



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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS FUNCIONALES Y OPERATIVOS DE
HOGAR BAMBI VENEZUELA

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello por:
YESHAY CAROLINA OMAÑA TREJO
Como requisito para obtener el título de:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor:
Oscar Giménez.

Caracas, noviembre de 2017

DEDICATORIA

A Dios y a la Virgen María por acompañarme y guiar mis pasos.

Y a todos mis seres queridos: mi mamá, mi hermano, mi esposo, mi papá y mi perrito Cacao, quienes siempre me acompañan y sé que se enorgullecen por este nuevo logro académico.

¡Gracias!

Yeshay Carolina Omaña Trejo

AGRADECIMIENTOS

A mi *familia* por su amor, por su tolerancia y por estar siempre dispuestos a ayudarme.

A mi esposo, *Luis Vicente Isea*, por su amor, por su compañía durante todo este proceso, por soportarme, por su apoyo incondicional y por insistir en que terminara esta maestría, dándome las fuerzas que necesité para seguir adelante.

A mi compañera de tesis, *Jacqueline Hernández*, por su ayuda durante todo este camino y especialmente por su amistad.

A mi tutor, el profesor *Óscar Giménez*, por su paciencia y por su dedicación.

A todos mis profesores de la maestría, por los conocimientos compartidos y todo el aprendizaje adquirido en este recorrido.

A el equipo del postgrado en DO, por toda la ayuda brindada.

A la organización sistema-cliente por confiar en nosotras y abrirnos sus puertas.

A *Dios* y a la *Virgen María* por darme la fuerza y la paciencia requerida para terminar esta maestría.

A todos, ¡mil gracias!

Yeshay Carolina Omaña Trejo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	iv
INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1. Planteamiento de la situación problemática	7
1.2. Justificación.....	10
1.3. Objetivos.....	10
1.3.1. Objetivo general	10
1.3.2. Objetivos específicos.....	10
CAPÍTULO II MARCO ORGANIZACIONAL.....	11
2.1. Historia de la organización.....	11
2.2. Misión y Visión.....	11
2.2.1. Misión.....	11
2.2.2. Visión	12
2.3. Objetivo.....	12
2.4. Estructura.....	12
CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL.....	14
3.1. Antecedentes de la investigación	14
3.2. Bases teóricas	14
3.2.1. Modelo Causal de Burke-Litwin	14
3.2.2. Flujograma de procesos:.....	19
3.2.3 Modelo de cadena de valor:.....	20
CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO.....	22
4.1. Tipo de investigación	22
4.1.1. Según su finalidad	22
4.1.2. Según la fuente de los datos	23
4.1.3. Según los objetivos de la investigación.....	23
4.1.4. Según el momento en el que se recogen los datos	23
4.2. Técnicas e instrumentos.	23
4.2.1. Variable: Definición Conceptual y Operacional	24
4.2.2. Técnicas a utilizar.....	27

4.2.3. Instrumentos	28
4.3. Población y muestra	28
4.3.1. Población.....	28
4.3.2. Muestra.....	29
4.4. Procedimiento seguido	29
4.5 Factibilidad de la Investigación.....	30
4.6 Consideraciones Éticas.....	31
CAPÍTULO V	32
RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	32
5.1 Entrevistas.....	32
5.2.Focus Group.....	40
5.3 Flujograma de procesos y cadena de valor	49
CAPÍTULO VI.....	51
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	51
6.1. Conclusiones.	51
6.2. Recomendaciones	53
ANEXOS	55
REFERENCIAS	63

ÍNDICE DE TABLAS FIGURAS y ANEXOS

Gráfico #1. Organigrama de Hogar Bambi Venezuela	13
Gráfico #2. Los factores transaccionales.....	18
Tabla #1. Descripción de los factores transaccionales del modelo de Burke y Litwin	18
Tabla #2. Operacionalización de la variable	25
Tabla #3. Resumen técnicas e instrumentos	28
Tabla #4. Resultados entrevistas.....	34
Tabla #5. Resultados Focus Group.....	41
Anexo a. Guía de entrevistas para la Junta Directiva.....	56
Anexo b. Guía participantes Focus Group.....	57
Anexo c. Guía del facilitador Focus Group.....	59



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

Diagnóstico de los procesos funcionales y operativos de Hogar Bambi Venezuela.

Autor: Yeshay Carolina Omaña Trejo

Asesor: Prof. Oscar Giménez

RESUMEN

El presente estudio fue realizado en la organización Hogar Bambi Venezuela, con la finalidad de dar respuesta a las necesidades encontradas en esta, plasmadas en los objetivos de la investigación como la relación de la Junta Directiva con los procesos funcionales y operativos de Hogar Bambi Venezuela. Se tomó como basamento teórico el Modelo Causal de desempeño y cambio organizacional de Burke y Litwin (1992), con énfasis en los factores transaccionales, específicamente en las dimensiones: estructura, prácticas gerenciales, sistemas y clima laboral. La investigación fue de tipo aplicada, bajo la modalidad investigación evaluativa y transversal. La población está conformada por 76 trabajadores de Hogar Bambi y la muestra estuvo conformada por la Junta Directiva, la cual cuenta con seis (6) miembros y dos (2) Directores, de los cuales dos forman parte de la Junta Directiva, para un total de seis (6) individuos. Para recolectar la información se utilizó la técnica de la Entrevista cuyo instrumento fue el guion de Entrevista, y la técnica del Focus Group, cuyos instrumentos fueron la bitácora del moderador y la guía de los participantes. Del presente estudio, se obtuvo como resultado el diagnóstico de la relación que mantiene la Junta Directiva con los distintos procesos internos de Hogar Bambi, además de los potenciales puntos de mejora en procesos llevados a cabo por sus miembros, como en la toma de decisiones y en el manejo efectivo de reuniones.

Palabras claves: Junta Directiva, Factores Transaccionales, estructura, prácticas gerenciales, sistemas, clima laboral, toma de decisiones, reuniones efectivas.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son entes cambiantes, dinámicos y sistémicos, conformados por las interacciones entre grupos de individuos con objetivos comunes. Estas tienen la capacidad de redefinirse y de adaptarse a las situaciones cambiantes de su entorno (Chiavenato, 2000).

Con la finalidad de adaptarse a los retos que presenta el entorno, las organizaciones deben cambiar, hacia un nuevo estado, donde es necesario actuar con diferentes pensamientos, sentimientos y comportamientos (S/A, 2008).

Previo a cualquier proceso de cambio organizacional resulta necesario realizar un análisis detallado de la situación actual, esto es, un diagnóstico, con la finalidad de diseñar planes de acción que permitan reducir las brechas entre la situación actual y la situación deseada, esto significa que se debe realizar una comparación entre “lo que es” y lo “que debería ser”, de esta comparación proviene el descubrimiento de la brecha (French y Bell, 1996).

En este sentido, French y Bell (1996) plantean que el componente del diagnóstico representa 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.

Del diagnóstico surge la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas de mejora. En última instancia, el diagnosticar a una organización implica conocerla en su realidad compleja y dinámica (French y Bell, 1996).

Es por ello que la presente investigación pretende realizar un proceso de diagnóstico organizacional que permita determinar cómo se relaciona la Junta Directiva con la estructura y los procesos funcionales y operativos de Hogar Bambi. Para ello, la información se ha organizado de la siguiente manera:

En el Capítulo I se describe la situación problemática planteada por la Junta Directiva de la organización, a partir de la cual se diseñaron las preguntas de investigación y los objetivos de la misma.

En el capítulo II se presenta el marco organizacional en el cual se describe brevemente la historia de la organización, así como algunos aspectos organizacionales de interés para el estudio realizado.

En el capítulo III, se presenta el marco teórico que fue revisado para llevar a cabo la investigación; específicamente, se realizó una revisión detallada del modelo desarrollado por Warner Burke y George Litwin del desempeño individual y de la organización, con énfasis en el cambio transaccional.

En el capítulo IV, se presenta una descripción detallada de la metodología que se utilizará en la investigación y sus fases. También, en este capítulo se indica cuál será la población y muestra del estudio. Además, se establecen cuáles serán las técnicas e instrumentos que se utilizarán para llevar a cabo la presente investigación, el procedimiento que se utilizó y la operacionalización de la variable.

En el capítulo V, se presentan los resultados y los análisis respectivos.

En el capítulo VI, las conclusiones y recomendaciones que pudieron extraerse a partir del estudio realizado.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento de la situación problemática

Hogar Bambi, es una organización sin fines de lucro, dedicada a prestar apoyo a la infancia en situación judicial o de abandono, que busca “favorecer el restablecimiento y pleno ejercicio de sus derechos en condiciones de equidad, libertad y respeto, y su integración a un medio familiar sano y estable, articulando los esfuerzos conjuntos de la familia” (Hogar Bambi, 2015, p. 5)

Actualmente, Hogar Bambi, consta de tres casas: “Bambi Enlace”, “Bambi II”, y “Bambi III”, siendo “Bambi Enlace” la que cuenta con el mayor número de personal y de niños.

En Hogar Bambi, al igual que en cualquier organización, uno de los aspectos fundamentales es la estructura organizativa, ya que soporta toda la planificación, estructuración y diseño de roles y actividades que darán vida a esta y permitirán el logro de los objetivos que los directivos se planteen.

La estructura de Hogar Bambi se fue conformando a lo largo de los años, las exigencias de acuerdo a la naturaleza del trabajo y el aumento y crecimiento de las casas, los ha llevado a ampliar su organigrama, como también a la redacción y actualización de documentos como el manual de cargos y procedimientos, políticas y el plan estratégico.

La Junta Directiva de la organización, se encuentra en la cúspide del organigrama, seguida por tres direcciones (Ejecutiva, Recaudación y Socio-legal) a las cuáles se subordinan los cargos de directores de casas y a su vez los coordinadores de casas. Por otro lado, cada departamento cuenta con un organigrama interno.

Antiguamente, sólo se contaba con dos direcciones (Ejecutiva y de Recaudación) la nueva dirección Socio-legal, surge debido a la necesidad de reducir el trabajo llevado a cabo por la Dirección Ejecutiva para así cumplir con los procesos de manera más eficiente.

Un aspecto destacable es que los directores de Recaudación y de la nueva dirección Socio-legal también forman parte de la Junta Directiva, ejerciendo dobles funciones dentro de la organización, situación que ha generado inquietud en la Junta, ya que pareciera que en algunas situaciones, pueden presentarse confusiones en la definición de los roles, saltándose así los canales regulares y afectando procesos comunicacionales.

Por otro lado, la estructura se ha incrementado, creándose nuevos cargos que aún no están contemplados en el organigrama y cuyas funciones no han sido descritas en el manual de cargos y procedimientos y comunicadas debidamente al personal.

Es la percepción de la Junta Directiva que, a pesar de que la organización cuenta con documentos en donde se establecen claramente las pautas de trabajo, muchos de ellos no están actualizados y además la mayoría del personal no tiene conocimiento de los mismos, presentándose fallas principalmente al momento de supervisar el trabajo llevado a cabo, puesto que al parecer, los trabajadores no tienen claras cuáles son sus funciones dentro de la organización, por lo que no cumplen con las mismas y no reciben el acompañamiento necesario.

En este sentido, se observa que los trabajadores, realizan funciones que no les competen, dejando a un lado las que son propias de su cargo. El día a día de la organización los lleva a realizar lo que se necesite en ese momento, sin llevar a cabo un trabajo organizado y sistemático del cual se pueda hacer seguimiento. Esta situación tiene un impacto negativo en los procesos de supervisión y gestión del desempeño, siendo difícil reconocer cuando el trabajador está haciendo correctamente su trabajo y cuando está incumpliendo con sus funciones, evitando que se le pueda acompañar, reconocer o corregir su labor.

De esta manera, las deficiencias en la definición de la estructura, y los roles de los trabajadores de la organización impacta negativamente a su vez el clima organizacional de Hogar Bambi, pudiéndose encontrar trabajadores desmotivados, que perciben que no hay reconocimiento por su labor y que no saben a quién comunicarle sus inquietudes, generándose así un clima de confusión y desapego hacia la organización.

En Hogar Bambi, los principales líderes de la organización son los miembros de la Junta Directiva, encabezados por su presidenta. De acuerdo a (De la Peza, 2009) entre las funciones de una Junta Directiva, destacan:

- 1) Apoyar y evaluar a los directores de mayor jerarquía.
- 2) Verificar y garantizar la existencia de los recursos financieros necesarios.
- 3) Proteger los activos.
- 4) Conformar una Junta Directiva competente.
- 5) Mejorar la reputación de la organización.

Es deber de los líderes gestionar el desempeño dentro de las organizaciones, además, depende en gran parte de sus prácticas gerenciales el crear un ambiente positivo de trabajo, en donde los trabajadores se sientan inspirados, motivados a mejorar en pro de su crecimiento profesional y del beneficio de la organización. Las prácticas gerenciales de la Junta Directiva de Hogar Bambi, deben estar orientadas hacia estos fines.

Tomando en consideración lo expuesto anteriormente, surgen algunas interrogantes que servirán de base para el desarrollo de la siguiente investigación: ¿Cómo se relaciona la Junta Directiva con la estructura y los procesos funcionales y operativos de Hogar Bambi?; ¿Cuál es la percepción de la Junta Directiva de los factores de contexto interno de la institución? ¿Está la estructura organizacional bien realizada en base al flujograma de procesos y la cadena de valor?

1.2. Justificación

La importancia del estudio de esta problemática radica en papel fundamental que tienen las Juntas Directivas en el desarrollo de los procesos y en la funcionalidad de una organización. Wheelen y Hunger, indican que “la junta directiva tiene la obligación de aprobar todas las decisiones que pudieran afectar el rendimiento a largo plazo de la corporación” (p. 36). Siendo esto así, resulta pertinente evidenciar a los miembros de la Junta Directiva de Hogar Bambi la trascendencia de su papel dentro de la organización y cómo su desempeño como líderes conductores, determina la continuidad y el éxito de esta.

1.3. Objetivos

La presente investigación tiene como finalidad responder a los siguientes objetivos:

1.3.1. Objetivo general

Diagnosticar cómo se relaciona la Junta Directiva con la estructura y los procesos funcionales y operativos de Hogar Bambi.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar el nivel de alineación de la Junta Directiva con las necesidades de Hogar Bambi.
- Evaluar la percepción de la Junta Directiva de los factores del contexto interno de Hogar Bambi.
- Evaluar si la estructura organizacional está bien realizada en base a los flujo grama de procesos y cadena de valor.

CAPÍTULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

2.1. Historia de la organización

La Asociación Civil Hogar Bambi Venezuela nace en abril de 1992 por iniciativa de un grupo de personas sensibilizadas por la situación de la infancia en Venezuela, lideradas por la Lic. Erika Spillmann Chirinos, quien con el apoyo de su padre Dr. Rupert Spillmann, deciden emprender acciones para contribuir a solucionar este problema (Hogar Bambi, 2015).

En el año de 1996, la asociación asume la responsabilidad de administrar y dirigir el Centro de Atención de Niños de Antímamo, manejado hasta el momento por el Instituto Nacional del Menor. En agosto de 2004, abren la segunda casa en San Bernardino, en la cual actualmente se albergan a los adolescentes. En el año 2007, se inaugura la tercera casa, en la cual se atienden hasta a 40 niños en un esquema de familia sustituta (Hogar Bambi, 2015).

Por último, en Noviembre de 2011, trasladan las operaciones de Antímamo a San Bernardino, gracias a la donación de un inmueble ubicado en esta localidad (Hogar Bambi, 2015).

2.2. Misión y Visión

2.2.1. Misión

Ofrecer mucho afecto y atención integral con excelencia, a niños y jóvenes entre 0 y 18 años, privados de su medio familiar, preparándoles un hogar con bases estables para crecer. Orientar a la familia biológica o adoptiva, para reinsertar al niño al medio socio-familiar en condiciones seguras y estables (Hogar Bambi Venezuela, 2015).

2.2.2. Visión

Lograr la restitución plena de sus derechos a los Niños y Adolescentes, privados de su medio familiar, fortaleciéndonos institucionalmente, para ser reconocidos como Entidad de Atención que impulsa la equidad e igualdad social de la infancia (Hogar Bambi Venezuela, 2015).

2.3. Objetivo

En este sentido, Hogar Bambi se define como una organización que favorece el restablecimiento y pleno ejercicio de los derechos de los niños y jóvenes en condiciones de equidad, libertad y respeto, y su integración a un medio familiar sano y estable, articulando los esfuerzos conjuntos de la familia (Hogar Bambi Venezuela, 2015). Actualmente, Hogar Bambi Venezuela tiene capacidad de atención para 110 niños y jóvenes, contribuyendo así al mejoramiento de sus condiciones emocionales, físicas, intelectuales y de protección.

2.4. Estructura

Hogar Bambi cuenta con 5 unidades de trabajo: la Unidad Directiva, Unidad de Psicología, Unidad Administrativa, Unidad de Salud, Unidad de Trabajo Social (Hogar Bambi, s.f.).

La estructura de Hogar Bambi se encuentra explícita en su organigrama:

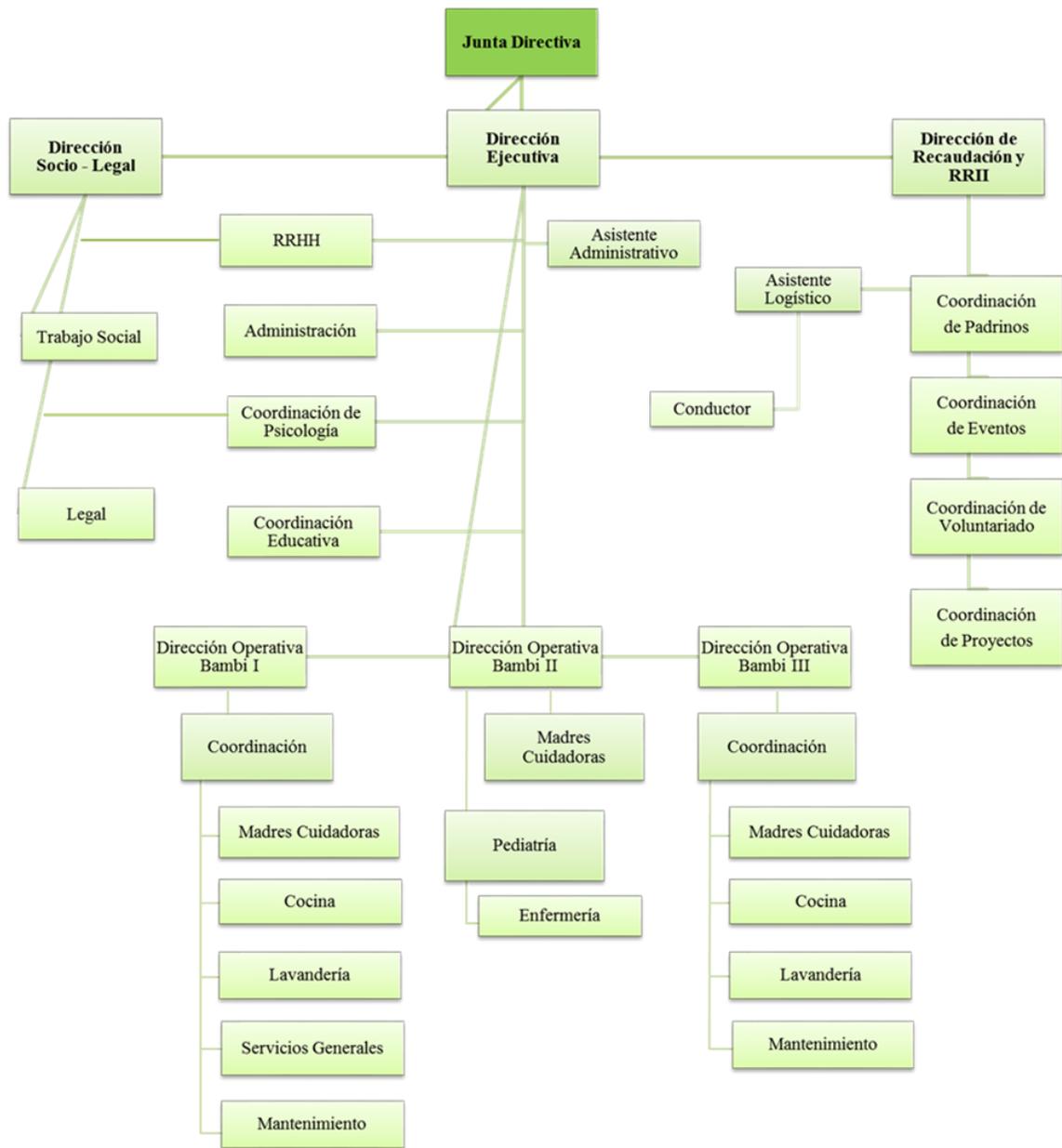


Gráfico #1. Organigrama de Hogar Bambi Venezuela (Tomado de Plan Estratégico Hogar Bambi, 2015).

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación

En Hogar Bambi Venezuela, no existen investigaciones previas sobre el tema de estudio de esta investigación, sin embargo, se encontraron algunos artículos que hacen referencia al papel de las Juntas Directivas en las organizaciones.

KPMG, en su artículo *El rol de las juntas directivas* publicado en agosto de 2016, indica:

Una correcta composición de los miembros de la junta permite tener capacidad de análisis e implementación del conocimiento que se tenga sobre la industria por parte de sus miembros para identificar los diferentes aspectos de crecimiento, reto y adaptabilidad de la compañía para mantener un nivel de competitividad alto.

Franco, en su artículo *La independencia de las Juntas Directivas y su aporte al desarrollo de un eficiente mercado de capitales no bancarios en Colombia (s/f)*, en la revista *El Cuaderno Ciencias Estratégicas*, resalta que “las Juntas Directivas juegan un papel clave en el desarrollo de toda organización. Su función es la de establecer la estrategia y la de definir las políticas de funcionamiento para la compañía” (p. 53). En este mismo artículo, Cadbury, citado por Franco, indica que “los integrantes de la Junta Directiva deben agregar valor a la empresa y tener disponibilidad de tiempo para ocuparse de los aspectos que a esta la atañen, debe existir un real compromiso” (p. 55).

3.2. Bases teóricas

3.2.1. Modelo Causal de Burke-Litwin

De acuerdo a Chiavenato (2000), una organización “es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para su existencia” (p. 7).

También, plantea Chiavenato (2000) que las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos; esto quiere decir, que se crean con un propósito definido, además, se reestructuran, reconstruyen y redefinen a medida que estos objetivos se logran o se descubren mejores medios para alcanzarlos.

Las organizaciones pueden considerarse como modelos de sistemas abiertos, los cuáles se encuentran en continua interacción con el ambiente, sin un flujo continuo de entradas, transformación y de salidas, no podrían sobrevivir (Chiavenato, 2000).

Las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), cumplen con estas características y además, se destacan por haber sido creadas por un grupo de ciudadanos, con un fin filantrópico determinado y que se sostienen gracias a las contribuciones voluntarias de diversos grupos. Son organizaciones sin fines de lucro, puesto que no tienen como objetivo un beneficio financiero (Estébanez, 2004).

Todas las organizaciones, sin importar si son sin fines de lucro o no, presentan problemas, situaciones que surgen como retos en el día a día, que deben ser solventadas en beneficio de lograr su perdurabilidad en el tiempo.

Existen distintos modelos para estudiar a las organizaciones, sin embargo, de acuerdo a la problemática planteada, la presente investigación se enfoca en el Modelo Causal de Burke-Litwin (1992), el cual sirve como marco de referencia para describir las relaciones entre las diferentes variables en las organizaciones, como también su contexto y efectividad (French y Bell, 1996).

El modelo identifica las variables involucradas en la creación del cambio, de primer y segundo orden, al que los autores han denominado cambio transaccional y transformacional, respectivamente. El cambio de primer orden, hace referencia a un tipo de cambio evolutivo y de adaptación en el cual se cambian las características de la organización. Por otro lado, el cambio de segundo orden se refiere a un cambio revolucionario y fundamental, en el cual se altera en forma significativa la naturaleza de la organización (French y Bell, 1996).

Con la finalidad de comprender a plenitud el modelo, de acuerdo a lo que plantean French y Bell (1996) es necesario distinguir entre el ambiente y la cultura de la organización y entre el cambio transaccional y el transformacional.

El ambiente de la organización se basa en las percepciones de las prácticas gerenciales y de los sistemas y los procedimientos organizacionales; dicha evaluación la realizan de forma colectiva las personas que allí trabajan, en términos de si el lugar es bueno o malo para el trabajo, si es amistoso, cordial o si por el contrario, es frío, de trabajo arduo o despreocupado, etc. Estas percepciones, son relativamente maleables y cambiarán con los cambios en los procesos de la organización en los cuales se basan. La cultura de la organización, también es una evaluación colectiva de la misma, pero la cultura se fundamenta en valores, normas e hipótesis más profundas, relativamente perdurables y a menudo inconscientes (French y Bell, 1996).

Como se mencionó anteriormente, el modelo distingue entre dinámicas transformacionales y transaccionales dentro de las organizaciones. Los autores consideran que estas dinámicas están enraizadas en las investigaciones acerca de la teoría de liderazgo, ya que se observó que algunos líderes son capaces de obtener un extraordinario desempeño de sus seguidores, mientras que otros no son capaces de hacerlo (Burke y Litwin, 1992).

De acuerdo con French y Bell (1996) los líderes transformacionales son “líderes que inspiran a sus seguidores a trascender su propio egoísmo en pro del bien de la organización y que son capaces de ejercer un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores”. Los líderes transaccionales son aquellos que “guían o motivan a sus seguidores en dirección de metas establecidas, aclarando los requerimientos del papel y de la tarea” (p. 89).

Además French y Bell (1996) señalan que el liderazgo transaccional, implica un justo intercambio entre líder y seguidor, que es conducente a un desempeño “normal”; el liderazgo transformacional, por su parte, implica una inspiración que es

conducente a nuevos niveles de desempeño, de esta manera, transaccional implica un cambio de primer orden y transformacional un cambio de segundo orden (p. 89).

Los autores del modelo plantean que las intervenciones dirigidas hacia el liderazgo, la misión, la estrategia y la cultura de la organización conllevan un cambio transformacional o fundamental en la cultura de las organizaciones. Por otro lado, las intervenciones dirigidas hacia las prácticas gerenciales, la estructura y los sistemas, producen un cambio transaccional o cambio en el ambiente de la organización (French y Bell, 1996).

Por consiguiente hay dos series distintas de dinámicas de la organización, una asociada primordialmente con el nivel transaccional de la conducta humana, o con las interacciones y los intercambios cotidianos que crean el ambiente. La segunda serie de dinámicas concierne a los procesos de transformación humana, estos procesos requieren un cambio genuino en la cultura de una organización (French y Bell, 1996, p. 89).

El modelo B-L, predice el comportamiento y las consecuencias del desempeño. Está relacionado con la causa (condiciones organizacionales) y el efecto (desempeño resultante).

Las doce variables organizacionales en el modelo B-L son: entorno exterior, estrategia y misión, liderazgo, cultura organizacional, estructura, prácticas gerenciales, sistemas, clima laboral de las unidades de trabajo, requerimientos de tareas y habilidades individuales, motivación, valores y necesidades individuales y por último el desempeño organizacional e individual (French y Bell, 1996).

El presente estudio se centra en las dinámicas transaccionales, las cuales incluyen las siguientes variables: estructura, prácticas gerenciales, sistemas (políticas y procedimientos), requerimientos de la tarea y capacidades y habilidades individuales, clima laboral de la unidad de trabajo, motivación, necesidades y valores individuales y desempeño individual y de la organización (French y Bell, 1996).

De acuerdo al planteamiento de la situación problemática se trabajará con cuatro de las variables mencionadas: prácticas gerenciales, estructura, sistemas y clima laboral.

En la figura inferior se representan las variables asociadas a esta dinámica. Burke y Litwin, explican que las intervenciones dirigidas hacia las prácticas gerenciales, la estructura y los sistemas, producen cambios transaccionales o cambios en el ambiente de la organización (French y Bell, 1996).

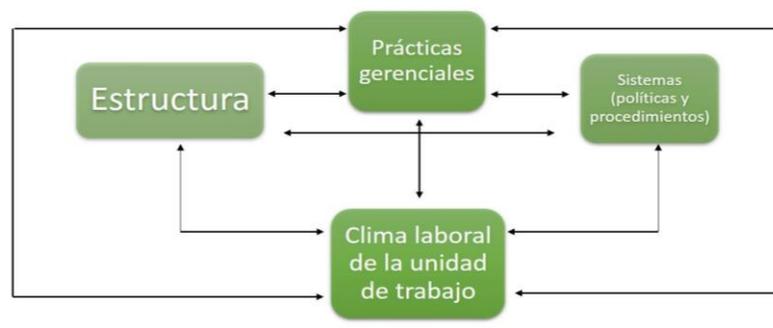


Gráfico #2. Los factores transaccionales. Elaboración propia realizada a partir de Warner Burke, Organization Development (1992) en French y Bell (1996).

A continuación, se presenta la definición de las variables de acuerdo a Burke y Litwin (1992):

Variable	Descripción
Prácticas gerenciales	Es lo que los gerentes hacen en el curso normal de sus actividades con los recursos materiales y humanos a su disposición, con la finalidad de llevar a cabo las estrategias de la organización.
Estructura	Es el arreglo de las funciones y de las personas hacia áreas y niveles específicos de responsabilidad, autoridad, de toma de decisiones, comunicación y relaciones, para implementar la misión y la estrategia de la organización.
Sistemas	Son políticas y mecanismos que facilitan el trabajo, principalmente manifestados en los sistemas de incentivos de la organización, en los sistemas de información de gerencia y en aquellos sistemas de control como la evaluación del desempeño, el objetivo y desarrollo y la afiliación de recursos humanos.
Clima laboral	La colección de impresiones o percepciones actuales, expectativas y sentimientos de los miembros de las unidades de trabajo locales, las cuales recíprocamente afectan las relaciones de sus miembros con los supervisores o con otras unidades de trabajo.

Tabla #1. Descripción de los factores transaccionales del modelo de Burke y Litwin (Tomado de Burke y Litwin, 1992).

3.2.2. Flujograma de procesos:

Todas las organizaciones desarrollan procesos para generar los productos y servicios que entregan a sus clientes. Los procesos constituyen los métodos de trabajo empleados por las organizaciones con la finalidad de aportar valor a sus clientes (externos e internos) (Pardo, 2012).

Proceso, puede definirse como:

“el conjunto de los recursos y de las actividades, interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante los cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados” (Pardo, 2012, p. 14)

Al desglosar esta definición de acuerdo a lo planteado por Pardo (2012) se tiene que:

1. Cualquier proceso requiere para su funcionamiento de diversos recursos, que pueden ser: personas, equipos de apoyo, infraestructura, etc.
2. Cada proceso está constituido por diversas actividades, las cuáles se pueden denominar también tareas, pasos, acciones u operaciones, etc.
3. Las actividades de los procesos están interrelacionadas, no existen actividades aisladas.
4. Cada proceso tiene o debería tener una circunstancia desencadenante del mismo: un detonante que, al activarlo, dispere el desarrollo de ese proceso. Cuando aparece el detonante, el proceso se pone en marcha y lo hace siempre de la misma forma.
5. Es recomendable que los procesos se desarrollen de la misma manera, es decir, que puedan estandarizarse o tipificarse.
6. Para el desarrollo de las actividades del proceso es necesario emplear entradas (insumos o inputs), que son transformadas para conseguir el resultado final.

7. Con los procesos se genera una salida (resultado u output), un producto o servicio que satisface una necesidad de un cliente externo o interno.

Los procesos se pueden representar gráficamente mediante una herramienta denominada flujograma o diagrama de flujo, esta es una herramienta apropiada para documentar procesos puesto que al hacerlo gráficamente puede analizarse con mayor rapidez. El flujograma deja claramente definidas las funciones y responsabilidades de cada uno de los agentes intervinientes, mostrándose las relaciones que hay entre ellos (Pardo, 2012)

Su uso es recomendable en todo tipo de organizaciones, después de identificar los procesos, una manera de mejora de la gestión es implementarlo en la organización. Un diagrama de flujo puede ser de diversos tipos: matricial o lineal, son algunos ejemplos, emplear uno u otro depende de las utilidades previstas para el mismo (Pardo, 2012).

3.2.3 Modelo de cadena de valor:

Una cadena de valor comprende la amplia variedad de actividades requeridas para que un producto o servicio transite a través de diferentes etapas, desde su concepción hasta su entrega a los consumidores (Kaplinsky y Morris, 2002; cp. Padilla y Oddone, s.f).

La cadena de valor es la herramienta básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación (Porter, 1991)

El enfoque de la cadena de valor de Michael Porter, parte de la idea de que la empresa debe crear valor en los productos que produce y los servicios que ofrece. En su modelo, Porter divide el funcionamiento de una organización en dos tipos de actividades: primarias y de apoyo. Las primarias están en función de los insumos,

procesos y productos, reciben el nombre de primarias porque agregan valor en forma directa. Por otro lado, las actividades de apoyo incluyen obtención, desarrollo de la tecnología, administración de recursos humanos, e infraestructura de la empresa. Las actividades de apoyo no agregan valor directamente, refuerzan la capacidad de las actividades primarias para hacerlo (Mintzberg, Brian y Voyer, 1997).

Dentro de este modelo, el punto más importante se refiere a lograr una ventaja distintiva. Es decir, conseguir una ventaja competitiva, logrando que la organización se distinga en una o varias de sus actividades (Mintzberg, Brian y Voyer, 1997).

En la elaboración de una cadena de valor, las actividades de valor primaria y de apoyo se integran mediante eslabones. Las actividades primarias se representan en la capa inferior y en ellas se incluye la logística de entrada (interna), que obtiene materias primas y suministros de los proveedores; las operaciones de la compañía, que transforman las materias primas en productos terminados; la logística de salida (externa) que transporta los productos a los clientes; las operaciones de mercadotecnia y ventas con que se detectan las necesidades de los clientes y se obtienen pedidos (Porter, 1991)

Las actividades con valor de apoyo son representadas en la capa superior donde se encuentra la infraestructura de la empresa. Estas actividades, respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales (Porter, 1991)

De esta manera, las actividades de valor determinaran si una organización tiene costos altos o bajos frente a la competencia. Al comparar las cadenas de valor de organizaciones rivales quedan al descubierto las diferentes ventajas competitivas (Porter, 1991)

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente capítulo se puntualizarán aspectos de la investigación tales como la metodología, tipo de investigación, población y muestra de estudio, y el proceso de recolección, interpretación y análisis de los datos obtenidos.

4.1. Tipo de investigación

A continuación, se definirá la investigación realizada según las distintas categorías de clasificación.

4.1.1. Según su finalidad

Este estudio fue realizado bajo la modalidad de investigación *aplicada*, la cual según Cegarra (2012) “tiende a la resolución de problemas o al desarrollo de ideas, a corto o mediano plazo, dirigidas a conseguir innovaciones, mejoras de procesos o productos, incrementos de calidad y productividad, etc.” (p. 42). Además, responde al tipo de investigación *evaluativa*, la cual, de acuerdo a la definición de Ruthman (1977) es el “proceso de aplicar procedimientos científicos para acumular evidencia válida y fiable sobre la manera y grado en que un conjunto de actividades específicas produce resultados o efectos concretos” (p. 16).

De acuerdo a Ruthman (1977) la investigación evaluativa consta de cuatro grandes fases:

- a) Diagnóstico preliminar: en esta fase la intención del investigador es realizar un diagnóstico inicial que permita tener un panorama general de la situación a estudiar.
- b) Establecimiento de una línea base: en esta fase se establece el plan de acción que se llevará a cabo para estudiar el panorama inicial observado en la primera fase.

- c) Monitoreo de la intervención: en esta etapa, se llevan a cabo actividades específicas que permitan levantar un diagnóstico acertado.
- d) Evaluación de los resultados: a continuación se evalúan los resultados obtenidos con las actividades realizadas en la fase anterior, ahora se tiene información para levantar un diagnóstico final con la situación real.

4.1.2. Según la fuente de los datos

Según la fuente de los datos, esta investigación es considerada como *primaria*. Schiffman y Kanuk (2005) indican que “la investigación original realizada por los investigadores individuales u organizaciones para alcanzar los objetivos específicos se llama investigación primaria” (p. 30).

4.1.3. Según los objetivos de la investigación

Esta investigación, según sus objetivos, fue de tipo *exploratoria*. Namakforoosh (2005), indica que el propósito de este tipo de investigación es “encontrar lo suficiente acerca de un problema para formular hipótesis útiles. Empieza con descripciones generales del problema [...]. La idea principal de este estudio es obtener un conocimiento más amplio respecto al problema de estudio” (p. 72).

4.1.4. Según el momento en el que se recogen los datos

La investigación respondió al tipo de estudio *transversal*, ya que en este tipo de estudios “la unidad de análisis es observada en un solo punto en el tiempo. Se utiliza en investigaciones con objetivos de tipo exploratorio o descriptivo para el análisis de la interacción de las variables en un tiempo específico” (Ávila, 2006, p. 44).

4.2. Técnicas e instrumentos.

La recolección de los datos de esta investigación, se realizó a través de dos técnicas: la entrevista y el focus group. Una vez obtenidos, los mismos fueron analizados bajo la forma de análisis de contenido, definida como una “técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cuantitativa del contenido manifiesto de la comunicación” (Berelson, 1952, en Krippendorff, 1990, p. 18). Una

vez hecho el análisis respectivo, se procedió a emitir las conclusiones y recomendaciones pertinentes para dar respuesta a los resultados encontrados.

4.2.1. Variable: Definición Conceptual y Operacional

En función del objetivo general planteado, la variable de estudio fueron los factores transaccionales del modelo de B-L. Dicha variable, es definida por los autores como “los cambios relacionados con la conducta humana o con las interacciones y los intercambios cotidianos que crean el ambiente de trabajo” (Burke y Litwin, 1992). De esta variable, se desprenden cuatro dimensiones: estructura, prácticas gerenciales, sistemas y clima laboral.

Tabla #2. Operacionalización de la variable

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variable	Definición	Dimensiones	Definición	Indicadores / Ítems	
						Entrevista	Focus Group
Diagnosticar cómo se relaciona la Junta Directiva con la estructura y los procesos funcionales y operativos de Hogar Bambi.	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar el nivel de alineación de la Junta Directiva con las necesidades de Hogar Bambi. - Evaluar la percepción de la Junta Directiva de los factores del contexto interno de Hogar Bambi. -Evaluar si la estructura organizacion al está bien realizada en base a los flujograma de procesos y la cadena de valor. 	Factores Transaccionales	Son los cambios relacionados con la conducta humana, o con las interacciones y los intercambios cotidianos que crean el ambiente de trabajo. (Burke y Litwin, 1992).	Estructura	Es el arreglo de las funciones y de las personas hacia áreas y niveles específicos de responsabilidad, autoridad de tomas de decisiones, comunicación y relaciones, para implementar la misión y estrategia de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es su rol exactamente en la JD? - ¿Cree usted que hay solapamiento entre las funciones de los miembros de la JD? - ¿Qué piensa que falta en la JD? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son los roles de los miembros de la Junta Directiva actualmente? - Determine y jerarquice, en orden de importancia los procesos organizativos que se ven afectados por los miembros de la Junta Directiva. - ¿Qué opina de la estructura actual de la organización? ¿Haría alguna modificación a la misma? - ¿Existen solapamientos en los cargos? ¿Cómo influye esto en los procesos y en el clima organizacional?

				Prácticas Gerenciales	Es lo que los gerentes hacen en el curso normal de sus actividades con los recursos materiales y humanos a su disposición para llevar a cabo las estrategias de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál(es) proceso(s) cree usted que debe(n) mejorar en Bambi? ¿Qué puede hacer usted para mejorarlo(s)? - ¿Cuáles son los aspectos positivos que considera tiene la JD y debe mantener? - ¿Cuáles aspectos negativos considera que tiene la JD y debe mejorar? 	<ul style="list-style-type: none"> - Especifique de qué manera ven afectados estos procesos por los miembros de la Junta Directiva. - ¿Cómo se desarrollan las reuniones de la Junta Directiva? - ¿Cuál es el tipo de liderazgo de la Junta Directiva y cómo impacta éste en la fluidez de la comunicación?
				Sistemas (Políticas y Procedimientos)	Son los mecanismos y políticas estandarizadas que son diseñadas para facilitar el trabajo y que se manifiestan en el sistema de control y recompensa organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - El plan estratégico no está hecho aún. ¿Por qué lo está realizando la Directora Ejecutiva y no la Junta Directiva? - ¿Por qué no hacen reuniones con los directores operativos de las casas? - ¿Piensa que la comunicación es efectiva en la JD? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Las políticas y normas en Bambi tienen vigencia actualmente? ¿Se cumplen? - ¿Cuáles canales usan para comunicarse entre ustedes y con los empleados de la fundación?
				Clima Laboral	Es el conjunto de impresiones o percepciones actuales, expectativas y sentimientos del personal, las cuales afectan las relaciones entre sus miembros.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo es la relación entre los miembros de la JD desde su perspectiva? 	¿Cómo es el clima de trabajo en Bambi?

4.2.2. Técnicas a utilizar

Para evaluar la situación actual de Hogar Bambi se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Análisis documental:** consiste en examinar documentos existentes siendo estos una fuente de gran utilidad para obtener información retrospectiva, referencial y relevante sobre la institución y su situación particular tales como la: misión, visión, objetivos, valores, estructura, procesos, etc.

- **Entrevista:** consiste en desarrollar conversaciones con diferentes personas con el objetivo de conocer su opinión acerca de las situaciones que afectan actualmente a la institución, cuál es su rol dentro de ésta y cómo éste influye en los procesos organizacionales. Existen diferentes tipos de entrevistas, las cuáles se clasifican de acuerdo a su propósito y conducción (Acevedo y López, 2003).

Para esta investigación se utilizaron entrevistas semi-estructuradas, ya que le permitieron al investigador obtener información precisa sobre el tema a evaluar, al mismo tiempo que el entrevistado pudo emitir opiniones sobre algunos aspectos que no fueron contemplados en la estructura inicial de la entrevista, pero que fueron de gran ayuda al momento de realizar los análisis de resultados.

En muchas ocasiones, este método es más eficaz que la encuesta, ya que permite obtener una información más completa; el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesita, si hay una interpretación errónea de la pregunta permite aclararla, asegurando una mejor respuesta (Acevedo y López, 2003).

Se realizaron entrevistas semi-estructuradas a los miembros de la Junta Directiva y a los directores: Dirección Ejecutiva, Socio-legal y de Recaudación.

- **Focus Group:** esta técnica permite conocer y estudiar las opiniones y actitudes de los miembros de la Junta Directiva, con el objeto de evaluar el proceso comunicativo entre ellos y cómo perciben a la organización en la actualidad.

Esta técnica de recolección de información, que consiste en una modalidad de entrevista grupal consolidada, en grupos de discusión o de debate dirigidos a recoger la forma de pensar natural y común de las personas (Morgan 1998 en Bernal, Martínez-Ferrer y Guerra, 2004, p. 3).

Esta técnica, permite evaluar en corto tiempo, distintas competencias, procesos, actitudes y comportamientos y es sumamente útil si el investigador tiene claros los parámetros y el objetivo de la actividad. Es importante que la persona que dirija el debate, sepa mantener el rumbo de la discusión y no permita que los participantes se desvíen, ya que se esto llegara a pasar, el objetivo por el cual fue planteado el focus group no se lograría.

4.2.3. Instrumentos

El siguiente cuadro resume las técnicas y los instrumentos que se utilizaron:

Objetivos	Técnica	Instrumento
Determinar el nivel de alineación de la Junta Directiva con las necesidades de Hogar Bambi.	Entrevista	Guion de entrevista.
	Focus Group	Bitácora del moderador y guía del participante.
Evaluar la percepción de la Junta Directiva de los factores del contexto interno de Hogar Bambi.	Entrevista	Guion de entrevista.
	Focus Group	Bitácora del moderador y guía del participante.
Evaluar si la estructura organizacional está bien realizada en base a los flujograma de procesos y la cadena de valor.	Focus Group	Bitácora del moderador y guía del participante.
	Entrevista	Guion de entrevista.

Tabla # 3: Tabla resumen técnicas e instrumentos.

4.3. Población y muestra

4.3.1. Población

Hogar Bambi, está conformado por 76 trabajadores distribuidos en tres casas: Bambi I, cuenta con 58 trabajadores; Bambi II con 5 trabajadores y Bambi III con 13 trabajadores.

4.3.2. Muestra

La muestra es intencional, puesto que se trabajará exclusivamente con la Junta Directiva. El total de personas involucradas en el estudio será de seis (6), siendo objeto del mismo: seis (6) personas de la Junta Directiva, dos de los cuales cumplen también funciones como Directores (Director Socio-Legal y Directora de Recaudación y Relaciones Institucionales).

4.4. Procedimiento seguido

La presente investigación se realizó en las siguientes fases:

- Diagnóstico preliminar: en esta fase se realizó el contacto inicial con el sistema cliente, el propósito era determinar cuáles eran sus principales inquietudes con relación a la organización y puntos de mejora, para así tener un panorama general de la situación a estudiar. Por este motivo, se realizaron entrevistas preliminares con la Directora Ejecutiva y Vicepresidenta de Hogar Bambi Venezuela.

- Establecimiento de una línea base: se diseñó un plan de acción para estudiar el panorama inicial observado en la primera fase. Para ello se siguieron los siguientes pasos:

- Diseño de los instrumentos de recolección de información: consistió en la elaboración los instrumentos para la recolección de la información requerida.

Posteriormente en la fase de monitoreo se llevaron a cabo las siguientes actividades con la finalidad de llegar al diagnóstico deseado:

- Recolección de datos: se realizó la búsqueda y recopilación de información, la cual se efectuó a través de las siguientes técnicas: entrevista y focus group, con los siguientes instrumentos: guion de la entrevista, bitácora del moderador y guía del participante.

- Tabulación: en esta etapa se efectuó el vaciado y clasificación de la información obtenida en tablas de datos para luego ser procesadas y analizadas.

- Evaluación de los resultados: a continuación se evaluaron los resultados obtenidos con las actividades realizadas en la fase anterior, al finalizar esta fase ya se

contaba con la información para levantar un diagnóstico final. Dentro de esta fase se realizaron las siguientes actividades:

- Análisis de resultados: se realizó un análisis de las características cuantitativas y cualitativas de los resultados obtenidos para así obtener un diagnóstico de la problemática estudiada.

Con este fin, se utilizó la técnica del análisis de contenido. Esta técnica de investigación está destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto (Krippendorff, 1990, cp. Andréu, s.f). La técnica permite obtener indicadores, los cuáles pueden ser cualitativos o no, a través del uso de procedimientos sistemáticos y objetivos para la inferencia de conocimientos relativos al contexto social de estos mensajes (Bardin, 1996, cp. Andréu, s.f).

Al momento de realizar el análisis se debe proceder de acuerdo a los siguientes pasos: 1) determinar el objeto o tema de análisis, 2) determinar las reglas para la codificación del mismo, 3) establecer un sistema de categorías, 4) comprobar la fiabilidad del sistema de codificación-categorización 5) y por último, realizar inferencias (Andréu, s.f).

- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones: a partir del análisis realizado se establecieron conclusiones y recomendaciones.

4.5 Factibilidad de la Investigación

Para la realización del presente estudio se dispuso del tiempo y de los recursos financieros necesarios para abarcar las necesidades del mismo; además se contó con el apoyo de la organización sistema cliente.

4.6 Consideraciones Éticas

Se garantiza que la información suministrada por la institución para la realización de la investigación, será tratada de manera confidencial, y que los datos arrojados en el presente estudio, son reales, por lo que las conclusiones del mismo son reflejo de la realidad existente y se espera resulte de gran utilidad para la organización estudiada. Además, la información obtenida de otros autores, aparecen citadas bajo las normas establecidas (APA), respetando así los derechos de autor.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A partir de los datos recogidos, se hicieron los análisis pertinentes para dar respuesta a la pregunta de investigación y con ello, al objetivo general del estudio y a los objetivos específicos de la misma.

Inicialmente, el análisis se realizará a partir del Modelo Causal de Burke-Litwin (1992), el cual constituye la principal referencia de análisis teórico para esta investigación. Específicamente en las 4 dimensiones a estudiar: clima, sistemas, prácticas gerenciales y estructura, en consonancia con la situación problemática planteada. El análisis de la información recolectada con las diferentes técnicas se realizó utilizando la herramienta del análisis de contenido, identificando la frecuencia en la que los colaboradores manifestaron respuestas iguales de acuerdo a la pregunta formulada en el instrumento.

El análisis de los resultados se presentará de acuerdo al orden en que fueron aplicados los instrumentos, iniciando por las entrevistas y finalizando con el focus group.

Por último, se presentará un análisis general tomando como base la teoría del flujograma de procesos y de la cadena de valor.

5.1 Entrevistas

A continuación, se presenta un análisis cualitativo de los resultados obtenidos en las entrevistas de acuerdo a cada una de las respuestas dadas a las preguntas correspondientes a las dimensiones estudiadas: estructura, clima, prácticas gerenciales y sistemas.

Para su conducción se diseñó una guía de entrevista semiestructurada, conformada por diez (10) preguntas. Las mismas, buscaban evaluar las cuatro variables del modelo.

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a la Junta Directiva conformada por seis (6) miembros, de los cuales dos ejercen funciones directivas en Bambi (Dirección de Recaudación y Dirección Socio-Legal).

Se utilizó la técnica del análisis de contenido agrupando las respuestas para su interpretación y significación por factores siendo cuantificadas por frecuencias y porcentajes utilizando como herramienta para su tabulación y graficación el programa Excel.

Tabla # 4. Resultados entrevistas

Definición de acuerdo al modelo (Burke y Litwin, 1992)	Preguntas	Respuestas obtenidas	Frecuencia	Porcentaje
<p>Estructura: Es el arreglo de las funciones y de las personas hacia áreas y niveles específicos de responsabilidad, autoridad de tomas de decisiones, comunicación y relaciones, para implementar la misión y estrategia de la organización.</p>	<p>- ¿Cuál es su rol exactamente en la JD?</p>	Mediador/negociador	4	66,66%
		Marco legal	1	16,66%
		Salud	1	16,66%
		Toma de decisiones finales	1	16,66%
		Recaudación	2	33,33%
		Aporte de nuevas ideas	2	33,33%
		Toma de decisiones macro de la organización	3	50,00%
		Supervisión	1	16,66%
	<p>- ¿Cree usted que hay solapamiento entre las funciones de los miembros de la JD?</p>	Todos hacemos de todo, el solapamiento es necesario.	3	50,00%
		Tenemos funciones específicas, pero todos hacemos de todo.	2	33,33%
		No, todo lo contrario, nos gustaría hacer muchas más cosas.	1	16,66%
	<p>-¿Qué piensa que falta en la JD?</p>	Más organización, somos muy dispersos.	6	100,00%
		Se necesita un especialista en el área de salud y otro en el área legal (laboral), en finanzas y otro que se encargue de la parte educativa.	3	50,00%
		Realizar juntas operativas (con los directores de casas) y estratégicas.	3	50,00 %
Contar con más tiempo para dedicarle a Bambi.		1	16,66%	

<p>Prácticas gerenciales: Es lo que los gerentes hacen en el curso normal de sus actividades con los recursos materiales y humanos a su disposición para llevar a cabo las estrategias de la organización.</p>	<p>-¿Cuál(es) proceso(s) cree usted que debe(n) mejorar en Bambi? ¿Qué puede hacer usted para mejorarlo(s)?</p>	Operativos, el buen funcionamiento de las casas, y la parte médica.	6	100,00%
		La supervisión de las casas. Supervisar que se cumpla con los procesos que ya están descritos.	4	66,66%
	<p>- ¿Cuáles son los aspectos positivos que considera tiene la JD y debe mantener?</p>	Muchos positivos, somos cercanos y hacemos todo con pasión.	3	50,00%
		Somos cercanos, nuestro trabajo es por vocación, más que por cualquier beneficio personal, por eso nos hemos ganado el respeto de la gente.	6	100,00%
		No nos consideran supervisores.	1	16,66%
		La percepción es de distancia, hay canales y jerarquía, a pesar de nuestra cercanía.	1	16,66%
	<p>-¿Cuáles son los aspectos negativos que tiene la Junta Directiva y debe mejorar?</p>	Entre los asuntos mejorables somos muy dispersos. No vamos a la raíz del problema si no que nos quedamos en un nivel muy superficial.	1	16,66%
		Tenemos que revisar el proceso de ejecución de la toma de decisiones, hacemos poco seguimiento y a veces nos tardamos mucho en ejecutarlas.	1	16,66%
		Ofrecerle más herramientas al personal, capacitación.	1	16,66%
		No hay nada que mejorar o negativo.	1	16,66%
		Fijarnos más en las cosas buenas que hace nuestro personal y reconocerlo.	1	16,66%
		Más presencia en algunas casas.	1	16,66%
		Es la percepción de la Directora Ejecutiva y otros miembros de la Junta que el personal base siente temor hacia la Presidenta de la Junta.	2	33,33%

<p>Sistemas (Políticas y Procedimientos) Son los mecanismos y políticas estandarizadas que son diseñadas para facilitar el trabajo y que se manifiestan en el sistema de control y recompensa organizacional.</p>	- El plan estratégico no está hecho aún. ¿Por qué lo está realizando la Directora Ejecutiva y no la Junta Directiva?	Porque ella es del DO, entonces ella sabe sobre eso. Se revisó, pero no se aplica.	5	83,33%
		Quizá necesitamos una Junta estratégica para hablar de eso, alguien que nos ayude.	6	100,00%
	- ¿Por qué no hacen reuniones con los directores operativos de las casas?	-Por solicitud de la directora ejecutiva, toda la información se canaliza a través de ella, aunque puede ser interesante reunirnos con los directores de las casas.	6	100,00%
	-¿Piensa que la comunicación es efectiva en la JD?	- Sí, somos amigos y la comunicación es buena, pero a veces nos cuesta centrarnos.	1	16,66%
		-La comunicación es excelente.	6	100,00%
<p>Clima Laboral: Es el conjunto de impresiones o percepciones actuales, expectativas y sentimientos del personal, las cuales afectan las relaciones entre sus miembros.</p>	-¿Cómo es la relación entre los miembros de la JD desde su perspectiva?	- La relación entre los miembros de la Junta es positiva, de respeto.	6	100%
		-Somos amigos, y la relación es agradable, aunque esto puede ser negativo, pues es difícil centrarnos.	1	16,66%
	-¿Cómo es el clima de trabajo en Bambi?	-En general bien, aunque últimamente se han experimentado muchos robos, por la situación del país, eso ocasiona que el clima sea negativo a veces.	33,33%	2
		Hay roces entre los Directores de mayor jerarquía, debido a que no están claros los roles de cada quien.	50,00%	3
		Es variable, pero en líneas generales es positivo para los altísimos niveles de estrés que manejamos.	33,33%	2

En virtud de los resultados obtenidos para cada una de las variables estudiadas de acuerdo al modelo Causal de Burke - Litwin (1992), se realizó el análisis correspondiente, los cuales se presentan a continuación, iniciando con la dimensión *estructura*.

Para esta dimensión, los miembros de la Junta Directiva consideraron entre sus funciones la de actuar como mediador y negociador durante la toma de decisiones. Es destacable que sólo la mitad mencionó como una de sus funciones la toma de decisiones referentes a asuntos macro de la organización. Se evidenciaron algunas funciones específicas, como el encargarse de todo lo relacionado a la salud, y aspectos legales. A pesar de ello, las entrevistas revelan que las funciones de los miembros de la Junta Directiva no están formalmente establecidas.

Parte de los miembros de la Junta Directiva consideran que necesitan incluir a personas en la misma, que sean especialistas en otras áreas: médica, educativa, legal-laboral y de finanzas.

Sobre el solapamiento de las funciones consideraron que no existe, puesto que disfrutaban de estar involucrados con todos los aspectos de la organización, considerando que si llegase a haberlo sería por necesidad de la misma.

Además, una de las principales preocupaciones planteadas por los entrevistados es la necesidad de reunirse directamente con los directores operativos de las casas. De acuerdo a lo establecido en el organigrama y, a la solicitud de la Directora Ejecutiva, la comunicación debía darse utilizando este cargo como el canal principal, de manera que anteriormente no se presentaba la comunicación ascendente. Los miembros de la Junta Directiva consideran que es importante poder comunicarse directamente con los directores de las casas, para ello plantean posibles reuniones de carácter operativo exclusivamente, lo que permitirá separar en la agenda de la Junta Directiva lo operativo de lo estratégico.

Por último, todos los entrevistados consideraron el orden al momento de desarrollar las reuniones de Junta como uno de los puntos claves de mejora.

Con relación a la variable *prácticas gerenciales*, todos los entrevistados consideraron como uno de los principales procesos a mejorar en la organización los

referentes a la operatividad, mientras que la mayoría consideró a la supervisión de las casas como uno de ellos.

Todos los miembros de la Junta Directiva consideran que su liderazgo es positivo, puesto que son muy cercanos a la organización, aprecian que el personal los percibe comprometidos con su labor y que lideran con el ejemplo. Además expresaron que hay respeto por parte del personal. Sin embargo, mencionaron que parte del personal base siente temor de expresarse abiertamente con ellos, y hay una percepción de distancia, especialmente hacia la Presidenta de la Junta.

Con relación a la dimensión *sistemas (políticas y procedimientos)* la entrevista reveló que el plan estratégico de la organización, es realizado exclusivamente por la Directora Ejecutiva, quién posteriormente se encarga exponerlo a los miembros de la Junta, pero ha habido numerosas correcciones durante el proceso, por lo que no se ha terminado y no se ha puesto en práctica. Todos los entrevistados consideraron que es importante separar los temas a tratar en las reuniones: lo estratégico, de lo operativo que consume la mayor parte del tiempo, para sí poder destinar más tiempo a asuntos estratégicos.

En este sentido, también manifestaron que a pesar de que hay normas establecidas formalmente en los diferentes documentos organizacionales, muchos manuales necesitan actualizarse. Además, los trabajadores no los conocen. Es por ello, que una de las inquietudes planteadas se refiere a mejorar el proceso de supervisión llevado a cabo por los Directores y Coordinadores de casas. El acompañamiento y la inducción del personal es otra de las inquietudes planteadas por los entrevistados, consideran que son procesos que hay que fortalecer en pro de disminuir la elevada rotación del personal que se está presentando actualmente.

Por este motivo, todos los entrevistados consideraron que sería positivo el poder reunirse con los directores de las casas directamente y no exclusivamente con la Directora Ejecutiva.

Por último, los entrevistados plantearon que la comunicación entre los miembros de la Junta Directiva es positiva, y que hay una relación de respeto.

Para cerrar, sobre la dimensión *clima laboral*, se determinó que la relación entre los miembros de la Junta Directiva es muy positiva, todos consideran que el clima de trabajo es agradable y enriquecedor. Uno de los entrevistados consideró que a pesar de ello, a veces les cuesta centrarse, debido a la relación amistosa que mantienen.

Sobre el clima de trabajo en Bambi las respuestas fueron diversas, consideraron que el clima es positivo pero que la situación actual del país ocasiona que se enrarezca por los robos que han experimentado recientemente.

También plantearon que a pesar de que el clima de trabajo es bueno a veces hay tensiones entre los directores de más jerarquía: Dirección de Recaudación, Dirección Ejecutiva y Dirección Socio-legal, debido a la sensación de estar invadiendo asuntos que no les corresponde.

Otra de las razones por las que el clima puede ser negativo se debe a la naturaleza del trabajo que realizan; consideraron que el trabajo con los niños puede ser desgastante y estresante, pero que a pesar de ello el ambiente de trabajo es agradable y las relaciones laborales son buenas.

5.2. Focus Group

El Focus Group se realizó con cuatro de los miembros de la Junta Directiva.

Para el inicio de esta actividad, se plantearon diez (10) preguntas que buscaban dar respuesta a los distintos tópicos descritos en los objetivos específicos de este informe. A cada participante se le entregó una guía que contenía dichas preguntas; cada uno por separado, debía contestarlas y luego, en conjunto, discutir cada respuesta y llegar a una conclusión sobre cada tema.

Las consultoras, participaron en el proceso como moderadoras de la actividad, observando el desarrollo de la misma y sirviendo de facilitadoras.

El análisis de los resultados obtenidos se realizará utilizando la técnica del análisis de contenido.

A continuación se presentan los resultados obtenidos y su análisis correspondiente.

Tabla # 5. Resultados Focus Group

Definición de acuerdo al modelo (Burke y Litwin, 1992)	Preguntas	Respuestas obtenidas	Frecuencia	Porcentaje	
<p>Estructura: Es el arreglo de las funciones y de las personas hacia áreas y niveles específicos de responsabilidad, autoridad de tomas de decisiones, comunicación y relaciones, para implementar la misión y estrategia de la organización.</p>	<p>1. ¿Cuáles son los roles de los miembros de la Junta Directiva actualmente?</p>	<p>Grupal: búsqueda de recursos económicos para el funcionamiento de la institución y apoyo en el desarrollo de todos los programas y toma de decisiones en cuanto al desempeño de la operatividad de las casas y el bienestar de todos sus integrantes.</p>	4	100,00%	
		<p>La Presidenta se encarga de todo. Otras funciones son: aspectos legales, de trabajo social y de salud.</p>	4	100,00%	
		<p>Velar por que exista la estructura y el personal para llevar a cabo todas las tareas de la organización.</p>	1	25,00%	
		<p>Infraestructura</p>	1	25,00%	
		<p>Búsqueda de programas para mejorar el funcionamiento de las casas, de capacitación y colocación familiar.</p>	1	25,00%	
	<p>2. Determine y jerarquice en orden de importancia los procesos organizativos en los que se ven involucrados los miembros de la Junta Directiva.</p>	<p>Grupal:</p>	<p>1..Recaudación</p> <p>Búsqueda de patrocinantes, empresas, organizaciones para conseguir los fondos necesarios a mediano y largo plazo.</p>	4	100,00%
			<p>2.Administrativo</p> <p>Todo lo concerniente a políticas de manejo del recurso humano, presupuesto y adquisición de bienes.</p>		
			<p>3.Desarrollo integral de los niños</p> <p>Se trabaja en pro del bienestar de los niños tomando en cuenta las diversas áreas: educativa, psicológica y salud.</p>		
			<p>4.Área operativa</p> <p>Buen funcionamiento de las casas, infraestructura, vehículos, etc.</p>		
		<p>Recurso Humano, recaudación y relaciones institucionales, operatividad.</p>	1	25,00%	
		<p>Resolución de emergencias (considerado el de mayor importancia), administrativo, recursos humanos, operativos y social, legal y psicológico.</p>	1	25,00%	
		<p>Búsqueda de fondos, búsqueda de programas en apoyo a los adolescentes, de colocación y reinserción, búsqueda de personal a nivel directivo.</p>	1	25,00%	

		Financiero, recaudación de fondos, desarrollo integral de los niños, recursos humanos, voluntariado.	1	25,00%	
3. ¿Qué opina de la estructura actual de la organización? ¿Haría alguna modificación a la misma?	<pre> graph TD JD[Junta Directiva] --> DE[Dirección Ejecutiva] JD --> DR[Dirección de Recaudación] JD --> DS[Dirección socio-legal] DE --> DO[Directores operativos (de Casas)] DE --> CO[Coordinadoras] </pre> <p>Grupal: Se deben definir bien las funciones para que quede todo claramente establecido dentro de la estructura organizacional.</p>	Funciona bien, pero debería haber una Dirección Técnica que se encargue de lo socio-legal, trabajo social y departamento de psicología, de manera que la Dirección Ejecutiva pueda encargarse más de lo operativo.	1	25,00%	
		Hay que hacer modificaciones; hay mucho personal y la estructura no permite el mejor aprovechamiento de este recurso humano y esto afecta los canales de comunicación.	1	25,00%	
		No haría más cambios; ya se hicieron los cambios importantes tales como separar la parte socio-legal y crear la Dirección para esa parte. Adicionalmente, se han puesto coordinadores de psicología, parte educativa y para los adolescentes.	1	25,00%	
		La estructura actual es adecuada, sin embargo, hace falta incorporar algunos cargos nuevos en vista de los problemas actuales relacionados con el abastecimiento: Personal encargado de donaciones, búsqueda de alimentos y medicamentos. Por otro lado falta revisar el personal médico.	1	25,00%	
		4. ¿Existen solapamientos en los cargos? ¿Cómo influye esto en los procesos y en el clima organizacional?	En cuanto a la Junta Directiva no se evidencia ningún solapamiento, pero en cuanto a las direcciones Ejecutiva y de Recaudación y las Operativas y de Coordinación de todas las casas si hay una clara falta en la definición de las funciones que corresponden a cada área. El clima organizacional es estable, aunque en algunas circunstancias puede afectarse.	4	100,00%

		Los cargos están bien definidos y no hay solapamiento, sin embargo, considero que deben estar mejor definidas las funciones.	1	25,00%
		Si existen solapamientos en los cargos de coordinación, sobre todo en el tema de las funciones.	1	25,00%
		Todos en la Junta nos solapamos en la parte de búsqueda de recursos, pero esto no crea conflicto, ya que cada uno de nosotros, de manera informal, se mueve en áreas diversas.	1	25,00%
		Dentro de la Junta no existen solapamientos.	1	25,00%
Prácticas gerenciales: Es lo que los gerentes hacen en el curso normal de sus actividades con los recursos materiales y humanos a su disposición para llevar a cabo las estrategias de la organización.	5. Especifique de qué manera ven afectados estos procesos por los miembros de la Junta Directiva.	Grupal: Todos estos procesos son afectados de forma positiva por la Junta, ya que gracias a su esfuerzo por cumplir su cometido hemos obtenido los logros deseados. Sin embargo, se puede dilatar la toma de decisiones en el área operativa, por la diversidad de opiniones, aunque la Junta no está al tanto de todas las actividades que se realizan.	4	100,00%
		Son los miembros de la Junta lo que se encargan de buscar los recursos y lograr patrocinios. En los procesos donde se necesita tomar decisiones importantes se consulta y es la Junta la que decide cómo proceder.	2	50,00%
		Sobre la captación de recursos, resolución de emergencias, administrativos, y técnicos, la afectación es positiva y la Junta tiene alto interés en estos temas. Sobre los aspectos operativos, hay diversidad de opiniones que ocasionen que se dilate la toma de decisiones.	1	25,00%
		El trabajo más importante que hace la Junta es la búsqueda de recursos y dependiendo de cuantos se consiguen podemos mejorar la institución.	1	25,00%
	6. ¿Cómo se desarrollan las reuniones de la Junta Directiva?	Grupal: Armónicas, amenas, intensas, dispersas, con intensidad de recapitular.	4	100,00%
		Muy amenas, pero hace falta control para cerrar cada punto. Cuando hay divergencia en las opiniones lo sometemos a votación.	2	50,00%
		Somos dispersos y algunas veces se toman decisiones apresuradas.	2	50,00%

	7. ¿Cuál es el tipo de liderazgo de la Junta Directiva y cómo impacta en la fluidez de la comunicación?	Grupal: La Junta Directiva toma las decisiones importantes liderados por la Presidenta, es accesible y, en general, la comunicación es buena.	4	100,00%
		La Junta toma las decisiones importantes, es accesible y dispuesta a tener buena comunicación con todos los miembros del equipo, sin embargo, se percibe cierto temor o falta de accesibilidad por parte de los empleados.	1	25,00%
		Cercana, abierta, presta a escuchar y fluye la comunicación. No existen criterios cerrados y se puede llegar a consenso.	3	75,00%
		Nuestra líder ejemplar es la Presidenta. Tenemos una comunicación abierta y frecuente a través de diferentes canales.	2	50,00%
Sistemas (políticas y procedimientos) Son los mecanismos y políticas estandarizadas que son diseñadas para facilitar el trabajo y que se manifiestan en el sistema de control y recompensa organizacional.	8. ¿Las políticas y normas en Bambi tienen vigencia actualmente? ¿Se cumplen?	Grupal: Se acuerda una revisión de las normas y protocolos de procedimiento para procurar una mejor vigilancia y desempeño. Actualizar los planes de incentivos.	4	100,00%
		No todas se cumplen; tenemos manuales y protocolos de procedimientos, pero no se dan a conocer, menos se aplican y algunas son confusas e indefinidas.	1	25,00%
		Tienen vigencia, pero deben ser revisadas y modernizadas con planes de incentivos, evaluación de desempeño y sobre todo darlas a conocer.	2	50,00%
		Se aplican; es importante mantener normas muy claras y transparentes.	1	25,00%
	9. ¿Cuáles canales usan para comunicarse entre ustedes y con los empleados de la fundación?	Comunicación directa, reuniones y chats.	4	100,00%
		Las comunicaciones se canalizan a través del Director de cada área, concentrándose mayormente en la Directora Ejecutiva.	1	25,00%
		Directa de boca a boca, correos y grupos por celular.	1	25,00%
		Chats, email, comunicación directa cuando estamos en las casas, reuniones.	2	50,00%

Clima Laboral: Es el conjunto de impresiones o percepciones actuales, expectativas y sentimientos del personal, las cuales afectan las relaciones entre sus miembros.	10. ¿Cómo es el clima de trabajo en Bambi?	En general, el clima de trabajo es agradable, tenemos personal antiguo que nos aprecia mucho. Hemos tenido algunos casos de robos, lo que enrarece el clima y antes había algunos roces entre los directores de mayor jerarquía.	4	100,00%
		Agradable, ameno, en la Junta todos somos amigos y con los empleados tratamos de siempre estar allí para ellos.	2	50,00%
		Agradable, diría que positivo, el trabajo que hacemos es difícil y eso suma estrés. Algunos casos de robos lo afectan.	2	50,00%
Conclusiones	¿Cuáles conclusiones pueden extraerse de las respuestas dadas a las preguntas?	Grupal: Se acuerda hacer revisión cada cierto tiempo para actualizar y planificar políticas, estrategias y redefinir funciones.	4	100,00%
		Es necesario definir funciones y responsabilidades de cada cargo, ser específicos en las tareas y hacer énfasis en la supervisión y acompañamiento.	2	50,00%
		Somos un excelente equipo, nos complementamos y logramos trabajar bien juntos en pro de nuestros niños.	2	50,00%
		Se busca atender una población muy compleja que requiere que se estén haciendo constantes mejoras en vista de la problemática del país.	1	25,00%
Recomendaciones	¿Qué recomendaciones sugiere para mejorar las situaciones planteadas?	Hacer varias reuniones al mes y dividir las en operativas y estratégicas. Hacer revisión profunda de cada una de las áreas guiadas por especialistas.	4	100,00%
		Redefinir cargos y especificar funciones y responsabilidades de cada uno para mejorar el desempeño.	3	75,00%
		Tener una Junta operativa y una administrativa.	2	50,00%
		Necesitamos más de una reunión al mes.	1	25,00%
		Chequear si todo el personal se siente cómodo, si se cumplen las políticas y normas por convicción y evitar la dispersión durante las Juntas.	1	25,00%

Para los resultados obtenidos a las preguntas planteadas en el Focus Group en cada una de las variables estudiadas de acuerdo al modelo Causal de Burke - Litwin (1992), se realizó el análisis correspondiente, los cuales se presentan a continuación, iniciando con la dimensión *estructura*.

En este sentido, el Focus Group revela que todos los miembros de la Junta Directiva consideran como una de sus funciones principales la recaudación. Sin embargo, en el análisis individual, a pesar de que las respuestas se orientaron hacia este punto, identificaron otros roles como: legal, de trabajo social, salud. Con menor frecuencia (solo uno de los participantes) consideró como uno de sus roles velar por la infraestructura de la organización, y garantizar que exista la estructura organizacional para cumplir con todas las funciones (que todos los cargos estén ocupados) y, por último, la búsqueda de programas para mejorar el funcionamiento de las casas y de colocación familiar para los niños.

Cuando se les pidió a los participantes jerarquizar los procesos que se ven afectados por la Junta Directiva, respondieron en orden de importancia: recaudación, administrativos (manejo del recurso humano), desarrollo integral de los niños y el área operativa.

El análisis individual difiere en cuanto a la jerarquización y a la inclusión y/o exclusión de otros procesos al compararlo con la respuesta grupal, sin embargo, hay coincidencias. Además de los ya mencionados, en las respuestas individuales pudieron encontrarse procesos tales como búsqueda de programas de apoyo a los adolescentes, colocación y reinserción, búsqueda de personal a nivel directivo y voluntariado que también forman parte importante de las acciones llevadas a cabo por la Junta en su gestión.

El análisis del Focus reveló que una de las inquietudes de los participantes es la de definir bien las funciones de cada cargo y con esto lograr claridad en todos los niveles de la estructura organizacional. Sin embargo, en las respuestas individuales, se encontraron algunas discrepancias entre los miembros, ya que, mientras unos opinan que la estructura sí debe sufrir modificaciones, otros piensan que funciona tal y como

está aunque deben incluirse nuevos cargos por la situación actual que atraviesa la fundación.

Por otro lado, los participantes indicaron que dentro de la Junta no existe solapamiento de funciones, pero que en otras áreas, esto si se presenta, por lo que se debe hacer una revisión de las funciones para que cada área y trabajador tenga claro su rol y sus responsabilidades.

En las respuestas individuales, sin embargo, encontramos diferentes opiniones en cuanto al solapamiento de las funciones, ya que cada uno de los miembros tiene una visión distinta de este aspecto; para uno solo existe solapamiento en las coordinaciones, para otro no hay solapamiento, pero deben revisar las funciones y, para otro, existe el solapamiento en la Junta, aunque esto no los afecta porque “informalmente” cada uno tiene una responsabilidad distinta.

Con relación a la dimensión *prácticas gerenciales* el análisis grupal reveló que todos los procesos en los cuáles interviene la Junta Directiva: recaudación, administrativos, desarrollo integral de los niños y operativos, se ven afectados de forma positiva por la misma, de acuerdo a la percepción de los participantes, sin embargo se demora la toma de decisiones en el área operativa por la diversidad de opiniones. Las respuestas individuales plantean que los procesos descritos anteriormente deben ser aprobados por la Junta Directiva, son ellos quienes se encargan de tomar las decisiones importantes en este sentido.

El análisis grupal indica que el liderazgo principal lo ejerce la Presidenta de la institución y que la comunicación entre ellos es buena. En las respuestas individuales, de igual forma resalta el liderazgo de la Presidenta, sin embargo, se indica en repetidas ocasiones que las decisiones son tomadas en conceso.

En general, las reuniones de la Junta son percibidas como amenas e intensas, además de caracterizarse por ser dispersas y desordenadas. Las opiniones individuales, de igual forma, giran alrededor de estos puntos, especialmente, en la necesidad de tener reuniones donde haya más control y orden para el cierre de temas y la toma de decisiones, lo que además permita hacerle seguimiento a las decisiones tomadas.

Sobre la dimensión *sistemas (políticas y procedimientos)* los participantes llegaron a la conclusión de que deben hacer una revisión de las normas y procedimientos para obtener mejores resultados. Por otra parte, en las respuestas individuales, el punto más resaltante se encuentra en que efectivamente tienen normativas y procedimientos, pero estos no son completamente conocidos por el personal y, en algunas ocasiones, son confusas, por lo que en ciertos momentos, no se cumplen. Se menciona también la importancia de revisar dichas normas y actualizarlas, haciendo inclusiones como “planes de incentivos”.

Los miembros de la Junta directiva tienen una comunicación directa entre ellos, utilizando distintos canales para ello (reuniones, chats, correos, etc.). En las respuestas individuales, se indica que la comunicación con los demás miembros de la fundación, se realiza normalmente a través de la Directora Ejecutiva o a través de los directores de cada una de las casas.

Sobre la dimensión *clima laboral*, los participantes consideran que el clima de trabajo en la organización es positivo, a pesar de ello han tenido algunos problemas que atribuyen a la situación del país, consideran además que el trabajo que se realiza es una fuente de estrés para los trabajadores, debido a su naturaleza. A pesar de ello consideran que el clima es agradable tanto en la Junta Directiva como entre el personal base.

Como conclusión general de la actividad, el análisis grupal se inclinó hacia la revisión periódica de políticas y estrategias, así como la redefinición de las funciones de los cargos.

Las respuestas individuales, están divididas prácticamente en dos bloques; uno indica que es necesario revisar las funciones de los cargos, haciendo énfasis en la supervisión y acompañamiento en los procesos y; el otro bloque, menciona que la Junta es percibida como un excelente equipo de trabajo. Uno de los participantes indicó que debido a la problemática que trata la institución, son necesarias constantes mejoras para obtener los resultados esperados.

Como recomendaciones extraídas de la actividad, a nivel grupal se planteó la idea de hacer varias reuniones al mes divididas en tópicos (Operativa y Estratégica),

con la finalidad de abordar mejor cada área y obtener mejores resultados. De igual forma, se planteó nuevamente la idea de hacer una revisión profunda de los cargos que conforman la estructura para establecer y delimitar responsabilidades y funciones.

Las respuestas grupales mostraron la necesidad que tiene la Junta de reunirse más de una vez al mes, ya que son muchos los temas que deben tratar y tienden a diluirse y dispersarse con facilidad, por lo que la toma de decisiones puede ser un proceso engorroso. De igual forma, se muestra con suma importancia el hacer una revisión detallada de las funciones de cada cargo.

5.3 Flujograma de procesos y cadena de valor

El análisis realizado tomando en consideración la teoría sobre flujograma de procesos arrojó que existen una serie de procesos a los cuáles la Junta Directiva les da mayor importancia, teniéndose que la recaudación destaca en primer lugar, seguido por los procesos administrativos (manejo del recurso humano), el desarrollo integral de los niños y la operatividad. Además, se evidencia que el diseño de la estructura organizacional es insuficiente cuando se trata de especificar cada una de las funciones de acuerdo a los procesos que deben llevarse a cabo.

Recientemente se hizo un ajuste del organigrama, que intentaba resolver este problema, a pesar de ello, el mismo no ha sido satisfactorio. Es importante que los diferentes actores organizacionales, describan los procesos que realizan, especificando cada una de las etapas para conseguirlo, y con la ayuda del departamento de recursos humanos diseñar un flujograma que se ajuste a las necesidades actuales de la organización, acompañándolo de un organigrama que se corresponda con el mismo. Como está definida la estructura actual, hay sobrecarga de trabajo, especialmente para los miembros de la Junta Directiva quienes se diluyen tratando temas operativos, abandonando los estratégicos.

De acuerdo al modelo de la cadena de valor de Porter (1991) se observó que hay actividades requeridas para el servicio que se ofrece en la organización que no están claramente definidas, encontrándose vacíos, o que por el contrario son repetitivas, incluso llegando a solaparse debido a que los procesos no están lo suficientemente desagregados lo que ocasiona además sobrecarga de trabajo. Esto impide que actividades que son estratégicamente relevantes sean atendidas. Las actividades que mencionan los miembros de la Junta Directiva, de obtención de recursos, administrativas y el desarrollo integral de los niños, todas agregan valor.

En la organización sistema-cliente, no se ha realizado el flujograma de procesos o análisis de acuerdo al modelo de la cadena de valor, motivo por el cual los datos extraídos a partir del análisis de contenido de las entrevistas y el Focus Group no pueden compararse.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Dentro del proceso de diagnóstico se apreciaron distintos aspectos de la organización de acuerdo a las interacciones que hubo en diferentes momentos con el sistema cliente.

El primer momento fue a través del levantamiento de información utilizando el instrumento de la entrevista, el segundo momento fue a través de la aplicación del Focus Group. Ambos instrumentos se basaron en el modelo Causal de Burke y Litwin (1992). En virtud del análisis realizado de los resultados obtenidos para ambos instrumentos, se plantean a continuación las conclusiones que lograron extraerse, las cuáles se presentan de acuerdo a los objetivos específicos de la misma:

Para el objetivo específico *Determinar el nivel de alineación de la Junta Directiva con las necesidades de Hogar Bambi*, se extraen las siguientes conclusiones:

1. No hay claridad en los roles que desempeña cada miembro de la Junta Directiva; existe solapamiento en las funciones y vacío en roles importantes.
2. Las reuniones de la Junta Directiva son de carácter disperso y sin orden aparente; en ellas las decisiones se toman basándose en la inmediatez, siendo decisiones de tipo remediativas. Estas características de los procesos de toma de decisiones, los hace ineficientes y a pesar de que logran llegar a acuerdos no se especifica quién, cómo y cuándo se realizará el seguimiento y control de su puesta en práctica, lo que impide que pueda haber oportunidades de mejora en el proceso.
3. No existen reuniones de carácter operativo, separadas de las reuniones de tipo estratégica. Los miembros de la Junta Directiva requieren tener

reuniones operativas con los directores de las casas en las cuáles con una agenda clara se traten directamente con ellos los puntos de mayor importancia.

Para el objetivo específico: *Evaluar la percepción de la Junta Directiva de los factores del contexto interno de Hogar Bambi*, las conclusiones que lograron extraerse son:

1. Los directores operativos y coordinadores, no están cumpliendo con la supervisión y acompañamiento del personal.
2. No existen sistemas de incentivos formales en Bambi, los que se presentan son de carácter informal en su mayoría.
3. No existen sistemas de reconocimiento definidos para los empleados en caso de alcance de logros o metas.
4. No hay claridad en las normativas vigentes ni manuales de procedimientos para todos los procesos que se llevan a cabo, los que hay no son del conocimiento del personal.
5. No existen planes de carrera claros dentro de la institución.
6. El clima de trabajo dentro de la Junta Directiva y en Hogar Bambi es positivo.

Por último, de acuerdo al objetivo específico: *Evaluar si la estructura organizacional está bien realizada en base a los flujogramas de procesos y cadena de valor*, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. No se ha descrito el flujograma de los procesos que se llevan a cabo en la organización, tampoco se ha elaborado la cadena de valor.
2. Los procesos no se encuentran lo suficientemente desagregados, a pesar de que existen procesos importantes que agregan valor al servicio que se presta en la organización, hay sobrecarga de trabajo y vacíos en procesos importantes.

6.2. Recomendaciones:

En función de los hallazgos obtenidos y las conclusiones extraídas a partir de los mismos, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Realizar una revisión de los roles fundamentales que deben existir en la Junta Directiva y establecer un manual descriptivo de cargos directivos en donde se especifiquen su alcance, deberes y responsabilidades.
2. Evaluar la posibilidad de buscar y aplicar metodologías sobre cómo mantener reuniones gerenciales, que les proporcione herramientas a la Junta Directiva para que las mismas sean efectivas. En este sentido, también se recomienda pautar reuniones de carácter operativo con los directores de las casas, estableciendo previamente los puntos a tratar en la agenda de reunión y ajustándose a las mismas.
3. Evaluar la posibilidad de buscar y aplicar metodologías orientadas a los procesos de toma de decisiones adaptadas a las necesidades propias del sistema-cliente, que les permita analizar las situaciones que se presentan y en base a esto tomar las decisiones de manera analítica y hacerle seguimiento a las mismas.
4. Evaluar la estructura actual y establecer, de ser posible, planes de carrera para cada cargo activo en la institución.
5. Analizar con el departamento de Recursos Humanos la factibilidad de crear un programa de incentivos para los trabajadores de Bambi que incluya aspectos no monetarios tales como: formación profesional, posibilidades de crecimiento profesional, reconocimientos, etc.
6. Analizar con el departamento de Recursos humanos la factibilidad de realizar una actualización del organigrama, y definir el flujograma de procesos y la cadena de valor.

7. Adiestrar al personal que se encuentra en los cargos de dirección operativa y coordinación sobre las herramientas necesarias para realizar procesos de inducción, acompañamiento y gestión del desempeño eficientes.
8. Efectuar una revisión de las normativas y de los manuales de procedimientos actuales, validar su vigencia y hacer las actualizaciones pertinentes; en caso de no existir dichas normativas o manuales, se recomienda la elaboración de los mismos.

ANEXOS



a) Guía para entrevistas de la Junta Directiva.

Preguntas:

- ¿Cuál es su rol exactamente en la JD?
- ¿Cree usted que hay solapamiento entre las funciones de los miembros de la JD?
- ¿Qué piensa que falta en la JD?
- ¿Cómo es la relación entre los miembros de la JD desde su perspectiva?
- El plan estratégico no está hecho aún. ¿Por qué lo está realizando la Directora Ejecutiva y no la Junta Directiva?
- ¿Por qué no hacen reuniones con los directores operativos de las casas?
- ¿Piensa que la comunicación es efectiva en la JD?
- ¿Cuál(es) proceso(s) cree usted que debe(n) mejorar en Bambi? ¿Qué puede hacer usted para mejorarlo(s)?
- ¿Cuáles son los aspectos positivos que considera que tiene la JD y debe mantener?
- ¿Cuáles aspectos negativos considera que tiene la JD y debe mejorar?



b) Guía de los participantes del Focus Group.

FOCUS GROUP

Instructivo para los participantes

Objetivo:

El Focus Group tiene como propósito *determinar cómo influye la estructura organizacional y los roles de la Junta Directiva en los distintos procesos organizativos de Hogar Bambi Venezuela.*

Instrucciones:

- a. A continuación se le plantean una serie de interrogantes relacionadas con Hogar Bambi, lea cuidadosamente cada una de ellas y tómese su tiempo para reflexionar al respecto.
- b. Expresé libremente lo que siente, todas las ideas son bienvenidas.
- c. Trate de respetar el derecho de palabra de los demás.
- d. Todos tienen el mismo derecho de expresar su opinión.
- e. Enfóquese en lo positivo y en aquellos aspectos que son mejorables.
- f. Responda a las preguntas planteadas utilizando el cuestionario anexo. Si necesita más espacio para responder, al final cuenta con una hoja en blanco que puede utilizar para este fin o como un borrador para sus respuestas.
- g. Al final de la actividad, deberá entregar al facilitador el cuestionario.

Cuestionario:

1. ¿Cuáles son los roles de los miembros de la Junta Directiva actualmente?
2. Determine y jerarquice, en orden de importancia los procesos organizativos que se ven afectados por los miembros de la Junta Directiva.

3. Especifique de qué manera ven afectados estos procesos por los miembros de la Junta Directiva.
4. ¿Qué opina de la estructura actual de la organización? ¿Haría alguna modificación a la misma? Explique.
5. ¿Existen solapamientos en los cargos? ¿Cómo influye esto en los procesos y en el clima organizacional?
6. ¿Cómo se desarrollan las reuniones de la Junta Directiva?
7. ¿Cuál es el tipo de liderazgo de la Junta Directiva y cómo impacta éste en la fluidez de la comunicación?
8. ¿Las políticas y normas en Bambi tienen vigencia actualmente? ¿Se cumplen?
9. ¿Cuáles canales usan para comunicarse entre ustedes y con los empleados de la fundación?

Conclusiones:

1. ¿Cuáles conclusiones pueden extraerse de las respuestas dadas a las preguntas?
2. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar las situaciones planteadas?



c) Guía de las facilitadoras del Focus Group.

FOCUS GROUP

Guía del facilitador

- Inicio: (10 minutos)

El moderador especificará cuál es la finalidad del Focus Group que se llevará a cabo:

El Focus Group tiene como propósito *determinar cómo influye la estructura organizacional y los roles de la Junta Directiva en los distintos procesos organizativos de Hogar Bambi Venezuela.*

Además, especificará las instrucciones para realizarlo leyendo en voz alta lo siguiente:

Instrucciones para los participantes:

1. A continuación se le plantean una serie de interrogantes relacionadas con Hogar Bambi, lea cuidadosamente cada una de ellas y tómese su tiempo para reflexionar al respecto.
2. Expresé libremente lo que siente, todas las ideas son bienvenidas.
3. Trate de respetar el derecho de palabra de los demás.
4. Todos tienen el mismo derecho de expresar su opinión.
5. Enfóquese en lo positivo y en aquellos aspectos que son mejorables.
6. Responda las preguntas planteadas utilizando el cuestionario anexo. Si necesita más espacio para responder, al final cuenta con una hoja en blanco que puede utilizar para este fin o como un borrador para sus respuestas.
7. Al final de la actividad, deberá entregar al facilitador el cuestionario.

- Desarrollo: (instrucciones para los moderadores)

1. Se les entregará a cada uno de los participantes el “instructivo de los participantes”.
2. Se les leerán las preguntas orientadoras, las cuales se encuentran en el cuestionario de “el instructivo de los participantes” y se detallan en la siguiente página. **(5 minutos)**



3. Cada uno, de manera individual, deberá tomar apuntes de sus impresiones sobre éstas interrogantes en la parte indicada como “cuestionario”. **(40 minutos)**
4. A continuación, se les indicará a los participantes que procedan a discutir las interrogantes planteadas una por una, con la finalidad de llegar a un consenso. **(60 minutos)**
5. Las moderadoras estarán atentas a que todos los participantes expresen sus ideas y si alguno se mantiene en silencio, tratarán de motivarlo a hablar.
6. Además, las moderadoras intentarán que se respete el derecho de palabra de cada uno de los participantes.
7. Al finalizar la discusión, se les indicará a los participantes que deben llegar a acuerdos, conclusiones finales y plantear recomendaciones para solucionar las situaciones planteadas. **(30 minutos)**

- Cierre: (instrucciones para los participantes y moderadores)

1. Uno de los participantes, designado por el resto del grupo, tomará nota de las conclusiones a las que se llegó en cada una de las interrogantes planteadas. **(25 minutos)**
2. Tanto las hojas de conclusiones como las hojas individuales serán recogidas por las moderadoras al finalizar la actividad.
3. Finalmente, se les agradecerá a los participantes por sus valiosos aportes y se dará por concluido el Focus. **(10 minutos)**.

- Preguntas orientadoras:

1. ¿Cuáles son los roles de los miembros de la Junta Directiva actualmente?
2. Determine y jerarquice en orden de importancia, los procesos organizativos que se ven afectados por los miembros de la Junta Directiva.
3. Especifique de qué manera ven afectados estos procesos por los miembros de la Junta Directiva.
4. ¿Qué opina de la estructura actual de la organización? ¿Haría alguna modificación a la misma? Explique.
5. ¿Existen solapamientos en los cargos? ¿Cómo influye esto en los procesos y en el clima organizacional?
6. ¿Cómo se desarrollan las reuniones de la Junta Directiva?
7. ¿Cuál es el tipo de liderazgo de la Junta Directiva y cómo impacta éste en la fluidez de la comunicación?



8. ¿Las políticas y normas en Bambi tienen vigencia actualmente? ¿Se cumplen?
9. ¿Cuáles canales usan para comunicarse entre ustedes y con los empleados de la fundación?

- Conclusiones:

1. ¿Cuáles conclusiones pueden extraerse de las respuestas dadas a las preguntas?
2. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar las situaciones planteadas?



- Resumen de la metodología:

Etapa	Descripción de las actividades del moderador	Descripción de las actividades de los participantes	Tiempo estimado
1. Inicio	<ul style="list-style-type: none"> - Explicación de la finalidad del Focus Group y lectura de las instrucciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prestarán atención a las instrucciones dadas por los moderadores y plantearán las dudas que puedan tener al respecto. 	10 minutos
2. Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de los instructivos a los participantes y lectura de las preguntas orientadoras. - Se les indicará a los participantes que procedan a responder individualmente a las preguntas del cuestionario. - Durante esta etapa las moderadoras estarán atentas a que todos los participantes expresen sus ideas e intentarán que se respete el derecho de palabra de cada uno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Plantearán dudas acerca de las preguntas orientadoras. 	5 minutos
		<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del cuestionario (individualmente). 	40 minutos
		<ul style="list-style-type: none"> - Discusión general de las preguntas del cuestionario. 	60 minutos
		<ul style="list-style-type: none"> - Acuerdos y elaboración de conclusiones finales. 	30 minutos
3. Cierre	<ul style="list-style-type: none"> - Los participantes siguiendo las indicaciones del moderador deberán escoger un líder, el cual redactará el cuestionario final que incluya las conclusiones y acuerdos a los que se llegaron. - Las moderadoras recogerán los cuestionarios. - Agradecimiento por parte de las moderadoras a los participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Redacción del cuestionario final. 	25 minutos
			10 minutos
Total:			180 minutos (3 horas)

REFERENCIAS

- ACEVEDO, A. y LÓPEZ, A. (2003). *El proceso de la entrevista. Conceptos y modelos*. México: Editorial Limusa y Grupo Noriega Editores. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/U57GiU>
- ANDRÉU, J. (s.f). *Las técnicas de análisis de contenido: Una revisión actualizada*. Centro de estudios andaluces. Universidad de Granada. Documento disponible en línea: <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf>
- ÁVILA, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. México: Eumed. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/vHpyNX>
- BERNAL, J., MARTÍNEZ-FERRER, J. y GUERRA, M. (2004). *Focus group: una metodología para fomentar procesos de inclusión en el deporte*. Madrid: Universidad, Ramón Llull. Recuperado de: <http://goo.gl/M8Oz2Y>
- BURKE, W. & LITWIN, G. (1992). A casual model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545. Recuperado de: <https://goo.gl/B5jFdE>
- CEGARRA, J. (2012). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/Q3pTtf>
- CHIAVENATO, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Colombia: McGraw-Hill. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/EoAhW6>
- DE LA PEZA, L. (2009). El buen gobierno de las organizaciones de la sociedad civil. *Actualidad gerencial en línea*, 2, 1-21. Recuperado de: <https://goo.gl/AdXhGR>
- ESTÉBANEZ, P. (2004). *Medicina Humanitaria*. España: Ediciones Díaz de Santos. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/H9FVi1>
- FRANCO, A. (S/F). La independencia de las juntas directivas
- FRENCH, W. y BELL, C. (1996). *Desarrollo organizacional: aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Quinta edición. México: Pearson Educación.
- HOGAR BAMBI VENEZUELA. (S/F). *Manual de cargos y procedimientos Hogar Bambi*.
- HOGAR BAMBI VENEZUELA. (2015). *Plan Estratégico 2015*.
- KPMG. (2016). *El rol de las juntas directivas*. Recuperado de: <https://goo.gl/7EDlxs>
- KRIPPENDORFF, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido: teoría y práctica*. España: Ediciones Paidós Ibérica. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/wGy4gR>
- MINTZBERG, H. BRIAN, J. VOYER, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. 1era edición. México: Prentice Hall. Libro en línea disponible en:
https://books.google.co.ve/books?id=YephqTRD71IC&pg=PA90&dq=cadena+de+valor+de+michael+porter&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

- NAMAKFOROOSH, M. (2005). *Metodología de la investigación*. Segunda edición. México: Editorial Limusa. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/Diam5Q>
- PADILLA, R. y ODDONE, N. *Manual para el fortalecimiento de cadenas de valor*. CEPAL. Documento disponible en línea en: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40662/1/S1601085_es.pdf
- PARDO, J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. AENOR ediciones. Documento disponible en línea en: file:///C:/Users/carol/Downloads/PUB_DOC_Tabla_AEN_10019_1.pdf.
- PORTER, M. (1991) *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental.
- RUTHMAN, L. (1977). *Evaluation Research Methods: a Basic Guide*. Londres. S/A (2008). *Estructuras organizativas*. Málaga: Editorial Vértice. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/YW908D>
- SCHIFFMAN, L.y KANUK, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Octava edición. México: Prentice Hall. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/tYVqxM>
- WHEELLEN, T. y HUNGER, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Décima edición. México: Pearson Educación. Libro en línea disponible en: <https://goo.gl/mXnnT3>