



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DIAGNÓSTICO EN LA FUNDACIÓN AMIGOS
DEL DEPORTIVO PETARE, APOYANDOLOS EN SU
CRECIMIENTO CORPORATIVO.**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

GUIMAR CAROLINA PERERA BARES

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría de la profesora: Ana Teresa Albella

Caracas, Julio de 2013

AGRADECIMIENTO

*A mi compañero Carlos Gaviria por invitarme
a recorrer juntos este camino*

*A Rafael Delgado por su constante ayuda
en los asuntos técnicos de este
trabajo y apoyo incondicional.*

*A la profesora Ana T. por su sabiduría y orientación,
Gracias por el apoyo y la paciencia.*

*A todos los integrantes del equipo de la Fundación
por darnos la oportunidad de apoyarlos en
su maravillosa labor social.*

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía en todos los contextos de mi vida.

A mi padre por su eterna constancia y seguridad en mis capacidades.

A mi familia, amigos y querido ahijado.

A todos los estudiantes o lectores que consideren este trabajo como una guía para sus investigaciones.

ÍNDICE GENERAL

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS	VII
RESUMEN	VIII
INTRODUCCIÓN	9
I CAPITULO	11
1.EL PROBLEMA	11
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	14
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
II CAPITULO	15
2. MARCO ORGANIZACIONAL	15
2.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA ORGANIZACIÓN	15
2.1.1 PLAN DE ACCIÓN	16
2.1.2 ALIADOS	18
2.2. MISIÓN	18
2.3. VISIÓN	18
2.4. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	19
2.5. VALORES DE LA ORGANIZACIÓN	19
2.6. ORGANIGRAMA DE FADP	20

III CAPITULO	21
3. MARCO TEÓRICO	21
3.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	21
3.2 BASES TEÓRICAS	23
3.2.1 ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO	23
3.2.2 RESEÑA HISTORICA DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO	25
3.2.3 CUESTIÓN COMERCIAL DE LAS ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO	26
3.2.4 DESARROLLO DE FONDOS- FUND RAISING	27
3.2.5 FILANTROPIA EMPRESARIAL	28
3.2.5.1 DONACIONES	29
3.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL	30
3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	34
3.4.1 ESTRUCTURA FUNCIONAL	35
3.5 CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL	38
3.5.1 MODELOS DE CONSULTORÍA	39
3.6 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	41
3.7 CONSIDERACIONES ÉTICAS	42
3.8 MODELO DE DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL (DAVID HANNA)	42
3.9 TEORÍA DE LOS SISTEMAS ABIERTOS	45
IV CAPITULO	49
4. MARCO METODOLÓGICO	49
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN SEGÚN SU FINALIDAD	49
4.1.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN SEGÚN SU FUENTE	50
4.1.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN SEGÚN SUS OBJETIVOS	50
4.1.4. TIPO DE INVESTIGACIÓN SEGÚN EL MOMENTO	51
4.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	51

4.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	53
4.4 PROCEDIMIENTO	54
4.4.1 PLAN DE TRABAJO	54
4.4.2 ABORDAJE DE LA ORGANIZACIÓN	56
4.4.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES	56
4.5 CONSIDERACIONES ÉTICAS	61
4.6 ANÁLISIS DE DATOS	61
4.7 OBJETIVOS DE CAMBIO	64
4.8 LIMITANTES DE LA INVESTIGACIÓN	65
V CAPITULO	66
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS	66
5.1 CLASIFICACIÓN DE CATEGORIAS	67
5.2 SISTEMATIZACIÓN DE ENTREVISTA	67
5.3 ESCALA DE MEDICION	70
5.3.1 INDICADORES	71
5.4 ANÁLISIS INTERPETATIVO	72
5.5 OBJETIVOS DE CAMBIO	74
VI CAPITULO	77
6.1 CONCLUSIONES	77
6.2 RECOMENDACIONES	79
REFERENCIAS	81
ANEXOS	84

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

FIGURAS:

FIGURA # 1: ALIADOS DE LA FUNDACIÓN AMIGOS DEPORTIVO PETARE	18
FIGURA # 2: ORGANIGRAMA DE LA FUNDACIÓN AMIGOS DEPORTIVO PETARE	20
FIGURA # 3: MODELO DE ESTRUCTURA FUNCIONAL	35
FIGURA # 4: MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	43
FIGURA # 5: LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO	46
FIGURA # 6: PROCESO DE TRANSFORMACIÓN EN EL MODELO DE SISTEMA	47
FIGURA # 7: FUJOGRAMA DEL PROCESO DE DIAGNÓSTICO	54

TABLAS:

TABLA # 1: DIMENSIONES E INTENCIONES DEL MODELO DE DAVID HANNA	45
TABLA # 2: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES	60
TABLA # 3: CLASIFICACIÓN DE CATEGORIAS	67
TABLA # 4: SISTEMATIZACION DE ENTREVISTA	68
TABLA # 5: ESCALA DE MEDICIÓN	71
TABLA # 6: INDICADORES	71
TABLA # 7: OBJETIVOS DE CAMBIO	75

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LA FUNDACIÓN
“AMIGOS DEL DEPORTIVO PETARE”

Autor: Guimar Perera Barés
Asesor: Ana Teresa Albella

Resumen

En la presente investigación se realizó un diagnóstico organizacional en la Fundación Amigos Deportivo Petare, donde se planteó como objetivo general diagnosticar la situación comercial, la estrategia de negocios, los resultados de la empresa y su cultura; como objetivos específicos: se planteó determinar el estatus de cada una de estas dimensiones de la FADP. Como marco teórico referencial se utilizó el modelo de Desempeño Organizacional de David Hanna (1998). Esta investigación por su finalidad es de tipo aplicada evaluativa, ya que busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar, según el autor Zorrilla (1993), se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas del conocimiento. La población es de 4 personas y una muestra intencional de una sola persona, representada por el Gerente General de quien se extrajo toda la información primaria, utilizando como instrumento para recoger dicha información la entrevista no estructural focalizada. Como resultado principal del diagnóstico se pudo concluir una gran área de oportunidad en la clarificación de los procesos para poder engranarse como organización y la concientización de roles para obtener un mejor desempeño con los recursos disponibles. Se espera del presente trabajo con el establecimiento de los objetivos de cambio, apoyar a la fundación en el conocimiento de su situación actual, el reforzamiento de los procesos internos, con la finalidad de lograr una mayor solidez corporativa, el cual les permitirá, lograr los objetivos deportivos-sociales propuestos como su razón de ser.

Palabras Claves: Diagnóstico organizacional, fundación, dimensiones, desempeño, situación actual.

Introducción

El tema de las organizaciones sin fines de lucro ha sido un tema secundario en la investigación teórica, tanto en económica como en administración a pesar de que su existencia es muy antigua, así como el concepto de caridad que usualmente está implícita en la labor de una organización sin fines de lucro. Como su nombre lo indica textualmente, este tipo de organizaciones no tienen como finalidad obtener una ganancia monetaria de la labor que realizan o del servicio que prestan, sino de ofrecerle a la sociedad o al entorno donde se desarrollan un beneficio social con intención de mejorar la calidad de vida de alguna manera de los involucrados directamente.

El proyecto deportivo, social y educativo de la Fundación de Amigos del Deportivo Petare, organización sin fines de lucro en la que se basa esta investigación, es dedicada a masificar la práctica del deporte como una herramienta de evolución y desarrollo de la sociedad venezolana mediante la generación de jugadores con gran talento futbolístico y alta calidad humana.

La FADP ha crecido y se ha multiplicado con el apoyo de un grupo de socios que viene de la empresa privada con la intención de sumar al fútbol nacional y con el impulso de la Alcaldía del Municipio Sucre, como un promotor para erradicar la violencia a través del deporte, así como también servir al equipo deportivo Petare Fútbol Club como semillero para la creación de su cantera.

Todas las organizaciones necesitan conocer su situación. Las organizaciones son racionalmente planificadas, pero desde el momento de

su fundación son objeto de reformas conscientes y deliberadamente programadas. En la medida en que se componen por individuos, su comportamiento no es del todo predecible, siendo aplicable también a las sin fines de lucro, ya que necesariamente deben comportarse como una empresa con fines de lucro, con todas sus aristas: misión, visión, objetivos, valores.....para poder subsistir en el tiempo.

Todo esto es posible haciendo una barrida exhaustiva a las teorías y modelos que alimentan la teoría del DO. En este trabajo de investigación nos paseamos por el modelo de Sistema abierto para canalizar las necesidades de la organización y posteriormente se utilizó el Modelo de Desempeño Organizacional, del autor David Hanna (1998), a través de la herramienta de la entrevista para desarrollar el diagnóstico y como recomendación un futuro proceso de intervención.

“Quien no vive de alguna manera para los demás, apenas vive para si mismo”

Michael de Montaign

I CAPITULO

1. El Problema

1.1 Planteamiento del Problema:

En la actualidad es cada vez mayor la demanda de recursos económicos, por parte de las fundaciones para ejercer sus funciones sociales, siendo indispensable que las mismas posean una estructura organizacional definida y unos procesos sólidos para conseguir el apoyo económico de los patrocinantes, los cuales suministran los recursos necesarios para ejercer sus labores sociales.

En vista de esto se realizó una visita a la Fundación Amigos del Deportivo Petare, la cual denominaré a lo largo del trabajo como FADP, con el fin de realizar un diagnóstico que me permitiera evaluar su estado actual.

Las Organizaciones sin fines de lucro, también llamadas del tercer sector o del sector social cumplen un rol de gran importancia en el contexto social y económico de cada país individualmente, así como también a nivel global, en algunos casos por falta de asistencia estatal y en otros por una mayor concientización comunitaria (Gustavo M.1996, Organizaciones sin fines de lucro. p. 95)

Es por ello necesario que las fundaciones logren una conexión social, apoyo a la comunidad, así como también ser el vínculo entre las empresas públicas y privadas de las comunidades donde operan y de las que obtiene los recursos.

Gustavo Maglieri (1996) en su obra Organizaciones sin fines de lucro, sostiene que ya no se puede administrar y dirigir organizaciones sin fines de lucro, con la sola voluntad de quienes la integran. Se deben tener presentes muchos de los aspectos comerciales de las empresas con fines de lucro, porque en definitiva esta también es una empresa. Debe luchar por la obtención de recursos, cada vez más escasos, para que aquellos lleguen y no se dilapiden en otros objetivos o caigan en manos de otras organizaciones con las que se está compitiendo.

Para poder diagnosticar la situación actual de la Fundación Amigos del Deportivo Petare (FADP) y después de revisar distintas literaturas se escogió el Modelo Desempeño Organizacional de David Hanna (1998) el cual se basa en cinco dimensiones que ejercen un impacto sobre el desempeño de la organización, estas son las siguientes: situación comercial, estrategia de negocio, resultados de la empresa, cultura y un foco centrado en las interrelaciones entre la estructura, gente, recompensas, información, tareas y toma de decisiones.

En virtud de lo antes expuesto, se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las dimensiones que tienen impacto directo en el desempeño económico de la fundación?

¿Cuál es el estatus en el que se encuentran las dimensiones actualmente?

1.2 Justificación del Problema de Investigación:

Las fundaciones, no solo son organizaciones sin fines de lucro que atienden problemas sociales de diversa índole, en este caso a través del deporte, sino que también son fuente generadora de ingresos, grandes e importantes empleadores, además del desarrollo colectivo e individual que genera.

Para poder cumplir sus objetivos deben tener clara su visión, mentalidad comercial, haber obtenido beneficios de su historia particular, así como de otras organizaciones acorde al sector donde se desempeñan sus actividades (Gustavo M.1996)

Adoptando la filosofía empresarial, las fundaciones deben venderse para obtener de sus aliados o patrocinantes los recursos necesarios. FADP, obtiene un 80% de sus ingresos de la empresa privada local y trasnacional, un 8% de la Alcaldía de Sucre a la cual está suscrita y un 12% del Deportivo Petare. En vista de esto la fundación ya no se puede administrar y dirigir con solo la buena voluntad de quienes la integran, se debe tener presente muchos aspectos comerciales de las empresas con fines de lucro para poder competir con la gran gama de Organizaciones sin fines de lucro, que también tienen el propósito de conseguir aliados económicos.

Este trabajo de investigación podrá servir de base para fomentar estudios que puedan ser punto de partida para las fundaciones que se convengan de establecer un marco organizacional con procesos sólidos que permitan su funcionamiento y posicionamiento en el mercado social. Además de generar el sentido de pertenencia de su capital humano.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General:

- Diagnosticar la situación actual de la Fundación Amigos del Deportivo Petare, en las dimensiones: situación comercial, estrategia de negocio, resultado de la empresa y su cultura.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Determinar el estatus de la dimensión situación comercial de la FADP
- Determinar el estatus de la dimensión estrategia de negocio de la FADP
- Determinar el estatus de la dimensión resultado de la empresa de la FADP
- Determinar el estatus de la dimensión cultura de la FADP

II CAPITULO



2. Marco Organizacional

2.1 Reseña Histórica de la Organización:

Es una iniciativa de la Alcaldía de Sucre que data desde julio del 2010, junto al Equipo Profesional de Futbol Deportivo Petare, que busca fomentar el desarrollo social y humano, a través de la masificación del fútbol en las zonas populares del municipio.

El mundo del fútbol nacional comenzaba hacerse eco del cambio de nombre que tendría el deportivo Italia. Se rumoraba que todos se acobijarían bajo el nombre del deportivo Petare ¿Por qué Petare? En Petare, se han escrito grandes historias de vida, de lucha y de entrega. Allí en el “lugar de frente al río” (el significado de su nombre) se disfrutó por primera vez de la luz eléctrica en el valle capitalino y por darle siempre el primer lugar que merece, era necesario entregarles un equipo de fútbol con el que se sintieran identificados.

El proyecto se enfoca en luchar contra la violencia, el crimen, y las drogas, impulsando la integración social y mejorando la educación de niños y jóvenes. De la mano del Deportivo Petare FC se desarrolla la escuela de fútbol menor o cantera del equipo, que tiene los más altos estándares de excelencia futbolística.

2.1.1 Plan de acción

Las actividades de la FADP, se basa en tres pilares: Social-deportivo-corporativo.

a) Social:

- Apoyar a clubes locales de fútbol menor
- Crear campamentos vacacionales
- Becar a jugadores en pobreza extrema
- Construir y mantener canchas de fútbol

Adicionalmente la Fundación Amigos del Deportivo Petare busca mejorar la calidad de vida de los muchachos del Proyecto, convirtiendo las escuelas o clubes de fútbol en pequeños centros integrales donde reciban atención básica de salud y odontología, apoyo psicológico y asistencia en el cumplimiento de sus deberes escolares.

b) Deportivo:

- Apoyo técnico, logístico y organizativo , para el crecimiento de la Liga Municipal (14 equipos totales)
 - Nivel 1 Curso de entrenadores FVF.
 - Nivel 2 Curso de entrenadores FVF.
 - Cursos de Arbitraje a la Liga Municipal. (Fundación del Uruguay)
 - Promocionar intercambio entre equipos Liga Municipal y equipos de colegios de Caracas
- Campamento vacacional para 200 niños aprox. Con el apoyo de iniciativas privadas (Proyecto Paz Latinoamérica ONG)
- Dotación Deportiva a los equipos de la Liga Municipal mediante la alianza Empresa Privada-Fundación (Herbalife y Fundación del Uruguay)

- Trabajar en conjunto entre Deportivo Petare y la Fundación Amigos del Deportivo Petare, las categorías menores, desde la sub 16 hacia abajo.
- Clínicas deportivas

c) Corporativo:

- Imagen
- Logo de la Fundación
- Comunicación

a) Plan de comunicación (Mariann García UCAB, junto con Mercadeo Deportivo Petare)

b) Página WEB

c) Envío periódico de información de los resultados de las actividades de la Fundación (Web y correo electrónicos)

- Abonado
- Tacos por Tickets
- Evento de Fin de Año (Cierre de Liga Municipal)
- Desarrollo Organizacional con Asesoría externa.

2.1.2 Aliados de FADP

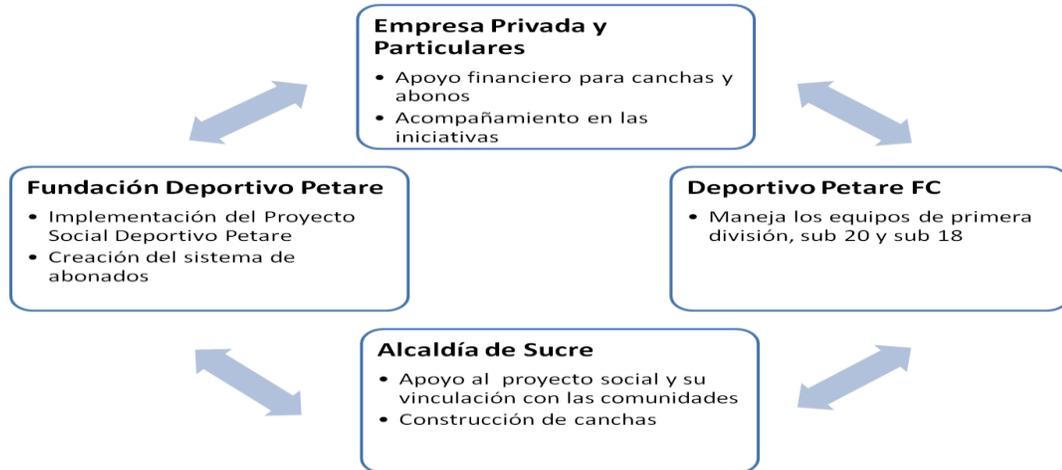


Figura # 1: Aliados de la Fundación Amigos Deportivo Petare

2.2 Misión:

Somos una familia deportiva, social y educativa, convencida y dedicada a masificar la práctica del deporte para convertirla en una herramienta de evolución y desarrollo de la sociedad en la que nos desenvolvemos.

2.3 Visión:

Ser una institución deportiva en continuo crecimiento, sostenida por su competitividad deportiva, la generación de jugadores con gran talento futbolístico y alta calidad humana, así como la contribución positiva a la sociedad venezolana a través de un compromiso social apoyado por el deporte.

2.4 Objetivos Organizacionales:

- Ejecutar el proyecto social deportivo Petare
- Servir al equipo deportivo Petare Futbol Club como semillero para la creación de su cantera.
- Brindar a estos niños una alternativa fuera de las calles que disminuya su exposición a la violencia y las drogas.

2.5 Valores de la Organización:

- Interesados en el bienestar de la familia del Deportivo Petare FC.
- Comprometidos con la comunidad.
- Lideramos en la cancha y fuera de ella.
- Actuamos con integridad.
- Respetamos a la persona.
- Trabajamos en equipo.

2.6 Organigrama de Fundación Amigos Deportivo Petare (FADP)

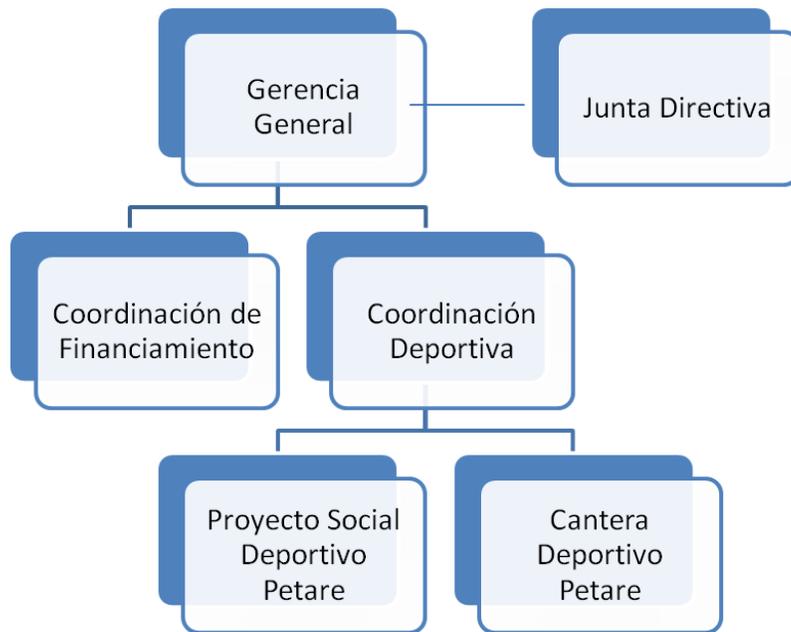


Figura # 2: Organigrama de la FADP

Después de ponernos en contexto con el marco organizacional es importante mencionar los procesos descritos según el modelo de sistema abierto, con el cual se describen 3 procesos básicos en la FADP: un proceso administrativo para registro contable de todo lo que entra y sale en términos económicos, un proceso de mercadeo y promoción de las actividades y un proceso humano social que es la coordinación de los eventos deportivos y sociales que realiza la fundación.

Los procesos están descritos con más detalle en el anexo # 2 al final del trabajo llamado “Sistema de procesos abierto”.

III CAPITULO

3. Marco Teórico y Referencial

3.1 Antecedentes de la Investigación:

Una vez establecido el problema, se hace necesario constituir los aspectos teóricos que sustentaron el estudio. Dentro de esta perspectiva a continuación se presentaran los antecedentes relacionados con la investigación y las bases teóricas.

Por ser una fundación el tema de investigación, es importante incluir dentro del marco teórico que son las organizaciones sin fines de lucro y que las diferencian de las empresas privadas.

En cuanto a los antecedentes relacionados con diversas experiencias de diagnóstico organizacional, fueron revisados los siguientes estudios.

El estudio realizado por Leal (2012) para optar al Grado de Especialista de Desarrollo organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello, realizo un trabajo titulado: Diagnóstico Organizacional de la Asociación Civil "Innovación". Plantea como objetivo general establecer las causas que han dificultado el logro de su misión y sus objetivos. Para ello analizó los factores internos y externos de la organización y la magnitud de los recurso requeridos. Se basó en una investigación aplicada evaluativa y como instrumentos de recolección de datos, utilizó la entrevista, el análisis documental y un taller de diagnóstico organizacional, basado en el modelo de David Hanna (1998). Entre las conclusiones a la cual se llegaron

después de realizar el análisis de datos se obtuvieron fragilidad económica como aspecto prioritario, la concentración del liderazgo y finalmente la carencia de un equipo encargado de mercadear a la ACI como una organización sin fines de lucro.

A su vez Escalona (2010) para optar al Grado de Especialista de Desarrollo organizacional en la Universidad Católica Andrés Bello, realizó un trabajo titulado: Integración del Equipo Estratégico para la empresa CAPI. Plateando como objetivo general integración del equipo basados en actividades de capacitación y educación. Este también tomó como referencia para el abordaje de la Organización el modelo de David Hanna (1998). Como instrumento de recolección de datos el cuestionario y la entrevista. Plantea como conclusiones y recomendaciones: la integración garantizo la implicación de las personas claves y la sección de educación ha contemplado los casos reales como estrategia de aprendizaje. Este trabajo a pesar de ser de intervención sirvió como guía para el enfoque del modelo de David Hanna.

3.2 Bases Teóricas:

3.2.1 Organizaciones sin fines de lucro:

Según el autor Gustavo Magliere, (1996) en su libro “Las Organizaciones sin fines de lucro”, también llamadas no gubernamentales, del tercer sector o el sector social cumplen un rol muy importante en el contexto social y económico, de cada país individualmente, así como también a nivel global, en algunos casos por falta de asistencia estatal y en otros por una mayor concientización comunitaria.

Hoy estas organizaciones no solo atienden problemas sociales, de diversa índole como protección al medio ambiente, deportes, educación, cultura, niñez, discapacitados, salud etc., sino que también son fuentes generadoras de ingreso para los que ocupan cargos fijos en ellas y grandes e importantes empleadores, como además del desarrollo colectivo e individual que generan.

Para poder cumplir sus objetivos deben tener clara su misión, mentalidad comercial, haber obtenido beneficios de su historia particular, como de otras organizaciones y una gerencia acorde al sector en el que desempeñan sus actividades.

La filantropía empresarial se ha convertido en una base firme para el desarrollo de estas organizaciones, siendo en casi todos los casos elemento integrante las políticas de administración y mercadeo empresarial.

Las organizaciones sin fines de lucro (ONG) son definitivamente empresas y deben administrarse como tales.

“Organización no gubernamental” fue un término acuñado principalmente en los países del tercer mundo, para diferenciarlas claramente del Estado.

Como el tercer sector o sector social se les denomina también con bastante asiduidad para diferenciarlas simultáneamente de los sectores públicos y privados; aunque según expresa Inés Gonzales Bombal, citada por Gustavo Magliere, este tercer sector tiene algo de uno y de otro, y es justamente esa peculiar combinación lo que define su naturaleza específica: siendo una actividad sustentada por la iniciativa de los particulares, tiene una dimensión pública en la medida que se emprende como un servicio voluntario a los demás.

Si algo identifica a este sector es que su orientación sin fines de lucro, no impide que su incidencia en la economía pueda ser muy importante, sobre todo en términos de provisión de servicios.

La filantropía organizada es una fuente valiosa de aportes y experiencia para el desarrollo social. Al aportar dinero, permite probar nuevos enfoques para la solución de problemas, fuera del gobierno y del sector comercial. Estas organizaciones son generalmente reconocidas como (capital de riesgo de la sociedad) según expresa Carolina Biquard, citada por Gustavo Magliere, directora general de la fundación, a pesar del compromiso, son así mismo libres, dentro de las áreas de actividades permitidas, de apoyar experimentos, investigaciones y programas que expanden el conocimiento y combaten los problemas sociales.

La dirección nacional de entidades del bien público, dependiente del ministerio de salud y acción social, propuso la siguiente clasificación de organismos voluntarios:

Grupo 1: instituciones vecinales: comprenden sociedades de fomento y asociaciones de fomento (esta última es una denominación antigua que algunos municipios siguen manteniendo) comisiones vecinales y sus múltiples formas y derivaciones: juntas, ligas, etc...

Grupo 2: instituciones culturales, deportivas, filantrópicas o de simple confraternidad de camaradería entre sus miembros, tales como los centros tradicionalistas, los clubes deportivos, sociales y de servicios, los centros recreativos, las bibliotecas populares, las acciones por nacionalidad y etnicidad, los centros de jubilados, etc.

Por su naturaleza la FADP, se ubica dentro de este grupo número dos, por tratarse de una fundación con fines deportivos.

Grupo 3: instituciones educacionales y existenciales: comprenden cooperativas escolares, policiales, hospitalarias, etc.

Grupo 4: instituciones religiosas: abarcan órdenes religiosas, parroquias y colegios de religiones, y sectas reconocidas por la secretaria de culto.

Grupo 5: instituciones gremiales e institucionales: comprenden asociaciones profesionales, centro de amigos de calles, comerciales, cámaras de comercio.

3.2.1 Reseña histórica de las Organizaciones sin fines de lucro:

Las instituciones sin fines de lucro han existido desde la Grecia antigua y la roma imperial. Han cruzado el atlántico con la colonización europea y se han desarrollado en todos los países con el correr de los años.

El inventor y estadista Benjamin Franklin, creó en 1790, la primera “fundación” norteamericana importante. Donó US \$1000 a cada ciudad en las que habían crecido Boston y Philadelphia. Según Jeans Joseph Presidente del consejo de fundaciones de estados unidos, solo al principio del siglo XX, empezó a utilizarse la filantropía como una manera de combatir problemas, conducir investigaciones y promover las ciencias.

3.2.2 Cuestión Comercial de las Organizaciones sin fines de lucro:

Parafraseando a Gustavo Maglieri (1996) en los tiempos actuales ya no se pueden administrar y dirigir las organizaciones sin fines de lucro, con la sola buena voluntad de quienes la integran. Se deben tener presentes muchos de los aspectos comerciales de las empresas con fines de lucro, porque en definitiva esta es también una empresa. Se debe competir con otras organizaciones. Posicionarse como organización. Se deberá luchar por la obtención de recurso, cada vez más escasos, para que ellos lleguen y no se dilapiden en otros objetivos o caigan en manos de otras organizaciones con las que se está compitiendo.

Para lograr el posicionamiento en la sociedad (que significa ocupar un lugar en la mente de las personas) brindando así prestigio, presencia social y recurso económicos y humanos, estas organizaciones deben tener estrategias especialmente adecuadas a su particular situación y perfil. Se deben tener bien definidas la misión y los objetivos de la misma.

La “empresa” si desea verdaderamente contar con voluntarios que quieran integrarla y con contribuyentes que colaboren, debe “venderse”. Y esto debe hacerlo en forma consciente y planificada.

Es fundamental en estos tiempos de cambio y globalidad que las organizaciones sin fines de lucro posean una gerencia acorde a su sector y mercado. Lamentablemente, esta gerencia, no se da en la mayoría de los casos, en especial en las medianas y pequeñas empresas. Aunque también se observa que las organizaciones, por sobre todo las fundaciones que son apadrinadas por empresas comerciales, poseen dentro de su directorio o gerencia a las mismas personas que integran la empresa comercial, y no siempre estos son adecuados, ya que las organizaciones del tercer sector, aunque deben considerarse como empresa, tienen características especiales que hacen requerir un estilo gerencial adecuado a esto. Gerenciar una empresa industrial no es lo mismo que gerenciar una de servicios así, quien posee la especialización en un mercado determinado no siempre puede dirigir a una organización sin fines de lucro.

Estas organizaciones además “hacer el bien”, deben hacerlo bien. Las buenas intenciones no remplazan a la organización, en liderazgo y productividad.

3.2.3 Desarrollo de fondos (Fund-raicing):

Parafraseando al mismo autor, en materia del desarrollo de fondos, sostiene que se ha generalizado el nombre de fund-raicing para las tareas que emprenden las organizaciones sin fines de lucro, con el fin de hacerse de los fondos necesarios que permitan cumplir con sus objetivos. (Maglieri, G. 1996.pag. 108)

Para la recaudación se deben utilizar técnicas perfectamente desarrolladas y planificadas. Recaudar no es salir a la calle y pedir plata: Nada debe quedar librado al azar. Y las recaudaciones a perpetuidad deben

ser tenidas siempre en cuenta. Serán bases sólidas sobre las cuales puedan mantenerse y crecer las organizaciones. Así como respaldo para las recaudaciones ocasionales.

Siempre que estemos planificando una actividad de recaudación de fondos se deberá tener presente la siguiente palabra: presupuesto. Todo plan que intenta recaudar fondos, tiene indefectiblemente que tener un presupuesto de ingresos y gasto, de lo contrario, resultara imposible saber si disponemos de los recursos suficientes para lanzar un proyecto.

Dentro de la planificación y con respecto al dinero, se debe determinar de qué manera se maneja este; debido a que la mayoría de estas organizaciones se desenvuelven contablemente como empresas, y así es como debe ser, la correcta administración económico-financiera es indispensable.

3.2.4 Filantropía empresarial:

A nivel Internacional

Con diferentes palabras, mecenazgo industrial, filantropía corporativa o función social de la empresa, se llamó a la incorporación dentro del ámbito empresarial de una visión cerca del papel que va más allá de la acumulación de capital y considera la sociedad en la que está inmersa.

El funcionamiento del mercado de beneficencia es complejo ya que intervienen factores de índole general tales como cuestiones éticas y religiosas, ventajas impositivas, imagen institucional, relaciones públicas, estrategia comunicacional, prestigio social y la marcha de los negocios.

La experiencia internacional muestra que las fundaciones constituyen la modalidad más difundida, a través de la cual las empresas direccionan sus actividades de beneficencia. En un estudio realizado por Knauf en 1985, (cit. Maglieri, G., 1996. p.21) sobre un número de 48 corporaciones que poseen programas de beneficencia, se observó que 75% de estas, cuentan con una fundación a través de la cual canalizan al menos una parte de sus contribuciones.

Las fundaciones corporativas mantienen lazos muy cercanos con la empresa que les dio origen, la cual constituye, por lo general, su principal sostén económico y funcional. El staff y consejo de administración de estas fundaciones suelen estar conformado por directores y ejecutivos de la empresa patrocinadora.

3.2.5.1 Donaciones:

El tema de las empresas u organizaciones sin fines de lucro ha sido un aspecto secundario en la investigación teórica, tanto en economía como en administración a pesar de que su existencia es muy antigua así como el concepto de caridad que normalmente está implícito en la labor de una organización sin fines de lucro. Sin embargo, en las décadas de los ochenta y noventa han empezado a emerger estudios más analíticos y normativos sobre el tema, en los cuales se enfocan las motivaciones económicas de estas organizaciones, así como aspectos propios de gestión. Muchas instituciones sin fines de lucro reciben recursos provenientes de fuentes públicas y de donaciones de particulares que financian sus objetivos normalmente de caridad. (Glacer y Shaleifer.1998.op.cit Rigoberto, J. p. 59)

Desde un punto de vista económico, la caridad tal como se señaló, ha quedado fuera de los estudios analíticos; sin embargo se debe precisar qué realmente fundamenta la caridad. Para fines de análisis posterior de este trabajo se entenderá por caridad aquel servicio o producto recibido por un usuario (no necesariamente consumidor) por el cual no desembolsa dinero o bien éste es un desembolso notoriamente más bajo que el precio que ese servicio o producto tiene en un mercado alternativo; en palabras simples es un servicio gratuito. Esta definición condiciona a su vez a las empresas sin fines de lucro, pues el que éstas no persigan el lucro no implica necesariamente que no deban cobrar algún valor por sus servicios; lo que le da el carácter de sin fin de lucro no es no sólo el precio que cobra sino que se debe incluir el costo que debe asumir por prestar sus servicios. En efecto, sin ésta no cobra por sus servicios (es caritativa) y debe pagar por sus insumos y a la vez debe invertir en sus activos, entonces lo más probable es que financieramente quiebre o desarrolle un producto de mala calidad. De acuerdo a esto, la caridad sólo tendrá sentido y será factible, cuando esta institución tenga aportes, principalmente donaciones, y trabajos voluntarios altruistas que permitan financiar la operación y las inversiones de la sociedad sin fines de lucro. (Rigoberto, J., 2001, p.56)

3.3 Desarrollo Organizacional:

El presente trabajo de grado se inscribe dentro del campo del Desarrollo Organizacional (en lo sucesivo DO). Basados en el modelo para el Desempeño Organizacional de David Hanna (1998). Cada uno de estos modelos o herramientas son descritos en este marco conceptual.

Algunas de las definiciones del DO, propuestas por autores importantes desde 1969 hasta nuestros días, nos ayudan a entender, a

través de sus coincidencias, de qué se ocupa esta disciplina, y a través de sus cambios, la forma en que ha evolucionado. Y sus rasgos distintivos ayudarán a la comprensión de sus propósitos y métodos. Richard Beckhard (1969, cit. French y Bell. 1996. p. 56) define el DO como “un esfuerzo planificado de toda la organización, y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los "procesos" de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta”. En esencia el DO es un sistema planificado de cambio.

- Planificado, porque toma un amplio rango de enfoques para mejorar la eficiencia y el desempeño de las organizaciones.
- De toda la organización, pues se enfoca en la totalidad del sistema.
- Controlado desde el nivel más alto, porque para ser efectivo, el DO ha de contar con el apoyo de la alta gerencia. Será la alta gerencia los encargados de modelarlo y promover en los integrantes de la organización un sentimiento de apropiación de la iniciativa.
- Incrementar la efectividad y el bienestar de la organización. Su meta es hacer a la organización más eficiente y competitiva a través de la alineación de los sistemas de la organización con las personas que la integran.
- Intervenciones planificadas. Las actividades del DO, llamadas intervenciones, son preparadas de manera apropiada, a fin de producir cambios permanentes dentro de las organizaciones.
- Aplicando el conocimiento de las ciencias de la conducta, porque el DO combina la investigación y la experiencia para comprender a las personas, los sistemas organizacionales y sus interacciones.

French y Bell, (1996) sostienen que el DO puede definirse como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta y

mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y auto analíticos.

Las metas del DO son:

- 1) Incrementar la congruencia entre la estructura, proceso, la estrategia, las personas y la cultura de la organización
- 2) Desarrollar soluciones nuevas y creativas para la organización, y
- 3) Desarrollar la capacidad de la organización de renovarse por sí misma.

Porras y Robertson, (1992. cit. French y Bell, 1996), definen al DO como una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

Burke (1994. cit. French y Bell), sostiene que el Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta de la investigación y la teoría.

A partir de la revisión de todas estas definiciones y algunas otras más, Wendell French y Cecil Bell (1996), ofrecen una propia. A juicio de estos autores, el DO es el esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización con un especial énfasis en la cultura de los equipos de trabajo naturales y

en otras configuraciones de equipos – utilizando el papel del consultor-facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación-acción.

Para Cummings (2004), DO es el proceso de aplicación en todo el sistema del conocimiento de las ciencias de la conducta al cambio y desarrollo planificados de las estrategias, componentes del diseño y de los procesos que permitan a las organizaciones ser eficaces.

Colectivamente estas definiciones comunican un sentido de lo que es y lo que hace el DO, y describen a grandes rasgos su naturaleza y sus métodos. A este respecto es posible sostener:

- Su campo de acción aparece bien delimitado, son las organizaciones (grupo, departamento u organización completa) que quieren realizar todo su potencial, para lo cual habrán de evaluarse y conocerse, a fin de determinar las estrategias para mejorar o adaptarse a su entorno.
- Concibe a las organizaciones como sistemas abiertos (Katz y Kahn, 1978;. cit. French y Bell, 1996) con niveles múltiples y partes interrelacionadas que existen en un ambiente o entorno mayor a la propia organización, de forma que un cambio en una de sus partes impacta al resto del sistema.
- A fin de promover ese crecimiento en las organizaciones, utiliza una perspectiva total del sistema, incluyendo la cultura, los procesos y la estructura de las organizaciones, trabajando en su ajuste y alineación con el entorno, pues su esfuerzo está orientado a la mejora de la organización en su conjunto o de buena parte de ella.
- El DO se lleva a cabo como un proceso, porque opera a partir de un diagnóstico que permite percibir lo que anda mal, el planteamiento de una serie de acciones con el propósito de cambiar lo que anda mal, la evaluación del impacto de tales acciones, la propuesta de los ajustes necesarios y vuelta a comenzar.

- Como la mayoría de las ciencias aplicadas, integra un variado conjunto de conceptos y disciplinas que guían la investigación y la práctica.
- Tal y como lo muestran las definiciones, la disciplina aún está evolucionando, y dado que ante todo es teoría aplicada y aprendizaje experiencial, no es posible establecer un acuerdo acerca de cuáles son las prácticas que debería incluir y cuáles las que debería excluir. La constante evolución es una de sus características.
- La participación del consultor es otro de sus rasgos característicos.

Hace las veces de facilitador y no prescribe soluciones, sino que acompañan a los miembros de la organización en el diseño y ejecución de sus planes de mejora o intervenciones. No busca generar dependencias, sino transferir fortalezas, única forma de lograr cambios permanentes dentro de las organizaciones.

3.4 Estructura organizacional:

Según Cummings W. (2004) la estructura de las empresas describe cómo su trabajo está dividido sub-unidades y cómo éstas son coordinadas para realizar las operaciones. Tradicionalmente las empresas se han estructurado en tres tipos: los departamentos funcionales, que se especializan en tareas; las unidades divisionales independientes, que se orientan a determinados productos, clientes y regiones; las estructuras matriciales, que combinan las dos formas anteriores. Ante los acelerados cambios de los ambientes y tecnologías competitivas, se han visto obligadas a rediseñar cada vez más su estructura en modalidades más integrativas y flexibles. Estas innovaciones más recientes incluyen lo siguiente: estructuras de procesos que diseñan las sub-unidades a los

procesos básicos de trabajo; estructuras orientadas a redes que unen la empresa a otras unidades interdependientes.

Por la naturaleza del organigrama y las funciones que se desempeñan de esta fundación, considero según la clasificación de Cummings, que pertenece a la Estructura funcional.

3.4.1 Estructura Funcional:

Es la modalidad más común en el mundo es hoy la estructura funcional básica, descrita gráficamente en la figura # 3. La empresa se divide en general en unidades funcionales: mercadotecnia, operaciones, investigación y desarrollo, recursos humanos, y finanzas. Es una estructura que se basa en las primeras teorías de la administración respecto a la especialización, las relaciones del personal de línea y el administrativo, el tramo de control, la autoridad y responsabilidad². Las principales unidades funcionales se componen de especialistas de disciplinas como ingeniería y contabilidad. Se considera más fácil dirigir a especialistas si están agrupados bajo el mismo jefe de departamento y si este tiene los conocimientos y experiencia en el área.

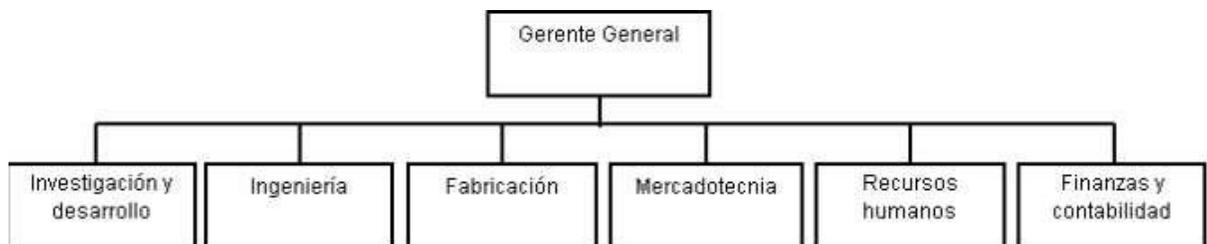


Figura # 3: Modelo de estructura funcional

Siguiendo con la definición de este mismo autor, entre las ventajas que ofrece esta estructura consiste en que favorece la especialización de recursos y destrezas al agrupar a quienes realizan un trabajo similar y encaran problemas también similares. Este agrupamiento facilita la comunicación en el interior de los departamentos y permite a los especialistas compartir sus conocimientos. Favorece el desarrollo profesional dentro de la especialidad, trátase de contabilidad o finanzas, de ingeniería o de ventas. Aminora además la duplicidad de servicios porque aprovecha al máximo personas y recursos.

Una desventaja de esta modalidad consiste en que tiende a favorecer las tareas rutinarias con una orientación limitada. Los integrantes de los departamentos se centran en sus propias tareas, no en la tarea global de la compañía. Surgen entonces conflictos entre ellos, cuando cada uno trata de maximizar su desempeño sin que le interese el de otras unidades. La coordinación y programación entre ellos se dificulta todos defienden su punto de vista. La estructura funcional tiende a dar resultados óptimos en compañías pequeñas a medianas en entornos bastante estables y seguros. Suelen tener un número reducido de productos o servicios, por lo cual es relativamente fácil coordinar las unidades especializadas. Esta estructura encaja de maravilla en tecnologías rutinarias donde las funciones son interdependientes y las metas globales se centran tanto en la eficiencia como en la calidad técnica.

Existen otras estructuras que mencionare a groso modo, para contextualizar al lector y entender por qué la FADP, tiene una estructura funcional. (Cummings, W. 2004)

- ✓ **Estructura Divisional:** Representa una manera esencialmente distinta de organización. Llamada también estructura por producto o unidad independiente. Agrupa las actividades por producto, servicio, clientes o

ubicación geográfica. Todos los recursos (o la mayor parte) y las funciones necesarias para lograr un objetivo se establecen como una división encabezada por el gerente de producto o de la división.

- ✓ **Estructura matricial:** Combina una estructura lateral que procura coordinar un producto o proyecto sobre una estructura funcional vertical. Los diseños de esta modalidad se realizaron en industria aeroespacial. En ella las exigencias cambiantes de los clientes obligaron a los ejecutivos a concentrarse en las relaciones laterales entre funciones para crear un sistema flexible y adaptable de recursos y procedimientos, con el fin de alcanzar una serie de objetivos del proyecto.
- ✓ **Estructura orientada a procesos:** Un criterio radicalmente nuevo para organizar una empresa consiste en formar grupos multidisciplinarios en torno a procesos básicos: desarrollar productos, surtir productos, generar ventas y apoyar al cliente. La estructura orientada a procesos prefiere las relaciones laterales a las verticales. Todas las funciones necesarias para generar un producto o servicio se asignan a una unidad común, generalmente presidida por una función que se conoce como “dueño del proceso”.
- ✓ **Estructura de redes:** Esta estructura administra las relaciones tan complejas y dinámicas entre varias empresas o unidades, especializadas en una función o actividad. La utilizan compañías especiales y corporaciones virtuales, modulares o celulares. En el lenguaje coloquial se conocen como estructuras “pizzas”, telarañas, lluvia de estrellas, compañías aglomeradas o clúster. Las estructuras de redes rehace las fronteras y conecta unidades independientes de negocios, a fin de facilitar la interacción entre tareas. De ese modo las compañías hacen lo que saben hacer bien: los conocimientos de manufactura se aplican a la producción y los de logística, a la distribución. Las compañías orientadas a redes utilizan alianzas estratégicas, empresas de riesgo conjunto y subsidiario de propiedad total

para diseñar, fabricar, comercializar productos avanzados, para entrar en los mercados internacionales e inventar tecnologías.

3.5 Consultoría organizacional:

Definición de Consultoría Según Medina (2008) “Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos, recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”

El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora y termina, idealmente, en una situación en que se ha producido un cambio que constituye una mejora.

Una de las disyuntivas más comunes a que se enfrenta cualquier gerente o consultor consiste en cómo ayudar en una situación en la que existe una auténtica alternativa de:

- Ofrecer un consejo experimentado, decir a otros lo que deben hacer, desempeñar el papel de experto, o bien
- Ayudar a los “clientes” a encontrar una solución por sí mismos, facilitándoles el proceso, incluso si ello implica reservarse lo que el consultor consideraría una solución evidente.

¿Qué es lo que un consultor debe hacer por un cliente organizacional?, ¿Cuáles son sus funciones? Por ejemplo, los consultores frente a los clientes y los gerentes frente a sus subordinados pueden hacer cualquiera de las siguientes cosas:

1. Proporcionar información que no puede obtenerse por otro medio.
2. Analizar la información empleando medios complejos que no están al alcance de los clientes o de los subordinados.
3. Diagnosticar problemas organizacionales y comerciales complicados.
4. Capacitar a los clientes o a los subordinados para que empleen modelos de diagnóstico que les permitan tomar mejores decisiones.
5. Escuchar, brindar apoyo, aliento y consejos en los momentos difíciles.
6. Ayudar a poner en práctica decisiones difíciles o impopulares.
7. Recompensar y castigar
8. Transmitir información que no está llegando a los niveles superiores por medio de la cadena de mando normal o que no se está transmitiendo en forma lateral, según sea el caso.
9. Tomar decisiones y dar órdenes sobre lo que se debe hacer si, por algún motivo, el gerente de línea no puede hacerlo.
10. Asumir la responsabilidad por las decisiones, absorber la ansiedad que puede acompañar la incertidumbre de saber cómo saldrá todo y, en otras palabras, proporcionar apoyo emocional para ayudar a los demás a salir de situaciones difíciles.

3.5.1 Modelos de consultoría:

Según la teoría de Schein, citado por (Medina. W. 2008. p. 7), existen tres modelos de consultoría, el modelo de la compra de información o de experiencia y el modelo médico-paciente, y por ultimo siendo el que mejor se adapta en este caso la Consultoría de procesos, donde se asumió el rol de consultor, realizando un trabajo de diagnóstico en la FADP, quien funge como el cliente.

La característica principal del modelo de la consultoría de procesos, CP, reside en la manera en que el consultor estructura la relación, no en lo que el cliente hace. El proceso puede iniciarse con cualquiera de los ejemplos que mencioné para los otros modelos. Los clientes pueden solicitar información, invitar al consultor a que haga un diagnóstico o pedir ayuda de alguna otra manera, pero el consultor no está obligado a responder en forma literal a la petición directa del cliente.

El consultor que se guía por el modelo de la CP comienza con ideas muy diferentes sobre la naturaleza del sistema de clientes y las metas del proceso de consultoría. La premisa fundamental de la CP es que el problema es del cliente y sigue siéndolo a lo largo de la consultoría; el consultor puede ayudar a solucionarlo, pero nunca lo hace suyo. Debe hacerse especial hincapié en esta premisa porque cuando alguien solicita ayuda, toda la presión recae en quien la proporciona para “sacar al cliente del aprieto”.

Otra definición de consultoría de procesos “es un conjunto de actividades que realiza el consultor para ayudar al cliente a percibir y a comprender los acontecimientos del proceso que se presenta en su ambiente, y a influir sobre ellos” (Schein 1969, cit. Medina, W.p.8)

El consultor de procesos busca ayudar al cliente a comprender lo que sucede a su alrededor y le enseña a intervenir en esos acontecimientos de tal manera que esa comprensión aumente y se mejore la situación para alcanzar los objetivos deseados. Los acontecimientos que deben observarse y en los cuales se pueden intervenir son las diferentes acciones humanas que se presentan durante el flujo normal de trabajo, en el comportamiento en las reuniones y en los encuentros formales e

informarles entre los miembros de la organización. Resultan de particular importancia las acciones del cliente y su impacto sobre las otras personas.

3.6 Diagnóstico Organizacional:

El diagnóstico nos plantea el problema del conocimiento acerca del funcionamiento de las organizaciones y las recomendaciones que puedan hacerse para realizar los cambios en la misma. Por ello apelando a Cummings y Worley (2008 pág. 83-85):

El diagnóstico lo definen como: el proceso de averiguar cómo funciona la compañía en el momento actual y de recabar información necesaria para diseñar las estrategias de intervención de cambio en la misma.

Según French y Bell (pág. 58 1996), el diagnóstico: es una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos, la cultura y otros objetivos de interés.

En síntesis, el diagnóstico es la fase inicial para comenzar una intervención en desarrollo organizacional, ya que le permite al consultor validar la situación actual del cliente, para iniciar los procesos de cambio. El diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

3.7 Consideraciones Éticas:

Todo profesional que trabaja en el ámbito del desarrollo organizacional debe tener en cuenta la ética dentro de su labor. Según (Cummings y Worley, 2008, pág. 58) “La ética se refiere a como los practicantes se desempeñan en cuanto ayudar a los miembros de la organización. Inherente a este tipo de relación, es el riesgo de tener una conducta inapropiada y abusar del cliente.

3.8 Modelo desempeño organizacional:

Para cumplir con el objetivo general de esta investigación: Diagnosticar la situación actual de la Fundación Amigos del Deportivo Petare, en las dimensiones: situación comercial, estrategia de negocio, resultado de empresa, cultura y un foco centrado en las interrelaciones entre la estructura, gente, recompensas, información tareas y toma de decisiones, se realizó una búsqueda literaria de distintos modelos que permitieran organizar y canalizar las necesidades de FADP, siendo el David Hanna, “Desempeño Organizacional” el más idóneo para llevar acabo el diagnóstico como consultor en desarrollo organizacional.

Con el fin de describir a la organización se acude al modelo de David Hanna(1988), el cual describe un marco de referencia con cinco dimensiones que ejercen un impacto sobre el desempeño de la organización: situación comercial, estrategia de negocio, resultados de la empresa, cultura y un foco centrado en las interrelaciones entre la estructura, gente, recompensas, información, tareas y toma de decisiones. (French y Bell, 1996.p.220)

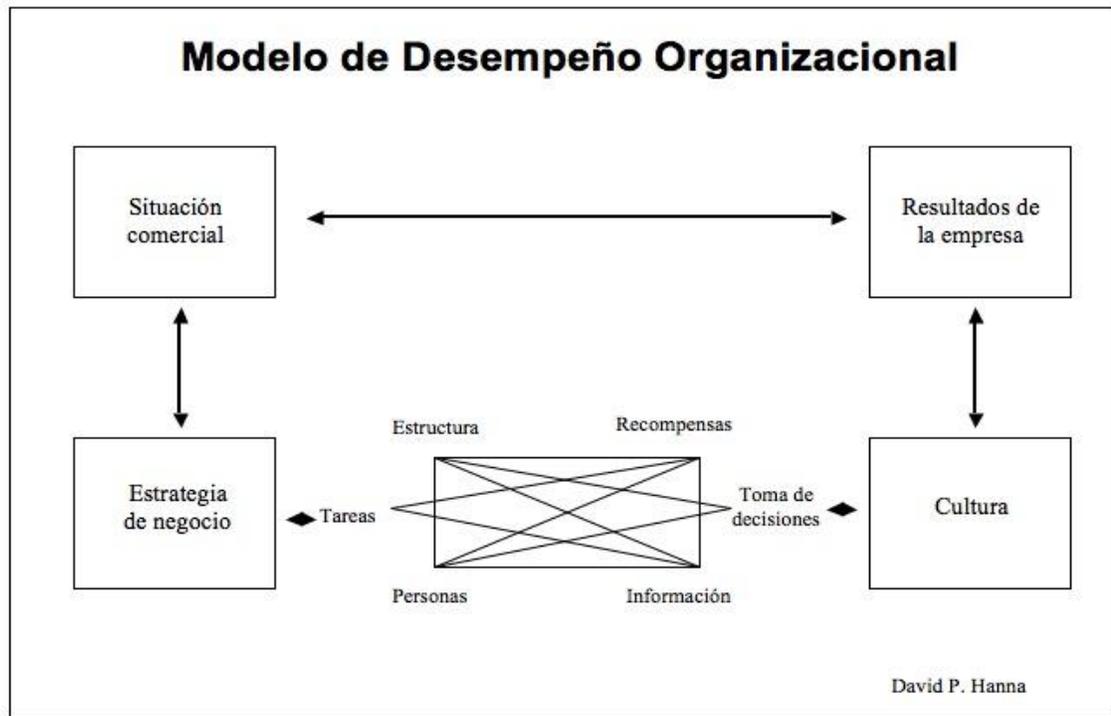


Figura # 4. Modelo de Desempeño Organizacional

Parafraseando a los autores French y Bell (1996), el primer foco de diagnóstico sería la relación entre la situación comercial y los resultados de la empresa. La primera se refiere a las necesidades que se deben satisfacer y las presiones que deben manejarse:

1. Requisitos sobre cifras duras
2. Exigencias de la compañía
3. Expectativas sociales, políticas y legales
4. Presiones competitivas
5. Expectativas de los empleados en términos de oportunidades de desarrollo.

La segunda se refiere a lo que la organización ofrece ahora:

1. Cifras firmes
2. Grados en que se cumplen las exigencias de la compañía

3. Conducta social, política y legal
4. Posición en relación con la competencia
5. Grado en que se cumplen las expectativas de los empleados.

El tercer foco de diagnóstico sería analizar las estrategias de negocio, la razón de ser de la organización:

1. Su propósito-misión-visión
2. Estrategia competitiva
3. Sus objetivos y metas
4. Sus valores fundamentales.

El cuarto foco relacionaría el prisma de interrelaciones con la cultura. La cultura sería la manera en que la organización realmente funciona e incluye:

1. Actitud hacia la estrategia y los objetivos.
2. Distribución real del poder y recompensas
3. Trabajo que la gente hace en realidad o no lo hace
4. Otras normas que explican cómo se hacen las cosas o por qué no se hacen.

En la cultura está como se perciben la estructura, tareas, información y gente, los procesos internos de la organización. Estas cinco dimensiones claves ejercen un impacto sobre el desempeño de la organización. Este modelo es de una utilidad especial cuando se trata de comprender por qué los resultados de la organización son como son (y no mejores) y para planificar cambios que conducirán a mejores resultados. (Hanna, D. 1998. pag.44)

Por último, la quinta dimensión o variable sería la Elementos del Diseño Organizacional, que no es más que la interrelación, entre la estructura dentro de la cual trabajan las personas y como fluye la autoridad, relación de tareas y recompensas, como mecanismo de ayuda para conseguir los objetivos, la gente en sí y los procesos para las tomas de decisiones, el cómo se ejerce el liderazgo.

En resumen las 5 dimensiones tienen la siguiente intención:

DIMENSION	INTENCION
1.- Situación del Negocio	Las necesidades que se deben satisfacer y las presiones que se deben administrar (entorno)
2.-Resultados de la empresa	¿Qué es lo que esta Organización rinde ahora?
3.- Estrategias del Negocio	Propósito, Misión, Metas y Valores.
4.-Elementos del diseño	Diseño de tareas, recompensas, estructura, información y personal de la organización.
5.-Cultura	Cómo realmente opera la organización.

Tabla # 1: Dimensiones e intenciones del Modelo de David Hanna.

3.9 Teoría de los Sistemas Abiertos:

El modelo de abordaje para realizar el levantamiento de la información y el diagnóstico que permitió determinar la problemática de la investigación fue el de Sistema Abierto, siendo el que el mejor se adaptaba al tipo de estudio.

Las organizaciones pueden ser consideradas como sistemas abiertos, tal como plantearon French y Bell, en 1996. Esta consideración es de gran utilidad al incursionar en el terreno organizacional pues nos permite comprender la dinámica y los cambios de las organizaciones, partiendo de la comprensión de las partes individuales y de la naturaleza de la

interrelación existente entre ellas.

En las últimas dos décadas ha habido una tendencia cada vez más marcada a sustituir el modelo estático tradicional por otro que considera a la organización como un sistema. Esta nueva perspectiva nace de la observación repetida de que los organismos sociales exhiben muchas de las mismas características que los sistemas mecánicos y naturales. En particular, algunos teóricos sostienen que las organizaciones se comprenden mejor si se piensan en ellas como sistemas sociales dinámicos y “abiertos”.(Nadler y Tushman, 1999, p. 24 cit. French y Bell).

Las organizaciones son entidades complejas, sin añadir los constantes cambios a los que continuamente se ven expuestas como consecuencias de cambios en el entorno que impactan su funcionamiento, y en algunos casos sus orientaciones. Esta complejidad tiene una gran similitud con la manejada por los sistemas abiertos, que deben mantener un alto nivel de interacción y cooperación funcional interno y externo.

La representación gráfica de la organización como un sistema abierto se visualiza de la siguiente manera:

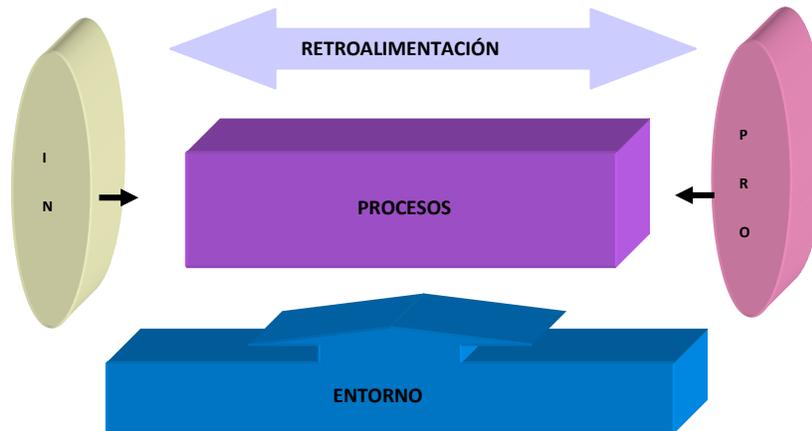


Figura # 5: La organización como sistema abierto

- **Insumos.** Constituidos por materia prima, información, recursos humanos y recursos económicos.
- **Procesos.** A través de los cuales los insumos son transformados en productos finales que son ofrecidos al entorno.
- **Productos.** Representados a través de los bienes y servicios, calidad de vida de la gente
- **Entorno.** Como clientes, proveedores, competencia, organismos oficiales, comunidad, gremios, entre otros
- **Retroalimentación.** Obtenida a través de encuestas, entrevistas e indicadores.

Explorando en mayor detalle los componentes que intervienen en el proceso de transformación a través del cual es posible generar productos, bienes y servicios que se entregan al Mercado, a partir de los insumos, se identifican los siguientes sub-procesos en el esquema de funcionamiento interno de la organización:

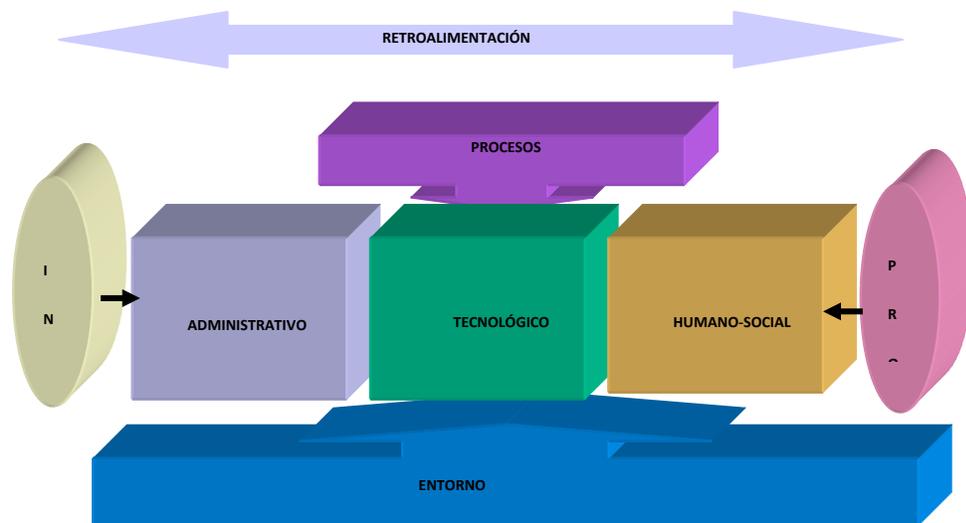


Figura # 6: Proceso de transformación en el modelo de sistemas.

- **Administrativo.** Constituido por las políticas, planes y metas, estructura organizacional, sistema de políticas de personal, sistema de evaluación de desempeño, sistema de compensación y reconocimiento, sistema de información gerencial, sistema de control, sistema contable, sistema de presupuesto, situación geográfica.
- **Tecnológico.** Entre los que se encuentran equipos y maquinaria, información técnica, sistemas de mantenimiento, desarrollo y dominio tecnológico.
- **Humano-Social.** Experiencia, habilidades, expectativas, liderazgo, supervisión, relaciones interpersonales, comunicación, manejo de conflictos, toma de decisiones, colaboración, trabajo en equipo, pertenencia hacia la empresa.

En este sentido la teoría de los sistemas abiertos aporta un gran valor como herramienta de análisis organizacional, ya que permite visualizar de manera integral a la organización, componentes y entorno; facilitando a través de estructura y metodología el estudio de las mismas, sin dejar de lado la complejidad y el dinamismo que las caracteriza.

IV CAPITULO

4. Marco Metodológico

Una vez explicado el contexto y basamentos teóricos, en los capítulos anteriores, dentro de los cuales se fundamentó este diagnóstico, se procederá a sustentar los procedimientos metodológicos dentro de las premisas de las ciencias sociales.

4.1. Tipo de Investigación:

4.1.1 Según su finalidad:

Esta investigación es de carácter aplicada, parafraseando a (Zorrilla, A., 1993, p.43) la investigación aplicada guarda íntima relación con la básica, pues depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica y se enriquece con ellos, pero se caracteriza por su interés en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.

Adicionalmente por la finalidad de la investigación podemos decir que es aplicada evaluativa. Para los autores Stoffebleam y Shinkield (1987.cit Sabino) "la investigación evaluativa es un tipo de investigación aplicada, cuya meta a diferencia de la investigación no evaluativa, no es el descubrimiento de conocimientos, sino valorar la aplicación de ese conocimiento: Poniendo principalmente el énfasis en la utilidad, así como

también en proporcionar la información para la planificación del programa, su realización y su desarrollo”

La investigación Evaluativa, se enmarca en una concepción de cambio que toma en cuenta el perfeccionamiento y el desarrollo organizacional.

Otros aspectos necesarios a considerar como características de esta investigación son los siguientes:

4.1.2 Tipo de fuente:

Son de carácter primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza. (Sabino, 1996.p.109)

4.1.3 Tipo según objetivo:

Siguiendo los objetivos intrínsecos de la investigación, la calidad y tipo de los hallazgos que pretendemos alcanzar, es de tipo descriptiva .El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. (Deobold B. Van Dalen y William J. Meyer. Manual de técnicas de la investigación educativa. <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>)

4.1.4 Tipo según el momento:

La investigación según el período de tiempo en que se desarrolla puede ser de tipo horizontal o longitudinal cuando se extiende a través del tiempo dando seguimiento a un fenómeno o puede ser vertical o transversal cuando apunta a un momento y tiempo definido (Grajales, 2000) siendo este último el caso de esta investigación.

4.2. Técnicas e Instrumento:

Para recoger los datos necesarios para el diagnóstico, se utilizó como herramienta la entrevista: Siendo desde el punto de vista del método, una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. (Sabino, 1996.p.118)

La ventaja esencial de la entrevista reside en que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas, cosa que por su misma naturaleza es casi imposible de observar desde fuera. Nadie mejor que la misma persona involucrada para hablarnos acerca de todo aquello que piensa y siente, de lo que ha experimentado o proyecta hacer.

El tipo de entrevista que se utilizó fue la no estructurada. De un modo general, una entrevista no estructurada o no formalizada es aquella en que existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas. No se guían por lo tanto por un cuestionario o

modelo rígido, sino que discurren con cierto grado de espontaneidad, mayor o menor según el tipo concreto de entrevista que se realice.

Además de utilizar la técnica de la entrevista no estructurada, y siendo aun más específicos se utilizó la de tipo focalizada: es prácticamente libre y espontánea, pero tiene la particularidad de concentrarse en un único tema. El entrevistador deja hablar sin restricciones al entrevistado, proponiéndole apenas algunas orientaciones básicas pero, cuando éste se desvía del tema original y se desliza hacia otros distintos, el entrevistador vuelve a centrar la conversación sobre el primer asunto, y así repetidamente. Se emplea normalmente con el objeto de explorar a fondo alguna experiencia vivida por el entrevistado o cuando nuestros informantes son testigos presenciales de hechos de interés, por lo que resulta adecuado insistir sobre estos pero dejando, a la vez, entera libertad para captarlos en toda su riqueza.

En esta investigación para recoger la información de la entrevista y darle estructura se empleó solo la herramienta del diario del entrevistador, por el tipo de entrevista y la cantidad de personas de la muestra, resulta sencillo almacenar la información de esta manera.

Esta metodología llamada “el diario del entrevistador” no es más que detallar y contener un bosquejo de los temas examinados en cada entrevista u observación. De allí que pata (Taylor y Bogdan, 1990. p.131). El diario cumple la función de los comentarios del observador o entrevistador. Se debe tomar nota de los temas, interpretaciones, intuiciones y gestos notables, para comprender el significado de lo que se dice. También es un buen lugar para llevar un registro de conversaciones con los informantes fuera de la situación de entrevista. Tales datos son

significativos y deben ser analizados junto con los recogidos en la entrevista.

El guion de la entrevista puede ser visualizado en el Anexo # 1, del presente trabajo.

4.3. Población y muestra:

La población es definida como el conjunto completo de individuos, objetos o datos que el investigador está interesado en estudiar. La población es el grupo más grande de individuos del cual se pueden tomar los sujetos que participarán en dicho experimento. (Pagano, R. 2008, p.6)

Para esta investigación se escogió el método “muestreo intencional” que es más que la selección de elementos con base a los criterios del investigador (Arias, 1999.p.51) No se eligió al azar, ni de forma fortuita, sino que se analizó la muestra a seleccionar, la cual tenía las características que para el investigador resultaron de relevancia, en este caso, su disposición a participar en el diagnóstico.

En esta investigación se tomó como muestra intencional a una sola persona de la población total de la fundación, representada esta muestra por el Gerente General de la FADP.

4.4 Procedimiento:

En esta fase se explicara el hilo conductor del trabajo, como se estructuro, los pasos a seguir para cumplir con los objetivos anteriormente planteados a lo largo de los 4 capítulos del cuerpo de la investigación.

4.4.1 Plan de Trabajo:

Para ello se presenta el siguiente flujograma de trabajo, donde gráficamente se visualizara cada fase del diagnóstico a manera de resumen.

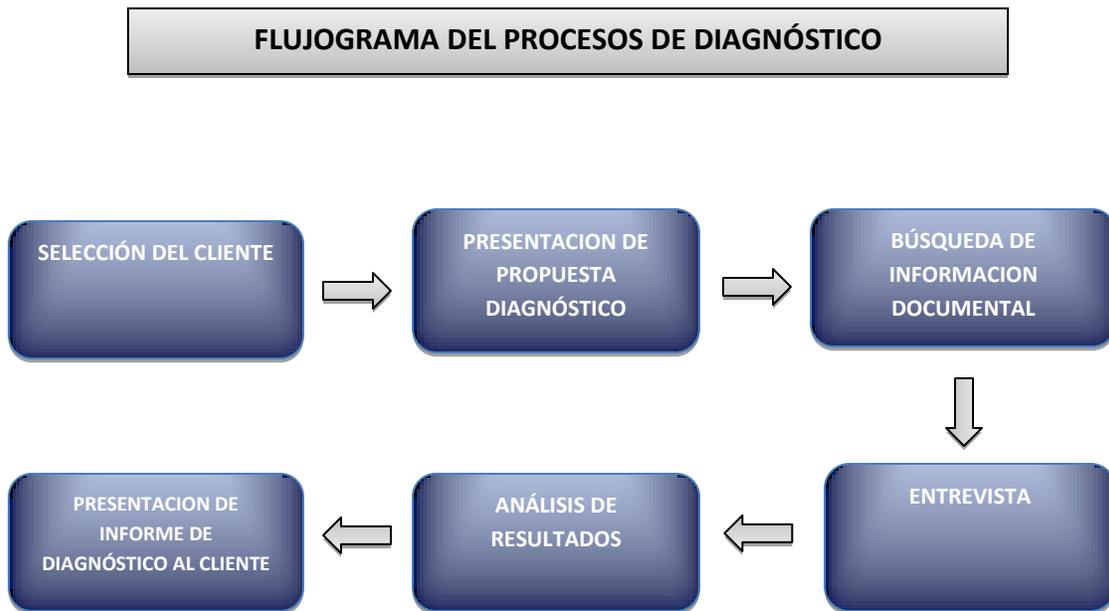


Figura # 7: Flujograma del proceso de diagnóstico.

Partiendo desde la selección del cliente, la recolección de datos inicial y la división de tareas de cara al compromiso con el cliente de culminar el ciclo de diagnóstico, de manera de servir de apoyo a los objetivos de la fundación y a su loable labor social-deportiva.

- a) Selección del Cliente: en esta fase nos referimos a la primera reunión con el cliente, explorar cual es el problema, las expectativas del cliente y se explica cómo iniciar el diagnóstico.
- b) Presentación propuesta diagnóstico: selección de los aspectos a ser estudiados, definir quienes participaran en la fase de recolección de información, selección del método por medio del cual se obtendrá la información, el tiempo estimado para la elaboración y presentación de los resultados del diagnóstico.
- c) Búsqueda de información documental: se busca toda la información necesaria que permita al consultor entrar en el contexto de la organización, reseña histórica de la organización, misión, visión, valores, planes estratégicos, aliados, entre otros.
- d) Entrevista: el método e instrumento utilizado para la recolección de la información primaria, necesaria para entender la perspectiva de los involucrados.
- e) Análisis de resultados: en esta fase se concentran los datos de manera manejable, se resumen los aspectos relevantes, se analiza su significado e interrelación.
- f) Presentación de informe diagnóstico: se presentan los resultados al cliente, conclusiones y recomendaciones que le permitan al cliente entender la bondad del diagnóstico y utilizarlo como insumo la intervención organizacional.

4.4.2 Abordaje de la Organización:

Para poder adentrarnos en la situación actual de la organización y poder diagnosticar cuales son aquellas dimensiones que no permiten a la fundación obtener mayores beneficios económicos. Se utilizó un modelo de diagnóstico definido como “un conjunto de conceptos plasmados en una trama de relaciones para explicar el comportamiento organizacional. Es un mapa conceptual con el cual se aborda el análisis de los problemas de funcionamiento de instituciones (Medina, 2011.p7) El autor David Hanna con su “Modelo De Desempeño Organizacional” resume en cinco dimensiones lo necesario para este diagnóstico, explicado en el capítulo III del Marco Teórico

El modelo permitió orientar el análisis de la situación actual de la fundación, sus debilidades y bondades, a través de la comprensión de su entorno interno y externo. Sus objetivos y necesidades económicas, que le permitan cumplir con su razón de ser: el desarrollo social y humano, a través de la masificación del fútbol en las zonas populares del Municipio Sucre.

4.4.3 Operacionalización de las dimensiones:

En esta apartado se presentará el tratamiento de la operacionalización de las dimensiones, que permitieron validar el estado actual de la fundación, en comparación con el marco teórico por el cual nos paseamos a lo largo del trabajo de investigación. El cuadro de la Operacionalización, no es más que el resumen sistemático de las dimensiones, destacando los indicadores de cada una de ellas con las interrogantes correspondientes a ser aplicadas en la entrevista, de esta

manera es plasmando en una sola estructura la secuencia de la investigación.

Comenzaremos definiendo que son los objetivos, dimensiones e indicadores según el autor Sabino (1992.p.28): los objetivos del trabajo son los fines que se consideran posibles de alcanzar concretamente. Porque no puede hacerse investigación científica estudiando todo a la vez, sin ningún orden ni disciplina y sin tener una idea, aunque sea aproximada, de lo que se irá a alcanzar: es necesario contar con un tema de estudio preciso y bien delineado que, por sus proporciones, pueda ser investigad....

La obtención de indicadores, llamada a veces Operacionalización, tiene por objeto la búsqueda de elementos concretos, empíricos, que permitan traducir y medir en la práctica los conceptos que se han definido teóricamente.

Las dimensiones nos permiten delimitar el objetivo de estudio, que nos permitan evitar las abstracciones y desviaciones de los objetivos.

Una vez definido a groso modo estos constructos, la Operacionalización de este trabajo de investigación sería de la siguiente manera:

- ✓ Objetivo General: Diagnosticar la situación actual de la Fundación Amigos del Deportivo Petare, en las dimensiones: situación comercial, estrategia de negocios, cultura y resultado de la empresa.

Las dimensiones escogidas trabajar según el Modelo de David Hanna, son las siguientes:

- ✓ Situación Comercial: Es el primer factor que enfrenta la organización, constituida por elementos y fuerzas del medio. Dentro de la situación

comercial están las oportunidades y amenazas que puedan tener un fuerte impacto sobre la organización.

Los indicadores que permitirán medir esta dimensión son: los requisitos sobre cifras duras y las presiones competitivas. Básicamente la manera de obtención de recursos que permitan la permanencia de la fundación y cómo hacer para subsistir ante la competencia.

- ✓ Estrategia de negocio: Esta es la razón de ser de la organización. En este contexto, la estrategia consiste en identificar la misión, objetivos, valores, y supuestos subyacentes a la organización. Estos elementos determinan lo que es importante para el sistema, definen lo que se hará y nos hará, así como las tareas críticas del sistema.

Los indicadores que nos permitirán medir esta dimensión serán, el verificar si los miembros de la fundación tienen conocimiento de sus procesos internos y de las estrategias que utilizan para captar patrocinantes.

- ✓ Resultados de la empresa: Esta dimensión, no es más que el resultado o el material de salida de la organización. El logro o fracaso de sus objetivos. Lo que ofrece a sus clientes o comunidad.

Esta dimensión puede ser medida con a través de la concepción que tengan los miembros de la organización sobre el bienestar social-deportivo con que los que la fundación comulga y el conocimiento de la conducta social, política y legal en la cual se desenvuelve la organización

- ✓ Cultura: Son los hábitos y las practicas del trabajo observables, que indican con gran veracidad la manera en que funciona la organización. La calidad de este funcionamiento es la que produce resultados, ya sean buenos o malos. La cultura constituye un factor crítico del desempeño,

vinculada con la eficiencia y eficacia de la organización. Existe un aspecto oculto en la cultura (los valores y supuestos subyacentes), que son fuerzas causales que dan forma a otras dinámicas del sistema.

Se puede considerar la actitud hacia la estrategia, objetivos y el compromiso, como indicadores que permitan validar la dimensión de cultura, según la percepción que tengan los miembros de la fundación con respecto a estos factores. Como se proyectan de cara a la identificación con la labor de la organización.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES				FUNDACION AMIGOS DEL DEPORTIVO PETARE	
OBJETIVO GENERAL	CONCEPTUALIZACION DE DIAGNÓSTICO	DIMENSIONES	DEFINICION	INDICADORES	ENTREVISTA
1.- Diagnosticar la situación actual de la Fundación Amigos del Deportivo Petare, en las dimensiones: situación comercial, estrategia de negocios, cultura y resultado de la empresa.	El diagnóstico lo definen como: el proceso de averiguar cómo funciona la compañía en el momento actual y de recabar información necesaria para diseñar las estrategias de intervención de cambio en la misma. Cummings y Worley (2008 pp. 83-85)	Situación Comercial:	Es el primer factor que enfrenta la organización, constituida por elementos y fuerzas del medio. Dentro de la situación comercial están las oportunidades y amenazas que puedan tener un fuerte impacto sobre la organización. Según French y Bell (1996.p.220)	1.- Nivel requerido sobre Requisitos de cifras duras	1.- ¿De dónde obtienen los insumos la FADP?
				2.- Nivel de Presiones competitivas.	2.- ¿Existe un área administrativa? Y de ser así, ¿Cómo son los procesos?
		Estrategia de negocio:		1.- Nivel de eficiencia de Procesos internos.	3.- ¿Existen algunas fundaciones similares?
				2.- Nivel requerido en estrategias para captar patrocinantes.	4.- ¿Existen presiones políticas que limiten la labor?
	Diagnóstico es una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos, la cultura y otros objetivos de interés. French y Bell (1996.p.58)	Resultados de la empresa	Esta es la razón de ser de la organización. En este contexto, la estrategia consiste en identificar la misión, objetivos, valores, y supuestos subyacentes a la organización. Estos elementos determinan lo que es importante para el sistema, definen lo que se hará y nos hará, así como las tareas críticas del sistema. Según French y Bell (1996.p.220)	1.- Nivel de Bienestar social-deportivo	5.- ¿Cuántas áreas tiene la organización?
				2.- Nivel de Conducta social, política y legal	6.- ¿Cómo son los procesos de la organización?
				1.- Nivel de actitud hacia la estrategia y objetivos.	7.- ¿Cuáles son las estrategias para recaudar fondos?
	Un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente que hemos llegado a conocer mediante la indagación y otra ya definida y supuestamente conocida, que nos sirve de pauta o modelo. El saldo de comparación o contraste, es lo que llamamos diagnóstico. Vidal (2004.p.20)	Cultura:	Esta dimensión, no es más que el resultado o el material de salida de la organización. El logro o fracaso de sus objetivos. Lo que ofrece a sus clientes o comunidad. Según French y Bell (1996.p.220)	1.- Nivel de Bienestar social-deportivo	8.- ¿Cómo se traduce los resultados de esta fundación?
					2.- Nivel de Compromiso de los miembros de la FADP
				2.- Nivel de Compromiso de los miembros de la FADP	10.- ¿Cuáles son los organismos de los cuales depende?
					11.- ¿Cómo es el apoyo gubernamental?
	12.- ¿Cómo son las relaciones en términos de interdependencia?				
	13.- ¿Cómo se sienten los miembros con el tema deportivo-social?				
	14.- ¿Cuál es el nivel de compromiso y satisfacción de los miembros?				

Tabla # 2. Operacionalización de las dimensiones

4.5 Consideraciones éticas:

A lo largo de la elaboración del trabajo de diagnóstico fue concebida las normas éticas profesionales entre cliente- consultor. En todo momento se tuvo informado al cliente de los hallazgos y consultada la exposición de su identidad para la presentación del trabajo especial de grado. En todo momento se mantuvo la intención de apoyar al cliente en su crecimiento y solidez corporativo con el valioso aporte de un diagnóstico que le sirviera de guía y base a una intervención organizacional que le permitirá la consecución de sus objetivos

4.6 Análisis de datos:

El análisis de datos es el precedente para la actividad de interpretación. Esta se realiza en términos de los resultados de la investigación. La actividad consiste en establecer inferencias sobre las relaciones entre las variables estudiadas para extraer conclusiones y recomendaciones (Kerlinger, 1982). La interpretación se realiza en dos etapas:

- a) Interpretación de las relaciones entre las variables y los datos que las sustentan con fundamento en algún nivel de significancia estadística.
- b) Establecer un significado más amplio de la investigación, es decir, determinar el grado de generalización de los resultados de la investigación.

Las dos anteriores etapas se sustentan en el grado de validez y confiabilidad de la investigación. Ello implica la capacidad de generalización de los resultados obtenidos.

“Analizar significa establecer categorías, ordenar, manipular y resumir los datos,” (Kerlinger, 1982, p. 96). En esta etapa del proceso de investigación se procede a racionalizar los datos colectados a fin de explicar e interpretar las posibles relaciones que expresan las variables estudiadas”

El análisis debe expresarse de manera clara y simple utilizando lógica tanto inductiva como deductiva.

La estructura de análisis de datos ajustada al diagnóstico organizacional realizado en la FADP, fue la siguiente:

- ✓ Se obtuvieron los datos de la entrevista de forma no estructurada y se procedió darle estructura, según las dimensiones del Modelo de Desarrollo Organizacional de David Hanna.
- ✓ Se interpretaron categorías de datos.
- ✓ El análisis fue un proceso sistemático y no mecánico.
- ✓ No fue un análisis paso a paso, sino que involucra estudiar cada pieza de los datos en si misma y en relación con los demás.
- ✓ El investigador analizó cada dato, dibujo similitudes y diferencias con otros datos.
- ✓ Los segmentos de los datos fueron organizados en categorías.

Esta descripción de características fueron obtenida de la revisión bibliográfica de los autores Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010.pag. 624)

El análisis de los datos, implica tres etapas propuestas por Taylor y Bogdan (1987.pp. 160-166), las cuales describiremos a continuación:

- Fase uno, de descubrimiento en progreso: identificar temas y desarrollar conceptos y proposiciones.

- Fase dos, codificación: típicamente se produce cuando los datos ya han sido recogidos, se codifican y se procede el refinamiento y comprensión del tema de estudio.
- Fase tres, consiste en comprender los datos en el contexto en que fueron recogidos.

Focalizándonos en las fases y adaptándolas a este trabajo, en nuestra primera etapa se realizó la investigación de toda la documentación relacionada la FADP, así como la revisión teórica que la sustenta.

Posteriormente se realizó la entrevista para recoger la información de primera mano.

La segunda fase no es más que la codificación e interpretación de los datos, la cual implica las siguientes actividades, según los mismos autores Taylor y Bogdan (1990.pp. 167-169):

- a) Desarrollar categorías de codificación:** empezar redactando una lista de todos los temas, conceptos, interpretaciones, tipologías y proposiciones interpretadas o producidas durante el análisis inicial. Una vez identificadas las categorías, se deben leer nuevamente y se hallara algunas categorías que pueden suprimirse. No hay numero especifico de categorías, todo dependerá de la cantidad de datos recogidos y de la complejidad del análisis.
- b) Codificar todos los datos:** codifique todas las notas de campo, las transcripciones, los documentos y otros materiales, escribiendo en el margen el número asignado a cada categoría. A medida que se codifican los datos, hay que refinar el esquema de la codificación, suprimir, añadir y redefinir las categorías.
- c) Separar los datos pertenecientes a las diversas categorías de codificación:** Esta es una operación mecánica, no interpretativa. El investigador reúne los datos codificados pertenecientes a cada categoría.

- d) **Ver que datos han sobrado:** después de haber codificado y separado todos los datos, se verifican los que han ingresado, sino se ajustan no trate de forzarlos.
- e) **Refinar el análisis:** la codificación y separación permite comparar diferentes fragmentos relacionados con cada tema, conceptos, etc. Y en consecuencia refinar y ajustar las ideas.

La fase tres nos sirve de base, una vez entendida y comprendidos los datos codificados, para poder interpretar y sugerir recomendaciones que permitan a la FADP cumplir con sus objetivos.

En este proceso de codificación y clasificación de la información obtenida de todo lo antes expuesto, se extrajeron 4 categorías pilares, que permitirán realizar el análisis de los datos, en el siguiente capítulo.

4.7 Objetivos de Cambio:

El establecimiento de los objetivos de cambio, no es más que la identificación de metas a ser alcanzadas y los pasos de acción a ser tomados, junto con problemas posibles de resistencia al cambio. (Medina, 2011.pag. 30). Según Medina, “en esta etapa los agentes claves de presión analizan los datos recogidos durante el diagnóstico, se examinan posibles alternativas para el cambio y se establecen los objetivos o las intenciones del cambio. La planificación necesita ser hecha en forma cooperativa con el sistema cliente para garantizar que los planes sean cónsonos con las necesidades y expectativas del sistema cliente y así pueda obtenerse compromiso mutuo”.

De aquí la importancia del proceso del diagnóstico, ya que del mismo se extraen las recomendaciones para ejecutar un plan de acción,

bien sea por el mismo cliente o con el apoyo del consultor, lo que denominamos intervención, con el fin de conseguir un cambio organizacional. En el siguiente capítulo desarrollaremos una propuesta en base a los resultados obtenidos, después del análisis de los datos recogidos con el instrumento de medición.

4.8 Limitantes de la Investigación:

Para este trabajo de investigación las limitantes no fueron relevantes. La que podemos mencionar como una opción y que ciertamente limitó la amplitud de la muestra fue el coordinar con el resto de los miembros de la fundación, para poder aplicar el instrumento, motivo por el cual la muestra se restringió a una sola persona.

V CAPITULO

5. Análisis de resultados: Cualitativo

En este capítulo desglosáramos los resultados obtenidos del guion de entrevista, aplicado a un solo miembro de la población total de 4 personas que constituyen los cargos de la fundación: al Gerente General, de donde se extrajo información de tipo cualitativa, necesaria para posteriormente levantar una serie de sugerencias que servirían de guía a la FADP, en su crecimiento corporativo.

La entrevista fue transcrita en el diario del entrevistador, luego codificada y analizada de acuerdo a sus contenidos, obteniendo las siguientes categorías, de donde iniciaremos el análisis:

5.1 Clasificación de categorías:

CLASIFICACION	
ITEMS	CATEGORIA
1	Situación Comercial
2	Estrategia de Negocio
3	Resultados de la Empresa
4	Cultura

Tabla # 3. Clasificación de categorías.

Estas categorías fueron segmentadas de acuerdo al contenido de la información de la entrevista, como guía para darle estructura a la información recibida, la cual presentaremos a continuación su transcripción para complementar el cuadro de clasificación de las categorías y sustentar la escogencia de las mismas. Es importante destacar que el orden en el que aparecen las categorías no es relevante a la importancia de la misma, simplemente es la estructura que se le dio en la clasificación.

5.2 Sistematización de Entrevista:

A continuación se presentara de manera sistemática la información sustraída del guion de entrevista. Destacando que esta fue realizada bajo el Modelo de Desempeño de David Hanna, como se explicó en capítulos anteriores.

SISTEMATIZACION DE ENTREVISTA		
ITEMS	CATEGORIA	RESPUESTAS
1	Situación Comercial	<p>-La fundación cuenta con dos equipos, uno operativo precedido por la gerencia general y uno directivo, precedido por la junta directiva. El operativo cuenta con 2 ramas: coordinación de financiamiento y coordinación deportiva (nuestra razón de ser, acota el entrevistado).Estas a su vez tiene el encargado del Proyecto social Deportivo y el encargado de la Cantera. La Junta Directiva consta de 5 miembros: 3 representantes del deportivo Petare, un representante de la Alcaldía, y un representante de las ONG y un representante de las ONG. Actualmente tenemos vacantes de la coordinación de financiamiento.</p> <p>- El departamento administrativo o aquí llamado coordinación de financiamiento se encarga de todas las actividades del levantamiento de fondos para la fundación, los programas de responsabilidad social, el pago de la nómina. No tenemos actualmente una descripción de cargo definida, el coordinador de finanzas, se encarga un poco de todo. Es un mix entre finanzas y administración.</p> <p>-Nuestra principal presión es en ocasiones no contar con el apoyo económico de la Alcaldía, por lo que nos urge seguir creciendo como organización, que nos permitan lograr alianzas con empresas privadas.</p> <p>- Competir con otras fundaciones para la obtención de recursos. Como: Fundasucra, Fundaserma, Fundaimagen, Fundasamen, a pesar de todas tener una connotación social, no se inclinan por el ámbito deportivo, principalmente son temas relacionados con la salud, pero igualmente también compiten por el apoyo económico de la Alcaldía y empresas privadas de la zona.</p> <p>- La ley deportiva no siempre nos favorece,</p> <p>- Con todas las carencias del Municipio, para la Alcaldía su prioridad financiera no es donar fondos para las fundaciones, cuentan con el compromiso y responsabilidad social de empresas privadas.</p>
2	Estrategia de Negocios	<p>- El 80 % de los recursos, provienen de la empresa privada. El 8% del Deportivo Petare y el 12% de la Alcaldía del Municipio Sucre. Cuando hablamos de recursos, no solo nos referimos a económicos. Del Municipio depende la construcción de canchas. Aliados de la empresa privada nos apoyan con las clínicas deportivas, becas, dotación de uniformes, el pago de salarios. En los trabajos sociales también contamos con el apoyo de ciertas Universidades.</p> <p>-Otra forma de obtener recursos económicos es con la venta de abonados, para los juegos.</p> <p>-Somos una fundación relativamente joven, fundada en julio del 2010. Poco a poco hemos ido ganando patrocinio</p>

		<p>de distintas empresas, pero aun necesitamos muchos más recursos para llevar a cabo nuestro plan de trabajo para insertar y becar a más de 300 niños de bajos recursos y abarcar la dotación de equipos deportivos a mucho más de 12 escuelas, que son con las que contamos en la actualidad.</p> <p>-No tenemos política definida de captación de patrocinantes, usualmente, llevamos la propuesta a los patrocinantes del Deportivo Petare y aquellas empresas pertenecientes al Municipio, que cuenten con un departamento de responsabilidad social.</p> <p>-Hemos logrado establecer alianzas con la Universidad Santa María, donde contamos con un grupo de voluntarios de estudiantes de odontología y nos apoyan con las clínicas dentales. La dirección de salud de la Alcaldía, para atención en medicina primaria, apoyo psicológico entre otros. Con la escuela de comunicación social de la UCAB, para el desarrollo de una estrategia de comunicación y captar mayor cantidad de patrocinantes.</p> <p>- También contamos con el apoyo de la fundación Liga del Uruguay para el enteramiento de arbitraje, entre otras.</p> <p>- Por otra parte con la descentralización de la Alcaldía lograríamos una mayor autonomía y no tendríamos que contar con la aprobación de la Alcaldía para tomar decisiones, muchas veces unilaterales.</p>
<p>3</p>	<p>Resultados de la Fundación</p>	<p>-La fundación sirve de cantera para el equipo del Deportivo Petare Futbol club, considerado con altos estándares de excelencia futbolística.</p> <p>-Contamos con un proyecto de dotación de uniformes en alianza con el colegio San Ignacio, donde son donados los tacos viejos (zapatos) pero en buen estado,, por entradas a los juegos.</p> <p>-Contamos en la fundación con expertos autodidactas, participación en distintas redes sociales.</p> <p>-Clínicas deportivas, becas deportivas.</p> <p>- A través del deporte, hemos logrado mantener a niños y jóvenes alejados del ocio y el riesgo a caer en drogas y violencia callejera.</p>
<p>4</p>	<p>Cultura</p>	<p>-Entre las características más relevantes de la fundación destacan: "la excesiva orientación al constructo de responsabilidad social por parte de los miembros de la organización," es lo que nos mantiene unidos, ya que no es una cuestión de remuneración, a pesar de ser importante, ya que le dedicamos el 100% de la jornada laboral. Por eso no es fácil conseguir quien se dedique por vocación a la fundación. Nos importa principalmente la calidad del proyecto que la cantidad de patrocinantes que podamos tener. Tenemos fe en que la fundación seguirá creciendo, gracias al compromiso de sus miembros, a pesar de los obstáculos que se nos presenten".</p>

		<p>-Somos una fundación con una intención socio-deportiva, donde nuestro principal objetivo es la masificación del futbol cuya consecuencia colateral es alejar a niños y jóvenes del municipio de la violencia callejera y el consumo de drogas.</p> <p>-Know-how de directores y miembros de la junta directiva.</p> <p>-No contamos con descripciones detalladas de roles y procesos definidos. "Solemos ser muy informales, muchas veces vamos resolviendo en el camino. Sabemos lo que queremos y tenemos un plan, pero le falta estructura. No queriendo decir con ello que no tengamos propósitos definidos pero a veces no son tan claros para el resto, falta formalidad como en una organización con fines lucrativos"</p> <p>Falta mayor alineación entre la gerencia de operaciones y la Junta Directiva. Tenemos cierta autonomía, pero principalmente las pautas viene de la Junta Directiva</p>
--	--	--

Tabla # 4. Sistematización de entrevista

5.3 Escala de medición:

Por la naturaleza del estudio, se utilizó una escala sencilla de medición de indicadores, otorgándoles niveles de significado a la información suministrada y medir las propiedades de las dimensiones trabajadas.

También es importante destacar, que por tratarse de un estudio de carácter cualitativo la escala de medición es de tipo Ordinal.

Este tipo de escala se define de la siguiente manera:

"Consiste en medir propiedades donde la clasificación debe seguir un orden jerárquico. Con ella se establecen posiciones relativas de los objetos o fenómenos en estudio respecto a alguna característica

de interés, sin que se reflejen distancias entre ellos. Puede suceder que los objetos de una categoría de la escala no sean precisamente diferentes a los objetos de otra categoría de la escala, sino que están relacionados entre sí, guardan una relación de jerarquía. Los numerales empleados en las escalas ordinales no son cuantitativos, sino que indican exclusivamente la posición en la serie ordenada y no "cuantifican" la diferencia entre posiciones sucesivas de la escala" (.Quiñonez, M., Cabrera, M.,(sf) pp.13)

NIVEL		
ALTO	MEDIO	BAJO

Tabla # 5: Escala de medición

5.3.1 Indicadores:

		NIVEL		
DIMENSION	INDICADOR	ALTO	MEDIO	BAJO
Situación Comercial:	1.- Nivel requerido sobre Requisitos de cifras duras			X
Situación Comercial:	2.-Nivel de Presiones competitivas.	X		
Estrategia de negocio:	1.-Nivel de eficiencia de Procesos internos.			X
Estrategia de negocio:	2.- Nivel requerido en estrategias para captar patrocinantes.			X
Resultados de la empresa	1.- Nivel de Bienestar social-deportivo	X		
Resultados de la empresa	2.- Nivel de Conducta social, política y legal		X	
Cultura:	1.- Nivel de actitud hacia la estrategia y objetivos.	X		
Cultura:	2.- Nivel de Compromiso de los miembros de la FADP	X		

Tabla # 6: Indicadores

5.4 Análisis Interpretativo:

Adentrándonos en la fase 3 de la clasificación de los autores Taylor y Bogdan (1990.pp.167-169), explicada en el capítulo anterior, procederemos a interpretar los resultados obtenidos de esta clasificación.

El diagnóstico permitió describir y entender la realidad de la Fundación Amigos del Deportivo Petare, así como detectar sus principales componentes y las relaciones entre estos.

Para ello se detallara una serie de situaciones que pudiesen estar afectando su funcionamiento.

- ✓ De las cuatro dimensiones analizadas, se considera que las que tienen mayor impacto en la condición actual de la FADP, son la Situación comercial y la Estrategia de negocios, consideradas como una debilidad, mientras que la dimensión Cultura puede ser discurrida como una fortaleza de la fundación, por los altos niveles de compromiso manifestado y la satisfacción de los colaboradores de pertenecer a esta organización, por su sentido de responsabilidad social.
- ✓ A pesar de tener un organigrama, no cuentan con roles definidos y muchos de los procesos se solapan entre distintos departamentos. Comunicación inter- áreas deficiente (Gerencia no alineada)
- ✓ Los procesos no fluyen de forma efectiva por no contar con manuales o normas escritas que identifique un “paso a paso” del deber ser, muchas veces no importa el cómo se obtienen los resultados.
- ✓ Como parte de la cultura existe una alta percepción de excesiva informalidad en los procesos y en el ambiente de trabajo
- ✓ El grado de conocimiento de captación de patrocinantes resulto ser bajo. No cuentan con el entrenamiento ni las herramientas de

negociación. Suelen ser muy básicos a la hora de mercadearse ante los patrocinantes.

- ✓ El nivel de dependencia económica es alto, el 80 % de los recursos, provienen de la empresa privada. El 8% del Deportivo Petare y el 12% de la Alcaldía del Municipio Sucre.
- ✓ Cuanta con un alto nivel de competencia en el Municipio, por parte de otras fundaciones que también dependen de donaciones. A pesar de ello cuenta con la ventaja de ser la única fundación deportiva del Municipio
- ✓ La actitud hacia la razón de ser de la empresa resulto ser bastante positiva. Su proyecto deportivo-social está muy bien definido, la masificación de la práctica del fútbol en las zonas populares circunscritas al Municipio Sucre, de la mano con el programa de lucha contra la violencia y las drogas a través del deporte, lo que le da un norte por el que trabajar, cerrando las brechas de consolidación de procesos, están seguros de mantenerse en el tiempo.
- ✓ A pesar del alto grado de responsabilidad social de los miembros, se encontró un cierto grado de insatisfacción por bajos ingresos económicos.
- ✓.En un nivel bajo se pudo deducir un cierto de grado de confrontaciones de liderazgo entre la Gerencia General y Junta Directiva, dificultando la fluidez de procesos.

En resumen podemos decir que los pilares de la problemática existente son los siguientes.

- Falta de claridad de procesos y roles
- Fragilidad económica
- Carencia de competencias en el área de mercadeo.

En base a esto en el siguiente apartado se plantean algunas sugerencias que pueden agregar valor a la fundación.

5.5 Objetivos de Cambio:

Una vez vaciada la información y categorizada podemos realizar lo que denominamos, según Medina (2008) los objetivos de cambio. Donde presentaremos y analizaremos la situación actual, lo deseado por el cliente y platearle una serie de sugerencias que les permitan u orienten a conseguir sus metas de manera más eficiente, involucrando a los distintos departamentos de manera de lograr la alineación entre los mismos.

Es importante mencionar que el diagnóstico es parte de un plan de intervención o varias de ellas, donde se enmarca en un momento explicativo que permite identificar los problemas prioritarios a resolver, para luego pasar a un momento normativo en términos de determinar las soluciones pertinentes. Para ello utilizaremos como referencias las dos categorías involucradas directamente con el problema, seleccionadas en el análisis de resultados.

OBJETIVOS DE CAMBIO				
CATEGORIA	SITUACION ACTUAL	SITUACION DESEADA	ACCIONES SUGERIDAS	AREAS INVOLUCRADAS
SITUACION COMERCIAL	<p>1.- Falta de claridad de roles y procesos</p> <p>2.- Fragilidad económica.</p>	<p>1.-Definir detalladamente los roles de cada uno de los departamentos y sus responsables.</p> <p>2.-Contar con equipos de computación nuevos en las instalaciones de la fundación.</p> <p>3.- Lograr abarcar mayor cantidad de publicidad en redes sociales y asistencia de fanáticos a los juegos de futbol.</p>	<p>1.- Se propone una intervención, por medio de un taller experiencial, que les permita repensar sus roles y mejorar los procesos.</p> <p>2.- Aprovechando la alianza que existe con la UCAB, conseguir un pasante de RRH, que levante la información y realice las descripciones de cargo.</p> <p>3.-Con la creación del cargo de Coordinador de Mercadeo, se puede lograr mayor publicidad para la venta de abonados y asistencia a los juegos.</p> <p>4.- Hacer mayor publicitarias invitando a los juegos ,a ex jugadores del Deportivo Petare y que actualmente tengan una carrera futbolística exitosa.</p>	<p>TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA FADP</p>

<p>ESTRATEGIA DE NEGOCIO</p>	<p>3.- Carencia de competencias en el área de mercadeo</p>	<p>1.- Lograr abarcar mayor cantidad y constantes alianzas con empresas privadas</p> <p>2.- Mejorar las instalaciones de las canchas y clínicas deportivas.</p> <p>3.- Descentralización de la Alcaldía.</p> <p>4.- Mejorar las técnicas de mercadeo y comercialización.</p>	<p>1.- Diseñar paquetes de financiamiento y ofertas, en términos de estrategias de la responsabilidad social exigidas por ley a las empresas privadas.</p> <p>2.- Establecer un sistema de rendición de cuentas a los patrocinantes, tanto a privadas como Alcaldía y Deportivo Petare</p> <p>3.- Al lograr mayor captación de patrocinantes de la empresa privada, pueden ir mermando de manera progresiva la dependencia económica de la Alcaldía.</p> <p>4.- Dentro de la planificación estratégica, establecer objetivos, metas e indicadores de seguimiento y establecer recompensas a los que alcancen los objetivos.</p> <p>5.- Con la alianza lograda con alguna de las universidades, reclutar estudiantes con manejo de técnicas de negociación y mercadeo para dar inducción a los miembros de la Fundación.</p>	<p>TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA FADP</p>
-------------------------------------	--	--	---	---

Tabla # 7: Objetivos de cambio.

VI CAPITULO

6. Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones:

Una vez revisado toda la información concerniente a la fundación, analizado los datos, planteado algunos objetivos de cambio podemos decir que dentro de las conclusiones más relevantes de este diagnóstico tenemos las siguientes:

1.- La FADP para poder subsistir en el tiempo debe consolidarse como una organización, que le permita crecer corporativamente.

2.- Su proyecto deportivo-social está muy bien definido, la masificación de la práctica del futbol en las zonas populares circunscritas al Municipio Sucre, de la mano con el programa de lucha contra la violencia y las drogas a través del deporte.

3.- Cuenta con la ventaja competitiva de ser la única fundación deportiva-social del Municipio.

4.- Para la FADP, el 80% de sus ingresos se obtienen de las empresas privadas locales y trasnacionales, siendo de vital importancia para subsistir, atraer mayor cantidad de patrocinantes, que le brinden mayor estabilidad y recursos que le permitan cubrir todos los gastos destinados a masificar la práctica del futbol en el Municipio Sucre.

5.- Se cumplió con la premisa de la investigación evaluativa-aplicada, en vista de que se realizó ningún descubrimiento del conocimiento, sino valorar la aplicación de ese conocimiento: Poniendo principalmente el énfasis en la

utilidad, así como también en proporcionar la información para la planificación del programa, su realización y su desarrollo a través de las sugerencias plasmadas en el objetivo de cambio y propuestas para el trabajo de intervención.

6.- Para lo pequeña de la muestra la técnica de la entrevista se consideró la más apropiada para garantizar la información necesaria para el análisis de resultados.

7.- El Modelo Desempeño Organizacional de David Hanna, resulto bastante versátil para la aplicación y enfoque del instrumento.

8.- La clasificación de categorías se trató de reducir a los temas más importantes de abordar para apoyar al crecimiento de la FADP.

9.- Las dos categorías consideradas como prioridad para lograr los objetivos de la fundación serian: La situación comercial y estrategia de negocios, en vista de que se considera de vital importancia el reforzamiento de los procesos internos de la FADP, con el fin de generar mayor solidez y poder así obtener más patrocinio de la empresa privada, que les permita la sustentabilidad en el tiempo.

10.- Otra de las ventajas que se trató de aprovechar en las acciones sugeridas, es el beneficio de las alianzas existentes con la Universidad Santa María y la UCAB, para poder facilitar y no incurrir en gastos profesionales en la consecución actividades que los apoyara a mejorar sus procesos y déficits estructurales y adiestramiento.

6.2 Recomendaciones:

Las recomendaciones sugeridas considerando como principales objetivos de cambio las dos categorías mencionadas anteriormente, se plantea lo siguiente:

1.- Aplicar una intervención utilizando como metodología un taller experiencial, que le permita a los miembros de la fundación repensar su rol y los procesos que llevan a cabo dentro de fundación con el fin de generar una imagen corporativa más sólida y obtener de las empresas el patrocinio que requieren para llevar a cabo su acción social-deportiva y garantizar su sustentabilidad en el tiempo.

2.- Realizar campañas publicitarias y de mercadeo más agresivas: aumentar su repertorio de redes sociales: radio, pancartas, volantes. Firma de autógrafos de futbolistas reconocidos nacionalmente, con la intención de atraer público a los juegos.

3.- Reclutar pasantes de las áreas de RRH, Mercadeo y Comunicación social de las Universidades con las que sostienen alianzas, para solicitarles apoyo en las acciones sugeridas en los objetivos de cambio. Con esta opción y considerándolo desde el punto de vista ganar-ganar, no incurren en gastos adicionales. Los candidatos cumplen con su requisito académico de pasantías y la fundación obtiene un servicio sin costo alguno.

4.- Proponer algún convenio con el Post-grado de DO, de la UCAB para realizar trabajos de grado en la fundación en temas de liderazgo.

5.- Diseñar en conjunto con pasantes de RRH, una estructura salarial de recompensa por logro de objetivos o indicadores, verbigracia; la captación

de patrocinantes genera un bono económico especial en la remuneración trimestral.

6.- Mantener el compromiso e identificación de los miembros de la fundación estableciendo reuniones periódicas, y llevar un libro de minutas, y estableciendo responsabilidades de seguimiento. En estas pueden realizar actividades de compartir, reconocimientos públicos y oportunos, entre otros.

7.- Se sugiere una intervención de manejo y conocimiento del liderazgo situacional, que les permita a los gerentes de departamento obtener los conocimientos y las herramientas para lograr el mejor desempeño de los miembros de la fundación.

Referencias Bibliográficas:

Arias, F., (2009) El proyecto de Investigación. Recuperado el 05 de febrero de 2013, de <http://es.slideshare.net/asdrubal1990/el-proyecto-de-investigacion-fidias-arias>

Cummings, T., Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. (8°ed.) México: Cengage Learning, S.A.

Cuevas, A., Méndez, S., Hernández, R., (s.f). *Introducción al estilo APA para citas y referencias*. Recuperado el 25 de marzo de 2013, de <http://www.ean.ucr.ac.cr/Estilo%20APA%20bibliografia.pdf>

Escalona, J., (2010). *Integración del equipo estratégico de empresas Capi, C.A.* Tesis de especialización no publicada. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

French W., Bell C. (1996). *Desarrollo Organizacional, Aportaciones de las Ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice Hall

Grajales, T., (2000). *Tipos de Investigación*. Recuperado el 13 de febrero de 2013, de <http://tgrajales.net/investipos.pdf>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P., (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ta.ed). México, D.F., México: McGraw Hill Interamericana.

Kerlinger, P., (1982). *Introducción a la metodología de la Investigación*. Recuperado el 25 de marzo de 2013, de [http://books.google.co.ve/books?id=r93TK4EykfUC&pg=PA98&lpg=PA98&dq=\(kerlinger+1982+p.+96\)&source=bl&ots=iwleZX](http://books.google.co.ve/books?id=r93TK4EykfUC&pg=PA98&lpg=PA98&dq=(kerlinger+1982+p.+96)&source=bl&ots=iwleZX)

Leal, V. (2012). *Diagnóstico Organizacional de la Asociación civil "Innovación"*. Tesis de especialización no publicada. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

Lerma, H., (2004) *Metodología de Investigación. El anteproyecto*. Recuperado el 13 de febrero de 2013, de <http://books.google.co.ve/books?id=XL7ecoiY4qwC&pg=PA26&lpg=PA26&dq=lerma+2004&source=bl&ots=ZtQScsk8FZ&sig=>

Maglieri, G. (1996). *Como recaudar fondos para instituciones sin fines de lucro*, Mar de Plata, Argentina: Martin

Medina, W. (2008). *Procesos de consultoría*. (pp.28-35). Material didáctico impartido en la materia de procesos de consultoría. UCAB. Caracas, Venezuela.

Pagano, R., (2008). *Estadística para las ciencias del comportamiento*. México: Cengage Learning, S.A

Quiñonez, M., Cabrera, M. (sf) *Escala de Medición en Estadística*. Recuperado el 12 de mayo de 2013 de http://www.ucv.cl/web/estadistica/cb_esc_medic.htm)

Rigoberto, J. (2001) Aspectos económicos de empresas sin fines de lucro, caridad y donación. *Revista Universidad Eafit*, (124), 55-65.

Recuperado el día 11 de febrero de 2012, de <http://www2.udec.cl/~rparada/Publicacionesrevistas/EmpresasSinFinDeLucroEAFIT.pdf>

Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo.

Stufflebeam A., Schikfield .1987. *Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica*. Madrid: Paidós/MEC.

Taylor, S., Bogdan, R., (1990) *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Recuperado el día 24 de marzo de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/7129311/Taylor-SJ-y-Bogdan-R-Introduccion-a-Los-metodos-Cualitativos-de-Investigacion>

Zorrilla, (sn), (1993) *Principales Tipos de Investigación*. Recuperado 05 de abril del 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos58/principales-tipos-investigacion/principales-tipos-investigacion2.shtml>

ANEXOS





Anexo # 1: Guion de Entrevista

A continuación se presentan una serie de preguntas, que permitirán levantar la información necesaria como parte del insumo para el proceso del diagnóstico. Este guion a pesar de ser de tipo no estructurada será necesario focalizarlo, como mencionamos en el Capítulo IV, para centrar al entrevistado en el tema de interés, constituido por los siguientes enunciados:

- 1.- ¿De dónde obtienen los insumos la FADP?
- 2.- ¿Existe un área administrativa? Y de ser así, ¿Cómo son los procesos?
- 3.- ¿Existen algunas fundaciones similares?
- 4.- ¿Existen presiones políticas que limiten la labor?
- 5.- ¿Cuántas áreas tiene la organización?
- 6.- ¿Cómo son los procesos de la organización?
- 7.- ¿Cuáles son las estrategias para recaudar fondos?
- 8.- ¿Cómo se traduce los resultados de esta fundación?
- 9.- ¿Cuáles serían a corto plazo, mediano y largo plazo?
- 10.- ¿Cuáles son los organismos de los cuales depende?

11.- ¿Cómo es el apoyo gubernamental?

12.- ¿Cómo son las relaciones en términos de interdependencia?

13.- ¿Cómo se sienten los miembros con el tema deportivo-social?

14.- ¿Cuál es el nivel de compromiso y satisfacción de los miembros?

Anexo # 2: Modelo de Sistema Abierto

