
 - 9- ¿Cómo supiste del programa de voluntariado?
 - No conozco la organización
 - Referido por un miembro de la ONG
 - Avisos gráficos
 - E-mail
 - Facebook
 - Twitter
 - Página web
 - Otro:
 - 10- ¿Por qué te gustaría ser parte de la organización?
-
-

- 11- ¿Cuántas horas por semana podrías dedicarle a la fundación?
 - Entre 4 y 8 horas semanales
 - Entre 8 y 15 horas semanales
 - Entre 15 y 20 horas semanales
- 12- ¿En qué área de la fundación te gustaría desempeñarte?
 - Institucional
 - Socio-Laboral
 - Comunicación
 - Recursos Humanos
 - Proyecto “Concurso Nosotros queremos”
 - Proyecto “Presente en la escuela”
- 13- ¿Sos consciente que es un trabajo voluntario?
 - SI
 - NO

**11.3.2 ANEXO 3.2: CUESTIONARIO DE LIDERAZGO
SITUACIONAL PROPUESTO POR HERSEY Y BLANCHARD**

INSTRUCCIONES:

Suponga que usted está involucrado en cada una de las siguientes doce (12) situaciones. Cada situación plantea cuatro (4) acciones alternativas que usted podría iniciar. Lea cuidadosamente cada ítem. Piense acerca de lo que usted haría en cada circunstancia. Luego, encierre en un círculo la letra correspondiente a la elección de la acción que usted piensa que describe en forma más cercana su comportamiento en la situación presentada. Encierre en un círculo sólo una elección.

SITUACIONES:

- ✓ **SITUACION 1:** sus colaboradores no están respondiendo en el último tiempo a su conversación amistosa y a su obvia preocupación por su bienestar. Su desempeño está declinando rápidamente.

ACCIONES ALTERNATIVAS:

- A. Enfatizar la aplicación de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.
 - B. Estar disponible para la discusión pero no presionar por involucrarse.
 - C. Hablar con los colaboradores y luego establecer metas a alcanzar.
 - D. No intervenir intencionalmente.
- ✓ **SITUACION 2:** el desempeño observable de su grupo está mejorando. Usted se ha estado asegurando que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y los estándares esperados de desempeño.

ACCIONES ALTERNATIVAS:

- A. Establecer una interacción amistosa pero continuar asegurándose que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y estándares esperados de desempeño.
- B. Tomar una acción no definida.
- C. Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
- D. Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.

- ✓ **SITUACION 3:** los miembros de su grupo son incapaces de resolver un problema por sí mismos. Usted los ha dejado normalmente solos. El desempeño y las relaciones interpersonales del grupo han sido buenas.

ACCIONES ALTERNATIVAS:

- A. Trabajar con el grupo y juntos acometer la resolución del problema.
- B. Dejar que el grupo resuelva el problema.
- C. Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.
- D. Estimular al grupo a trabajar en el problema y apoyarlos en sus esfuerzos.

- ✓ **SITUACION 4:** usted está considerando un cambio. Sus colaboradores tienen un excelente historial de logros. Ellos reconocen la necesidad de cambios.

ACCIONES ALTERNATIVAS:

- A. Permitir que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio, no siendo, sin embargo, demasiado directivo.
- B. Anunciar los cambios y luego implementarlos bajo supervisión estrecha.
- C. Permitir que el grupo formule sus propias directrices.
- D. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero usted dirige el cambio.

- ✓ **SITUACION 5:** El desempeño de su grupo ha estado decayendo durante los meses recientes. Los integrantes no están preocupados con el logro de los objetivos. La redefinición de roles y responsabilidades ha sido de utilidad en el pasado. Ha sido necesario estarles recordando constantemente que realicen sus tareas a tiempo.

ACCIONES ALTERNATIVAS:

- A. Permitir que el grupo formule su propia dirección.
- B. Incorporar las recomendaciones del grupo, pero ver que se cumplan los objetivos.
- C. Redefinir los roles y responsabilidades y supervisar cuidadosamente.
- D. Permitir el involucramiento del grupo en la determinación de roles y responsabilidades, pero no siendo demasiado directivo.

- ✓ **SITUACION 6:** usted ha ingresado a una organización manejada en forma eficiente. El anterior administrador controlaba estrechamente la situación. Usted quiere mantener una situación productiva, sin embargo, le gustaría comenzar a humanizar el entorno.

ACCIONES ALTERNATIVAS:

- A. Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
- B. Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.
- C. No intervenir intencionalmente.
- D. Lograr que el grupo se involucre en la toma de decisiones pero ver que se cumplan los objetivos.

- ✓ **SITUACION 7:** usted está considerando el cambiar a una estructura que será nueva para su grupo. Los miembros del grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios requeridos. El grupo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad en sus operaciones.

ACCIONES ALTERNATIVAS:

- A. Definir el cambio y supervisar adecuadamente.
- B. Participar con el grupo en el desarrollo del cambio pero permitir que los miembros organicen la implementación.
- C. Estar dispuesto a hacer los cambios tal como son recomendados pero mantener el control de su implementación.
- D. Evitar la confrontación; dejar las cosas solas.

- ✓ **SITUACION 8:** El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son buenas, usted se siente un tanto inseguro acerca de su falta de dirección del grupo.

ACCIONES ALTERNATIVAS:

- A. Dejar al grupo solo.
 - B. Discutir la situación con el grupo y a continuación iniciar los cambios requeridos.
 - C. Dar los pasos necesarios para dirigir a los subordinados hacia el trabajo en una forma bien definida.
 - D. Brindar apoyo en la discusión de la situación con el grupo, pero no siendo demasiado directivo.
- ✓ **SITUACION 9:** Su Jefe lo ha designado para encabezar una fuerza de tarea (task force) que está sumamente retrasada en hacer las recomendaciones requeridas para un cambio. El grupo no está claro con respecto a sus metas. La asistencia a las reuniones ha sido baja. Sus reuniones se han transformado más bien en encuentros sociales. Potencialmente ellos tienen el talento necesario para ayudar.

ACCIONES ALTERNATIVAS:

- A. Dejar que el grupo resuelva sus problemas.
 - B. Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los objetivos.
 - C. Redefinir las metas y supervisar cuidadosamente.
 - D. Permitir que el grupo se involucre en el establecimiento de las metas, pero sin presionarlos.
- ✓ **SITUACION 10:** Sus colaboradores, que normalmente son capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente definición de estándares.

ACCIONES ALTERNATIVAS:

- A. Permitir que el grupo se involucre en la redefinición de estándares pero sin tomar el control.
- B. Redefinir los estándares y supervisar cuidadosamente.
- C. Evitar la confrontación no aplicando presión: dejar la situación sola.

D. Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los nuevos estándares.

- ✓ **SITUACION 11:** Usted ha sido promovido a una nueva posición. El Supervisor anterior no estaba involucrado en los asuntos del grupo. El grupo ha manejado adecuadamente sus tareas y dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.

ACCIONES ALTERNATIVAS:

A. Dar los pasos necesarios para dirigir a los colaboradores hacia formas de trabajo bien definidas.

B. Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.

C. Discutir el desempeño pasado con el grupo y luego examinar la necesidad de incorporar prácticas innovadoras.

D. Continuar dejando al grupo solo.

- ✓ **SITUACION 12:** Informaciones recientes indican que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores. El grupo tiene un registro notable de logros. Los miembros han mantenido efectivamente metas de largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien calificados para las tareas.

ACCIONES ALTERNATIVAS:

A. Intentar su propia solución con los colaboradores y examinar la necesidad de introducir nuevas prácticas.

B. Permitir que los miembros del grupo lo resuelvan por sí mismos.

C. Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.

D. Participar en la discusión del problema brindando apoyo a los colaboradores.

No firme el cuestionario, ni se identifique de ninguna forma. Pero, por favor, indique Ud. el nombre del área/proyecto en el que colabora, por ejemplo: Socio Laboral, Presente en la Escuela, Concurso Nosotros Queremos, etc.

11.3.3 ANEXO 3.3: INSTRUCCIONES PARA DETERMINAR LOS ESTILOS DE LIDERAZGO¹⁶

A continuación se proporcionan conceptos e instrucciones para estimar las variables claves del liderazgo. El resultado que se obtiene representa su auto percepción del estilo de liderazgo.

CONCEPTOS CLAVES:

- ❖ **Estilos primarios o básicos:** se definen como el cuadrante o cuadrantes en que usted acumula el mayor número de respuestas.
- ❖ **Estilos secundarios o de apoyo:** incluyen cualquier cuadrante, distinto del cuadrante de estilo primario en que hay dos o más respuestas.
- ❖ **Rango de estilo y flexibilidad:** el rango de estilo y flexibilidad se refiere al número total de cuadrantes en que hay dos o más respuestas. Por ejemplo, si el estilo primario son los cuadrantes 2 y 3 y el estilo de apoyo es el cuadrante 1, el rango de estilo incluye los cuadrantes 1, 2 y 3.

Tres o más respuestas en un cuadrante indican un alto grado de flexibilidad en el uso de los comportamientos de ese cuadrante. Dos respuestas en un cuadrante indican una moderada flexibilidad. Una respuesta en un cuadrante no es estadísticamente significativa y, por consiguiente, es difícil predecir flexibilidad en esa configuración de estilo.

- ❖ **Adaptabilidad de estilo:** en tanto que el rango de estilo se refiere a la medida en que el estilo puede cambiarse, la adaptabilidad de estilo indica el grado en que los cambios en los estilos son apropiados para el nivel de madurez de las personas involucradas en situaciones diferentes. Los puntajes de adaptabilidad en el rango entre 30 y 36 indican a un líder con un alto grado de adaptabilidad. Los puntajes

¹⁶ <http://postgradouft.files.wordpress.com/2013/08/test-de-hersey-y-blanchard-test-y-teoria-de-liderazgo-1.doc>

en el rango entre 24 a 30 indican un grado moderado de adaptabilidad. Si los puntajes de adaptabilidad son menores de 24, indican la necesidad de auto desarrollo para mejorar la habilidad para diagnosticar la madurez de la tarea y utilizar los comportamientos de liderazgo apropiados.

INSTRUCCIONES PARA CALCULAR LOS PUNTAJES:

Para las situaciones (1 a 12) encierre en un círculo la acción alternativa (A-B-C-D) que usted ha seleccionado para cada situación bajo la columna I (rango de estilo) y también bajo la columna II (adaptabilidad de estilo). Después que usted ha encerrado en un círculo sus acciones alternativas totalice el número de círculos para cada sub columna bajo la columna I (rango de estilo) y la columna II (adaptabilidad de estilo) y anote los totales en los espacios previstos más abajo.

- Rango de estilo (procesamiento de la información de la columna I)

1. Sub columna (1): las elecciones de acciones alternativas describen el cuadrante 1 (comportamiento alto en tarea y bajo en relacionamiento)
2. Sub columna (2): las elecciones de acciones alternativas describen el cuadrante 2 (comportamiento alto en tarea y alto en relacionamiento)
3. Sub columna (3): las elecciones de acciones alternativas describen el cuadrante 3 (comportamiento alto en relacionamiento y bajo en tarea)
4. Sub columna (4): las elecciones de acciones alternativas describen el cuadrante 4 (comportamiento bajo en relacionamiento y bajo en tarea)

Anote los totales asociados con cada uno de los estilos básicos de liderazgo en los recuadros provistos en el modelo de liderazgo que se presenta más adelante.

- Adaptabilidad de estilo (procesamiento de la información de la columna I)

Copie las elecciones señaladas en la columna I en la columna II, cuidando marcar las mismas letras (la columna II tiene las letras en otro orden).

1. Sub columna (A): sume los círculos marcados, coloque el resultado en (a), multiplique por “0” y coloque el resultado en el espacio provisto más abajo.
2. Sub columna (B): sume los círculos marcados, coloque el resultado en (b), multiplique por “1” y coloque el resultado en el espacio provisto más abajo.
3. Sub columna (C): sume los círculos marcados, coloque el resultado en (c), multiplique por “2” y coloque el resultado en el espacio provisto más abajo.
4. Sub columna (D): sume los círculos marcados, coloque el resultado en (d), multiplique por “3” y coloque el resultado en el espacio provisto más abajo.

Finalmente, sume los resultados obtenidos y obtenga un total, este resultado representa su adaptabilidad de estilo.

			COLUMNA I				COLUMNA II					
			Rango de Estilo				Adaptabilidad de Estilo					
			Estilo Identificado				Probabilidad de Ocurrencia					
			Q1	Q2	Q3	Q4	0	+1	+2	+3		
(1)	(2)	(3)	(4)	(A)	(B)	(C)	(D)					
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D	D	B	C	A	R1	
	2	S2	D	A	C	B	B	D	C	A	R2	
	3	S3	C	A	D	B	C	B	A	D	R3	
	4	S4	B	D	A	C	B	D	A	C	R4	
	5	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	6	S2	B	D	A	C	C	A	B	D	R2	
	7	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	8	S4	C	B	D	A	C	B	D	A	R4	
	9	S1	C	B	D	A	A	D	B	C	R1	
	10	S2	B	D	A	C	B	C	A	D	R2	
	11	S3	A	C	B	D	A	C	D	B	R3	
	12	S4	C	A	D	B	C	A	D	B	R4	
			(1)	(2)	(3)	(4)	(a)	(b)	(c)	(d)		
			(Q1)	(Q2)	(Q3)	(Q4)	Multiplicar por :					
							0	+1	+2	+3		
											=	

Colocar aquí el total obtenido de la suma de las cantidades a, b, c y d, multiplicadas por los números señalados.



11.3.4 ANEXO 3.4: RESUMEN TEORÍA DE HERSEY Y BLANCHARD

Según Martha Alles, *“liderazgo es la capacidad para influir y apoyar a los demás y lograr que participen con entusiasmo en la consecución de los objetivos. Se pueden destacar los siguientes aspectos de un líder: influye y apoya (la reacción que genera en el otro es entusiasta y positiva) y fija metas que luego todos desean cumplir”*.

La competencia de liderazgo desarrollada en su máximo nivel significa tener la capacidad para generar el compromiso y lograr el respaldo de los superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Además de tener la capacidad para asegurar una adecuada conducción de las personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

El modelo situacional de Hersey y Blanchard manifiesta la conveniencia de que los líderes modifiquen su preferencia por una u otra conducta a fin de adaptar su liderazgo a la situación.

En general en cualquier estilo de mando influyen dos factores psicológicos; el interés por los resultados y el interés por las personas.

Es necesario conocer qué estilo de liderazgo se debe emplear en cada situación, a esto se lo denomina liderazgo situacional, en donde se trata de determinar:

- El nivel de preparación para un objetivo específico: teniendo en cuenta la voluntad y habilidad como variables.
- El estilo de dirección que debería de utilizar el coach: considerando dos tipos de conductas que determinan el estilo a utilizar, instrucción y relación.

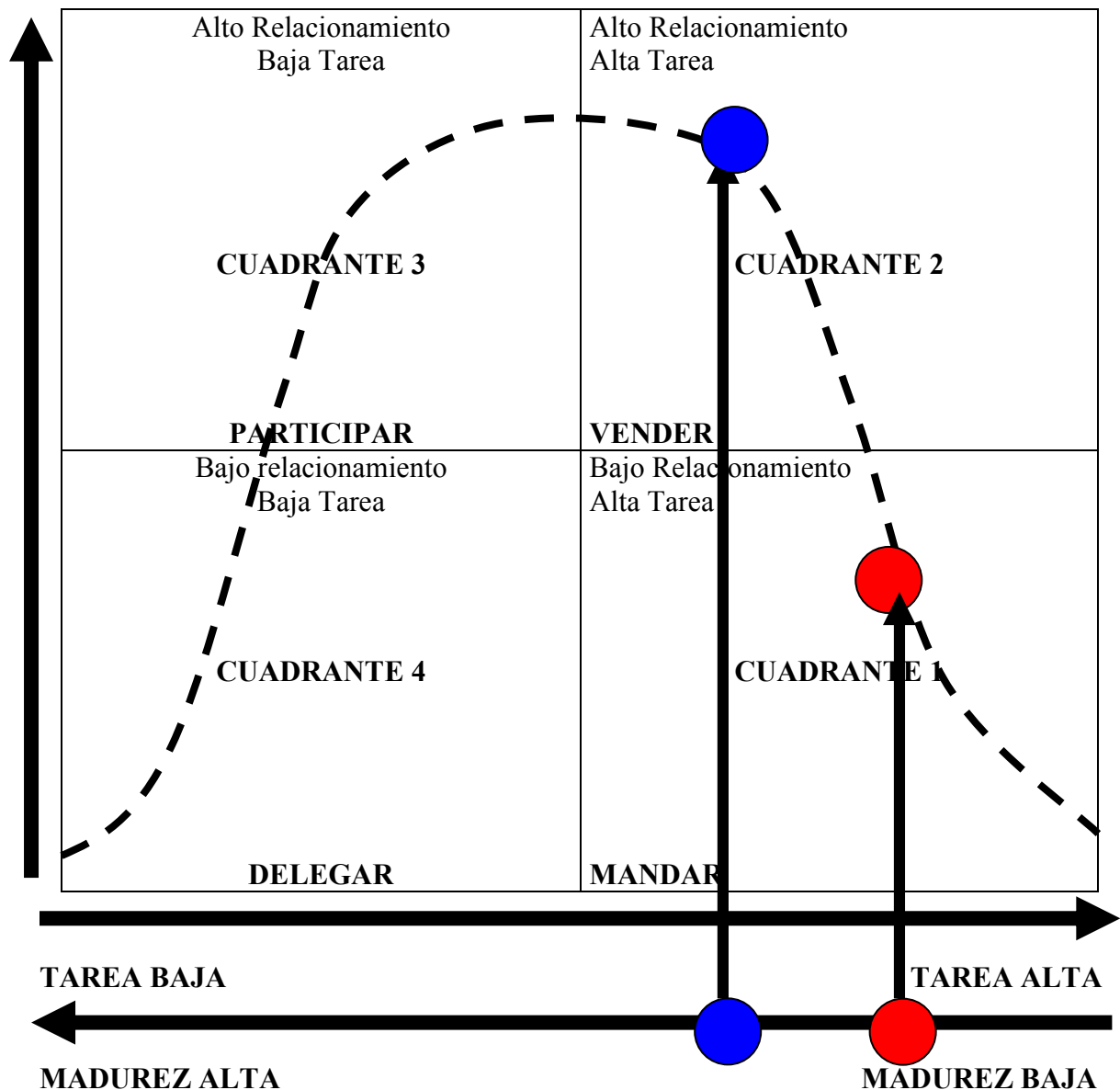
Dentro de la teoría de Hersey y Blanchard, el líder puede utilizar los dos tipos de comportamiento en mayor o menor medida dando como resultado cuatro estilos de liderazgo:

- **ESTILO 1 - DIRIGIR:** Mucha dirección y poca relación.
- **ESTILO 2 - ORIENTAR:** Mucha instrucción y mucha relación.
- **ESTILO 3 - APOYAR:** Mucha relación y poca instrucción.
- **ESTILO 4 - DELEGAR:** Poca relación y poca instrucción.

Así el liderazgo situacional se enfoca en lo apropiado y en la efectividad de los estilos de liderazgo de acuerdo con la disposición del seguidor, observándose la relación

entre el nivel de disposición del seguidor para cumplir con un objetivo de trabajo particular con el adecuado estilo de liderazgo de un coordinador para maximizar el desempeño del seguidor.

CUADRO DE ESTILOS DE LIDERAZGO



11.3.5 ANEXO 3.5: GRILLA DE TAREAS Y ACTIVIDADES

Objetivo General del Área/Proyecto:

VOLUNTARIO 1:

Tareas y Actividades designadas a desarrollar:

VOLUNTARIO 2:

Tareas y Actividades designadas a desarrollar:

VOLUNTARIO 3:

Tareas y Actividades designadas a desarrollar:

VOLUNTARIO 4:

Tareas y Actividades designadas a desarrollar:

VOLUNTARIO 5:

Tareas y Actividades designadas a desarrollar:

VOLUNTARIO 6:

Tareas y Actividades designadas a desarrollar:

VOLUNTARIO 7:

Tareas y Actividades designadas a desarrollar:

VOLUNTARIO 8:

Tareas y Actividades designadas a desarrollar:

11.3.6 ANEXO 3.6: GRILLA DE GRADO MADUREZ Y DESARROLLO

Grado de Madurez y Desarrollo 1: Poca competencia profesional y poco interés en el trabajo

Grado de Madurez y Desarrollo 2: Poca competencia profesional y mucho interés en el trabajo

Grado de Madurez y Desarrollo 3: Mucha competencia profesional y poco interés en el trabajo

Grado de Madurez y Desarrollo 4: Mucha competencia profesional y mucho interés por el trabajo

VOLUNTARIO 1:

Grado de Madurez y Desarrollo:

VOLUNTARIO 2:

Grado de Madurez y Desarrollo:

VOLUNTARIO 3:

Grado de Madurez y Desarrollo:

VOLUNTARIO 4:

Grado de Madurez y Desarrollo:

VOLUNTARIO 5:

Grado de Madurez y Desarrollo:

VOLUNTARIO 6:

Grado de Madurez y Desarrollo:

VOLUNTARIO 7:

Grado de Madurez y Desarrollo:

**11.3.7 ANEXO 3.7: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN SOBRE
CAPACITACIÓN DE LIDERAZGO SITUACIONAL**

Encuesta de satisfacción

1- Indique del 1 al 5 (considerando que el 5 es la mejor calificación):

- Contenido de la capacitación ____
- Habilidad del capacitador para disertar y hacerse entender ____
- Conocimientos del capacitador sobre el tema ____
- Distribución y manejo de los tiempos ____
- Materiales utilizados ____
- Comodidad del mobiliario ____

12. ¿Qué fue lo que más le gusto de la capacitación?

13. ¿Qué fue lo que menos le gusto de la capacitación?

14. ¿Tiene alguna sugerencia/observación para aportar?

¡Muchas gracias!

12 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLES, Martha. “Diccionario de competencias. La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas. Tomo I”. Editorial Granica S.A. 2010. Buenos Aires, Argentina.
- ALLES, Martha. “Diccionario de términos de Recursos Humanos”. Editorial Granica S.A. 2011. Buenos Aires, Argentina.
- DESSLER, Gary; VARELA, Ricardo. “Administración de Recursos Humanos. Enfoque latinoamericano”. Editorial Pearson Educación. 2004. México. Segunda edición.
- GIBSON, James; IVANCEVICH, John; DONELLY, James Jr.: “Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos”. Editorial Mc Graw Hill. 10° edición.
- <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/592479/Los-cuatro-estilos-del-liderazgo-situacional.html>
- <http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado>
- <http://mpconsultorrrhh.blogspot.com.ar/2012/10/plan-de-retencion-del-personal-clave-en.html>
- <http://postgradouft.files.wordpress.com/2013/08/test-de-hersey-y-blanchard-test-y-teoria-de-liderazgo-1.doc>.
- <http://www.esade.edu/web/esp/about-esade/today/news/viewelement/118641/1/caracteristicas-y-competencias-del-liderazgo-en-las-ong>
- <http://www.monografias.com/trabajos82/motivacion-organizacion/motivacion-organizacion.shtml>

- <http://www.sedisasigloxxi.es/spip.php?article191>
- SENGE, Peter; ROBERTS, Charlotte; ROSS, Richard; SMITH, Bryan; KLEINER, Art: “La quinta disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje”. Editorial Granica S.A 2011. Buenos Aires, Argentina.