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

TRABAJO DE GRADO

Diagnóstico de la Gestión Organizacional de la Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

Mariana Insignares Kuiman

Como requisito para optar al grado de:

Especialista en Desarrollo Organizacional

Profesor-Asesor: Lic. William Medina Quero

Caracas, Diciembre de 2006

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

CONSTANCIA

Por medio de la presente, hago constar que, he asesorado a la alumna **Mariana Insignares Kuiman**, C.I. 14.531.452, en la elaboración del Trabajo Especial de Grado titulado "**Diagnóstico de la Gestión Organizacional de la Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis".**Después de haber revisado el contenido del mismo, certifico que éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante el Director del respectivo postgrado, a efectos de considerar su aprobación. para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional, en la Universidad Católica Andrés Bello.

Constancia que se expide a solicitud de la parte interesada, el día 01 de septiembre de 2006.

_____
Prof. William Medina Quero
C.I. 2.851.567

ÍNDICE

Resumen……..1
Capitulo 1. Planteamiento de la Situación…….……2
1.1. Introducción……..2
1.2. Justificación……..3
1.3. Objetivos……...5
1.3.1. General……..5
1.3.2. Específicos……5
Capítulo 2. Marco de Referencia……6
2.1. Marco de Referencia Organizacional……..6
2.2. Marco de Referencia Conceptual……10
Capítulo 3. Marco de Referencia Metodológico……...16
3.1. Tipo de Investigación ……...16
3.2. Alcance ……...17
3.3. Definición de Variables……..17
3.4. Técnicas de Recolección de Información……...20
3.5. Procedimiento Metodológico ……22
Capítulo 4. Análisis de los Resultados……....24
4.1. Encuestas……24
4.2. Entrevistas……....29
4.3. Análisis Documental……...39
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones ……42
5.1. Conclusiones……42
5.2. Recomendaciones……..……...48
Referencias Bibliográficas ……50
Anexos ……52

RESUMEN

Con el propósito de identificar fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos asociados al funcionamiento organizacional de la Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis (FundaProcura), se realizó un Diagnóstico Organizacional basado en el modelo McKinsey de las 7-S.

En este sentido, y partiendo de la metodología Investigación – Acción, se tomó un muestra formada por 17 personas, empleados de la institución, quienes respondieron una entrevista semi-estructurada y completaron un instrumento diseñado especialmente para este diagnóstico organizacional; adicionalmente se efectuó un análisis documental al Manual Operativo de la Fundación.

Los resultados obtenidos indican que las dimensiones con claras oportunidades de mejora para la gestión organizacional de la Fundación son las referidas a "Sistemas de Comunicación" y "Estructura", mientras que se posicionaron como fortalezas las dimensiones "Valores Compartidos" y "Habilidades".

Estos resultados deben ser tomados en cuanta para la planificación y realización de planes de intervención con miras a consolidar un desempeño óptimo a corto y mediano plazo sobre el todo de la organización, permitiéndole así enfrentarse a los proyectos actuales y preparar el terreno para afrontar las inquietudes de expansión y otros proyectos futuros.

Palabras Clave: *Desarrollo Organizacional, Diagnóstico Organizacional, Gestión, Cambio, Investigación – Acción, Fundaciones – ONG's*

CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN

1.1. INTRODUCCION

La Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis - FundaProcura, ha experimentado durante los últimos años un crecimiento notable en su alcance y accionar, y de cara a los nuevos retos, se hacía necesario calibrar el estado de algunas variables organizacionales que permitieran el funcionamiento óptimo de la organización.

Esto último cobra más sentido dado que esta Fundación ha estado estudiando la posibilidad de extender sus actividades e iniciativas de integración laboral hasta el interior del país, con el establecimiento de centros de atención similares en otras ciudades del interior del país.

No obstante, es bien sabido que el funcionamiento de este tipo de instituciones requiere de ciertas condiciones de estabilidad, consistencia en las actividades y coordinación para el logro de los objetivos, que no dejan de generar inquietudes y preocupación sobre quienes tienen a su cargo la dirección de tan loable institución.

Por esta razón se consideró apropiado iniciar un conjunto de acciones que permitieran conocer cómo estaba el funcionamiento de las variables motoras de esta institución, cuáles variables su encuentran con un funcionamiento óptimo -o cercano al óptimo-, y cuáles están pasando por procesos de tensión que requieren de la atención, el reforzamiento y el tratamiento, en aras de generar un mejor funcionamiento en la(s) misma(s), para lograr así un desempeño óptimo sobre el todo de la organización, que les permita enfrentarse a los proyectos actuales y preparar el terreno para afrontar las inquietudes de expansión y otros proyectos futuros.

1.2. JUSTIFICACIÓN

La Fundación Venezolana Pro-cura de la Parálisis – FundaProcura, es una organización sin fines de lucro, que desde 1992, tiene como función asistir a personas de escasos recursos que, por elementos circunstanciales de la vida, han sufrido lesiones que les imposibilitan continuar con un ritmo normal de sus actividades, pues dependen ahora de sillas de rueda para poder movilizarse (Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis, 2006).

Con el transcurrir del tiempo esta institución ha extendido su alcance, pues no sólo proveen en la actualidad sillas de rueda a quienes las necesitan, sino que han generado todo un conjunto de actividades y terapias para facilitar la inserción de estas personas con discapacidad motora a la sociedad, por tanto puede decirse que, ha experimentado durante los últimos años un crecimiento notable (Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis, 2006). Sin embargo, vale mencionar que esta es una fundación que posee un impacto muy fuerte en el área metropolitana de la ciudad de Caracas, pues hasta el interior del país su alcance ha estado limitado a la entrega de sillas de rueda, sin poder desarrollar hasta ahora los talleres de apoyo para la inserción en el medio social.

Por esto contemplan en la actualidad, la opción de la expansión de la fundación con el establecimiento de centros de atención similares en otras ciudades del interior del país. No obstante, el funcionamiento de este tipo de instituciones requiere de ciertas condiciones de estabilidad, consistencia en las actividades y coordinación para el logro de los objetivos, que no dejan de generar inquietudes y preocupación sobre quienes tienen a su cargo la dirección de tan loable institución (Puppio, 2006, Rosi, 2006 y Martín, 2006).

Es por ello que FundaProcura, se planteó la necesidad de responder a las siguientes interrogantes: ¿Responde el funcionamiento de la Institución a la Misión y Visión organizacional?, ¿Este funcionamiento les permitirá afrontar de modo exitoso los retos planteados para el corto y mediano plazo?, y en este sentido

¿Cuáles son sus oportunidades de mejora, en relación a los procesos de gestión organizacional?.

La no atención de esta necesidad podría materializarse en el fallo en la concreción de los objetivos planteados por la Fundación para el corto y mediano plazo.

1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.3.1. Objetivo General:

Realizar un diagnóstico organizacional que permita caracterizar a la Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis - FundaProcura, en función de un conjunto de variables teóricas que pudieran incidir en el desempeño y eficiencia de la organización, con miras a la implementación de un plan de acción que genere las condiciones favorables que faciliten el alcance de la Misión y los Objetivos de la organización.

1.3.2. Objetivos Específicos:

- Identificar las variables organizacionales que inciden en el funcionamiento de la Institución.

- Analizar las fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos asociados al funcionamiento organizacional.

- Sugerir planes de acción que permitan solventar las oportunidades de mejoras detectadas en el proceso de diagnóstico.

CAPITULO 2: MARCO DE REFERENCIA

2.1. MARCO DE REFERENCIA ORGANIZACIONAL

La Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis es una organización sin fines de lucro que se dedica a prestar atención integral a personas con discapacidades motoras, de bajos recursos económicos, con el fin de apoyarlas a través de diferentes programas en su proceso de inserción social, educativo y laboral. Inicia operaciones en el año 1992, con el firme propósito de ayudar a personas con lesiones en la médula espinal que requieren de una silla de ruedas de forma permanente para movilizarse, limitándose para ese momento la ayuda a la canalización de donaciones de sillas de ruedas (Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis, 2006).

Con el transcurrir del tiempo esta institución ha extendido su alcance, la adquisición de una sede propia en el año 2000 y su puesta en funcionamiento en el 2002, les ha permitido ampliar el rango de acción de la Fundación, por lo que en la actualidad los programas que ofrece abarcan gran parte del territorio nacional, y comprenden un Ciclo de Atención Integral que incluye donativos de sillas de ruedas, proveeduría y taller de sillas de ruedas, sala de rehabilitación y fisiatría, orientación psicológica y familiar, cursos y talleres de capacitación laboral, actividades recreativas, eventos para la recaudación de fondos, y campañas de concientización (Puppio, 2006).

La gestión organizacional de la Fundación se rige por la siguiente misión estratégica: “Prestar atención integral a personas con discapacidades motoras, desarrollar sus potencialidades y apoyarlas en el proceso de inserción educativa, laboral y social” (Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis, 2006).

Planteándose como Visión Organizacional “Abarcar todo el territorio nacional como organización líder en el ámbito de la ayuda y atención a las personas con discapacidades motoras” (Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis, 2006).

Siendo su principal objetivo “proporcionar asistencia a niños, jóvenes y adultos con lesiones motoras permanentes, que requieren de una silla de ruedas para movilizarse y que no dispongan de los recursos necesarios para recibir los tratamientos adecuados, tendientes a proporcionarles una mejor calidad de vida” (Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis, 2005)

En cuanto a su estructura organizativa, vale la pena resaltar que esta Fundación inició operaciones gracias al trabajo de un equipo cohesionado por fuertes vínculos familiares y emocionales, quienes luego de algunos años de trabajo y debido a la ampliación de su rango de acción ha ido incorporando paulatinamente un mayor número de colaboradores, estando conformada actualmente por aproximadamente treinta (30) personas entre personal administrativo y directivo.

La estructura organizativa de la Fundación se encuentra encabezada por la figura de una Junta Directiva, conformada por unos diez (10) miembros fijos y suplentes, quienes se encargan de definir, evaluar y dar seguimiento a las prácticas de la fundación (Front Consulting, 2005).

Para un período de aproximadamente tres (03) años la Junta Directiva escoge a uno de sus miembros para ocupar la posición de Presidente Ejecutivo, quien se encarga de dirigir el desarrollo y funcionamiento de la fundación, controlar y evaluar la gestión en función de las directrices aprobadas por la Junta Directiva. Esta figura se apoya y comparte funciones con otro miembro de la Junta Directiva, designado para ocupar la posición de Vice-Presidente (Front Consulting, 2005).

Sirviendo de enlace entre el nivel estratégico y el operativo encontramos a un Director Ejecutivo, quien dirige y controla los proyectos de la Fundación, bajo su “mando” y control se encuentra el resto del personal que labora en la institución, agrupados en dos grandes áreas, una Gerencia Operativa y una Gerencia de Planificación y Desarrollo.

La Gerencia Operativa asume el control de gestión administrativa – financiera, el manejo de los recursos humanos y financieros, relaciones con proveedores, manejo de inventarios, así como velar por el bienestar de los empleados y colaboradores. Adicionalmente, supervisa la gestión del Área de Salud, encargados de ofrecer una atención profesional a los usuarios y beneficiarios de la Fundación en lo que respecta a rehabilitación física y emocional; el Área de Formación, responsables de la elaboración y preparación de programas de entrenamiento y capacitación para los usuarios; y finalmente, el Área de Atención al Usuario (Trabajo Social, Proveeduría y Recepción) (Front Consulting, 2005).

Por su parte la Gerencia de Planificación y Desarrollo tiene bajo su responsabilidad la coordinación de las Áreas de Programas y Proyectos, quienes son los encargados de formular las iniciativas y proyectos que permitan desarrollar habilidades y destrezas a personas con discapacidad a fin de que puedan lograr su incorporación al medio laboral – productivo, determinando su viabilidad, preparación presupuestaria y su impacto cualitativo (Front Consulting, 2005).

Para entender la problemática que hoy ocupa a la Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis es necesario mencionar que la misma posee un impacto muy fuerte en el área metropolitana de la ciudad de Caracas, pues hasta el interior del país su alcance ha estado limitado a la entrega de sillas de rueda, sin poder desarrollar, hasta ahora la totalidad de las iniciativas y talleres de apoyo dirigidos a facilitar la inserción en el medio social de su población objetivo.

Por esta razón, la Junta Directiva de la Fundación ha venido contemplando la posibilidad de expandir el área de influencia de la Fundación con el establecimiento de centros de atención similares en otras ciudades del interior del país, o la ampliación de la sede principal de la ciudad de Caracas.

No obstante, no desea iniciar este proceso sin antes evaluar el estado actual del funcionamiento, identificar oportunidades de mejora en los procesos de gestión

organizacional de la Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis, para así generar el conocimiento de cómo está el funcionamiento de las variables motoras de esta institución, cuáles variables están con un funcionamiento óptimo y cuáles están pasando por procesos de tensión que ameriten la atención, el reforzamiento y el tratamiento, en aras de generar un mejor funcionamiento en la(s) misma(s), y así alcanzar exitosamente los objetivos planteados por la Fundación para el mediano plazo.

2.2. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

El mundo actual de las organizaciones se caracteriza por un ambiente complejo y dinámico, en el que ocurren cambios permanentes en el plano económico, social, tecnológico, humano, legal; razón por la cual diversos autores plantean que la necesidad de adaptación se ha convertido en una norma y no una excepción para aquellas instituciones que pretenden sobrevivir al paso del tiempo; siendo esta capacidad de asimilar, de adaptarse, y porque no, de anticipar estas nuevas exigencias lo que va a procurarles el logro efectivo de sus objetivos, en sociedades y mercados cada vez más competidos (Guizar, 2004; Latorres, 2003; Trillo y Sánchez, 2006; Sharma, 1999).

En este sentido, Trillo y Sánchez plantean que dado el entorno eminentemente competitivo que rodea a las organizaciones hoy día, éstas han empezado a mostrar una tendencia a estudiar y poner en práctica "sistemas de actuación que permitan la mejora de la gestión de las mismas" (2006, p.166).

Encontrándonos entonces con un escenario propicio para el surgimiento de disciplinas que pretenden entender, conocer, guiar y/o fortalecer a las organizaciones para enfrentar estos retos de características globales.

Una de estas disciplinas es la conocida como Desarrollo Organizacional (DO) que pudiéramos entender como:

.- "Un esfuerzo planificado de toda la organización y controlado desde el nivel más alto, para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización, mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de la ciencia de la conducta" (Beckhard, 1969, c/p French y Bell, 1996, p. 27), ó como

.- “Un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente” (Chiavenato, 1998, p. 611).

Ambas definiciones dejan claro que, el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado que intenta conocer, haciendo uso de diversas herramientas y análisis provenientes de las ciencias sociales y de la conducta, las fortalezas y debilidades sobre las variables motoras de la organización en aras de procurar el más eficiente funcionamiento de la misma.

En este sentido, French y Bell plantean en su libro Desarrollo Organizacional, que gracias a los conceptos teóricos y herramientas que manejan los practicantes y consultores, el DO está en capacidad de ofrecer “una prescripción para mejorar el ‘ajuste’ entre el individuo y la organización, entre ésta y su ambiente, y entre los componentes de la organización, como la estrategia, la estructura y los procesos” (1996, p. 2). Posteriormente, esta prescripción o recomendación se pondrá en práctica a través de intervenciones y actividades que incidirán sobre aquellas áreas o aspectos problemáticos.

Estos mismos autores, consideran que los programas de DO no sólo ayudan a mejorar el funcionamiento de los individuos, los equipos y la organización total; estos también contribuyen a impartir habilidades y conocimientos necesarios para permitir que los miembros de la organización sean capaces de introducir mejoras en el funcionamiento organizacional por sí mismos (French y Bell, 1996).

Por otro lado, el Desarrollo Organizacional plantea diversas estrategias para procurar o mejorar la efectividad de una organización y por consiguiente hacer factible el logro pleno de sus objetivos; destacando especialmente al diagnóstico organizacional entendido como la evaluación del nivel actual de funcionamiento de una organización, mediante el uso de procedimientos especializados que permitan recolectar información vital relativa a la misma, analizar esta información y finalmente diseñar intervenciones de cambio apropiadas para cada situación particular (Leadersphere, 2005).

En otras palabras, el diagnóstico organizacional permite identificar las fortalezas, las áreas susceptibles de mejora y las áreas de con funcionamiento problemático que pudieran estar afectando el desempeño de una organización. Además, permite identificar las posibles causas del problema o conflicto, y calibrar o "pronosticar" los efectos y consecuencias que pudieran tener las acciones de intervención (French y Bell, 1996; Guizar, 2004).

Por otro lado, el proceso de Diagnóstico Organizacional se ve facilitado por el uso de modelos organizacionales que sirvan de marcos de referencia, dirijan la atención del consultor sobre determinadas actividades y procesos (variables) dentro del sistema que se consideren relevantes o vitales para el funcionamiento de la vida organizacional; y adicionalmente ayuden a entender más clara y rápidamente la información recolectada (Leadersphere, 2005).

En este sentido, Peters & Waterman plantean que todo enfoque que pretenda abordar inteligentemente una organización debe "abarcar y considerar como interdependientes, por lo menos siete variables: estructura, estrategia, personal, estilo de administración, sistemas y procedimientos, conceptos reactores y valores compartidos" (2002, p. 11). Este enfoque se ha popularizado con el nombre de modelo McKinsey de las 7-S (por sus iniciales en ingles).

La aplicación de este modelo a diversas organizaciones, como una manera práctica de entender sus problemas, así como para entender el funcionamiento de algunas de las empresas más exitosas a nivel internacional, ha demostrado que el mismo constituye "una ayuda inmensa para hacer entender no solamente la armazón -estrategia y estructura- sino también la médula de la organización – estilo, sistemas, personal, habilidades y valores compartidos (Peters y Waterman, 2002, p. 11).

Visto así, el modelo McKinsey de las 7-S proporciona información vital que permite entender, de una manera holística y eficaz a cualquier organización, e incluso podría decirse que cualquier iniciativa de cambio debe considerar sus siete factores.

La representación clásica del modelo McKinsey de las 7-S, tal como se presenta en la figura N° 1, fue diseñado para ilustrar la interdependencia de las variables. Si bien queda claro para los autores que existen otras variables que contribuyen a explicar la complejidad de una organización, consideran que las siete variables que componen el modelo son de crucial importancia para la gestión de gerentes y consultores (Leadersphere, 2005).

Haciendo una observación rápida del modelo McKinsey de las 7-S, encontramos que los siete factores a los que hacen mención sus autores, podrían ser descritos como sigue a continuación:

.- Estrategia (Strategy): está referido al plan de acción del cual dispone la organización para asignar los recursos limitados, a través del tiempo, con vistas a alcanzar los objetivos definidos de la misma (Peters y Waterman, 2002).

.- Estructura (Structure): este factor está referido a la especialización de las actividades de la organización, al grado de centralización o descentralización del proceso de toma de decisiones, siendo lo más visible en el punto referido a

estructura, aquello que tiene que ver a cómo está caracterizado el organigrama de la organización (Peters y Waterman, 2002).

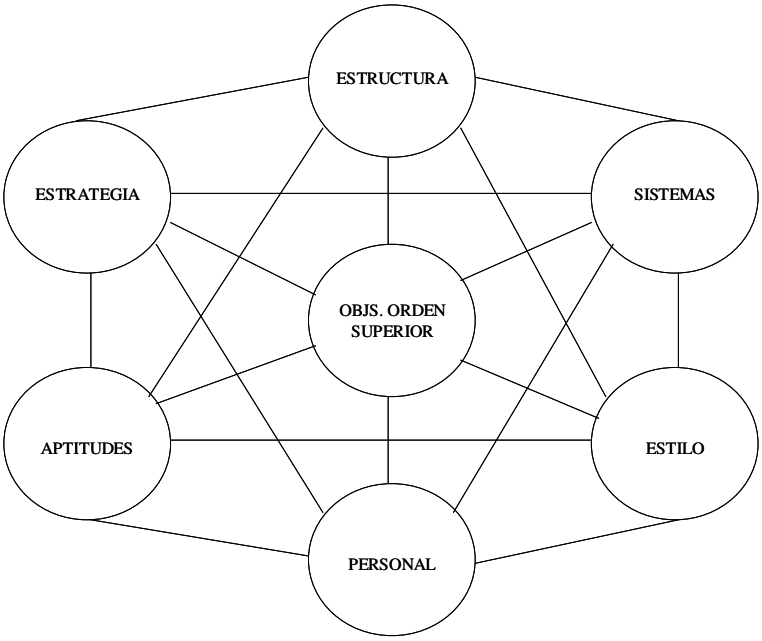


Figura N° 1
Modelo McKinsey de las 7-S

.- Sistemas (Systems): en este factor se hace mención a los procesos y procedimientos rutinarios que se siguen dentro de la organización, incluyendo los mecanismos de información (formal e informal), que permiten que la misma funcione día a día (Peters y Waterman, 2002).

.- Personal (Staff): Este factor trata de determinar el perfil de las personas que trabajan en la organización, y al mismo tiempo poder determinar cuáles son las expectativas, motivaciones, satisfacción y compromiso del personal hacia la institución (Peters y Waterman, 2002).

.- Estilo (Style): este factor está enfocado a conocer el comportamiento característico de los directivos de la organización para la consecución de los objetivos planteados (Peters y Waterman, 2002).

.- Habilidades (Skills): este factor está referido a conocer los elementos distintivos del personal de la organización consideradas en su conjunto, referido por así decirlo, a las destrezas, pericias o adiestramiento en todos aquellos que forman parte de la institución, para así concretar los objetivos trazados (Peters y Waterman, 2002).

.- Valores Compartidos (Shared Values): inicialmente denominado Objetivos de Orden Superior, este factor está referido a conocer cuáles son las ideas fundamentales, los postulados básicos, los principios, las creencias compartidas, que imbuyen a los miembros de la organización (Peters y Waterman, 2002).

El éxito de este modelo a la hora de explicar el funcionamiento de organizaciones de alto desempeño, parece radicar en la combinación de variables “duras” o más tangibles, tales como estructura, estrategia y sistemas; con variables más “blandas” o intangibles, como es el caso de habilidades, estilo, personal y valores compartidos. Adicionalmente, dado que el modelo supone una visión sistémica de la organización, sí se pretende generar un cambio que impacte la totalidad de la misma, entonces las intervenciones no pueden limitarse a afectar ó atacar sólo una o dos variables del sistema (Leadersphere, 2005).

CAPITULO 3: MARCO DE REFERENCIA METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El Diagnóstico Organizacional realizado a la Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis se enmarcó en el contexto de la Investigación – Acción, término que podría entenderse como "el proceso de recolectar de forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar de nuevo esos datos al sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en las hipótesis; y de evaluar los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales" (French y Bell, 1996, p. 141).

Específicamente se empleó una variedad de Investigación – Acción conocida como Investigación – Acción de Diagnóstico, la cual se caracteriza por la incursión de un Consultor en una situación problemática particular, la diagnóstica o identifica el estado actual de las cosas, para posteriormente hacer recomendaciones o sugerir intervenciones que ayuden a la organización – cliente a superar la situación de problema o conflicto (French y Bell, 1996).

La fortaleza de este tipo de investigación radica en que los miembros de la organización – cliente participan activamente en todo el proceso, garantizando así una mayor probabilidad de éxito de la intervención, ya que se encuentran mejor informados, están en capacidad de tomar mejores decisiones y se comprometerán más con los resultados y acciones emprendidas (French y Bell, 1996).

3.2. ALCANCE

El diagnóstico organizacional, abarcó la totalidad de agentes del sistema que componen la organización. FundaProcura es una institución conformada por, aproximadamente, 20 personas repartidas en el total de actividades de gerencia, atención al público, rehabilitación, servicios generales, entre otros.

3.3. DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

.- Estrategia (Strategy):

Definición Conceptual: Está referido al plan de acción del cual dispone la organización para asignar los recursos limitados, a través del tiempo, con vistas a alcanzar los objetivos definidos de la misma (Peters y Waterman, 2002).

Definición Operacional: Opiniones relativas a la disposición de las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos; claridad en el plan de acción que debe seguirse; logro efectivo de las metas planteadas; y a la existencia de mecanismos de seguimiento y control de los planes de acción.

.- Estructura (Structure):

Definición Conceptual: Este factor está referido a la especialización de las actividades de la organización, al grado de centralización o descentralización del proceso de toma de decisiones, siendo lo más visible en el punto referido a estructura, aquello que tiene que ver a cómo está caracterizado el organigrama de la organización (Peters y Waterman, 2002).

Definición Operacional: Opiniones referidas al conocimiento de la estructura de la Fundación, de las funciones y responsabilidades asignadas a los distintos miembros, línea de mando a quien debe reportarse las eventualidades relacionadas con la propia actividad; adecuación de la plantilla de personal para abordar las áreas de atención; así como las opiniones relativas a la autonomía para la toma de decisiones.

.- Sistemas de Comunicación (Systems):

Definición Conceptual: Este factor hace mención a los procesos y procedimientos rutinarios que se siguen dentro de la organización, incluyendo los mecanismos de información y comunicación (formal e informal), que permiten que la misma funcione día a día (Peters y Waterman, 2002).

Definición Operacional: Opiniones relativas a la transmisión de información de proyectos, objetivos y planes, y existencia de mecanismos que faciliten la transmisión de la misma; percepción del nivel de información general con la que cuentan los miembros de la Fundación.

.- Personal (Staff):

Definición Conceptual: Este factor trata de determinar el perfil de las personas que trabajan en la organización, y al mismo tiempo poder determinar cuáles son las expectativas, motivaciones, satisfacción y compromiso del personal hacia la institución (Peters y Waterman, 2002).

Definición Operacional: Opiniones relativas al grado de identificación y compromiso con la Fundación, calificación de los miembros para realizar sus funciones, expectativa de permanencia en la Fundación, preocupación de la directiva por las necesidades de los empleados y oportunidades de desarrollo dentro de la Fundación; así como a las percepciones relativas a la satisfacción personal por la realización de actividades cotidianas, la institución como un buen lugar para trabajar y reconocimiento ofrecido por los supervisores y beneficios obtenidos por el trabajo bien realizado.

.- Estilo (Style):

Definición Conceptual: Este factor está enfocado a conocer el comportamiento característico de los directivos de la organización para la consecución de los objetivos planteados (Peters y Waterman, 2002).

Definición Operacional: Opiniones relativas a la accesibilidad de los líderes de la organización para recibir quejas, reclamos, sugerencias y cumplidos; capacidad para brindar orientación efectiva al equipo de trabajo; inclusión y delegación del personal en los proyectos y acciones cotidianas de la Fundación.

.- Habilidades (Skills):

Definición Conceptual: Este factor está referido a conocer los elementos distintivos del personal de la organización consideradas en su conjunto, referido por así decirlo, a las destrezas, pericias o adiestramiento en todos aquellos que forman parte de la institución, para así concretar los objetivos trazados (Peters y Waterman, 2002).

Definición Operacional: Opiniones relativas a la distribución y asignación de tareas en función de los conocimientos y habilidades de las personas; aprovechamiento del talento y capacidades individuales; capacidad de los miembros de la Fundación para desempeñar cabalmente sus funciones.

.- Valores Compartidos (Shared Values):

Definición Conceptual: Este factor está referido a conocer cuáles son las ideas fundamentales, los postulados básicos, los principios, las creencias compartidas, que imbuyen a los miembros de la organización (Peters y Waterman, 2002).

Definición Operacional: Opiniones relativas al grado de conocimiento expresado por los miembros de la organización en relación a la razón de ser de la Fundación, y de la "dirección" que sigue la organización; la percepción de éxito de la gestión de la Fundación; el compromiso con sus objetivos y valores; y la identificación del valor solidaridad como un rasgo distintivo del propio personal de la Fundación

3.4. TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para fines exclusivos del Diagnóstico Organizacional de la situación actual de FundaProcura, se desarrolló una encuesta conformada por treinta y siete (37) afirmaciones y una guía de entrevista semi-estructurada. Adicionalmente, se realizó un análisis documental del Manual Operativo de la Fundación (Front Consulting, 2005).

3.4.1. ENCUESTAS

En el caso de la encuesta, en primer lugar se procedió a elaborar un banco de ítems, en función de la operacionalización de cada una de las dimensiones del modelo McKinsey de las 7-S, el mismo fue sometido a una validación por parte de tres jueces expertos, quienes contribuyeron con sus opiniones y sugerencias a darle validez de contenido al instrumento.

Realizados los ajustes y correcciones propuestos por los jueces expertos, se ordenaron los ítems de forma aleatoria, de manera que no quedasen contiguas afirmaciones referidas a una misma dimensión; conformándose así la encuesta definitiva que se aplicó al personal de la Fundación.

La instrucción principal, les solicitaba a los participantes que reflejaran su grado de acuerdo con cada una de las afirmaciones planteadas en una escala de cuatro (4) puntos (Completamente en Desacuerdo – Medianamente en Desacuerdo – Medianamente de Acuerdo – Completamente de Acuerdo), (Ver Anexo A).

3.4.2. ENTREVISTAS

En lo que respecta a las entrevistas realizadas, fueron de tipo semi-estructuradas, para lo cual se siguió una Guía de Entrevista (Ver Anexo B), cuya premisa fundamental era dejar fluir las ideas sobre las percepciones que cada una de las personas entrevistadas tenían sobre las siete dimensiones con las cuales se intentaba conocer el estado/situación de las variables motoras de la Fundación.

3.4.3. ANALISIS DOCUMENTAL

Finalmente, se realizó un análisis documental al Manual Operativo de la Fundación, el cual fue desarrollado por una firma consultora externa para documentar los procesos adelantados por la institución; esto con miras a facilitar la conformación de sedes de FundaProcura en regiones del interior del país.

Este análisis documental, igual que en el caso de las encuestas y entrevistas, se basó en las dimensiones propuestas por el modelo McKinsey de las 7-S; a fin de captar, representar y analizar el contenido de dicho manual

3.5. PROCEDIMIENTO METODOLOGICO

Una vez realizados los contactos iniciales con la Junta Directiva de FundaProcura, y atendiendo las necesidades planteadas en estas reuniones, se hizo una consulta bibliográfica, a partir de la cual se decidió trabajar siguiendo el modelo McKinsey de las 7-S, como marco de referencia para todo el proceso de diagnóstico.

Presentada la propuesta diagnóstica por parte de los consultores y aprobada por la Junta Directiva de la organización, se procedió a definir las técnicas de recolección de información, escogiéndose para tal fin la realización de entrevistas semi-estructuradas, encuestas y el análisis documental del Manual Operativo realizado a petición de la Fundación, para describir su funcionamiento interno.

El inicio de recolección de información se dio con la realización de una serie de entrevistas semi-estructuradas al personal de FundaProcura. Esta actividad implicó la participación de un total de diecisiete (17) personas que integran el plantel de trabajo de FundaProcura y en las cuales cada uno pudo expresar su libre opinión sobre las distintas dimensiones ó áreas de atención a las que hace referencia el modelo McKinsey de las 7'S.

En paralelo a esta actividad, y partiendo del modelo teórico seleccionado, se diseñó un cuestionario, el cual se sometió a la validación por parte de un grupo constituido por tres (3) jueces expertos, quienes hicieron las sugerencias y observaciones pertinentes, garantizando así la validez de contenido del mismo. Este instrumento fue aplicado a un total de dieciocho (18) personas que laboran en la Fundación, posterior a la etapa de entrevistas semi-estructuradas.

Adicionalmente, se realizó una revisión y análisis documental del "Manual Operativo" diseñado para esta Fundación por parte de una firma consultora, en el cual se intenta describir/reflejar el funcionamiento de FundaProcura, de cara a la posible replicación de esta experiencia en otras ciudades del país.

Una vez recolectada toda la información, se procedió a realizar el análisis de los datos.

En el caso de las entrevistas semi-estructuradas y del Manual Operativo, se efectuó un análisis de contenido, y en el caso de los cuestionarios se llevó a cabo un análisis estadístico de tipo descriptivo.

CAPITULO 4: ANALISIS DE RESULTADOS

4.1. ENCUESTAS

Una vez recibidos los 18 cuestionarios debidamente completados por el personal de FundaProcura, se procedió a analizar estadísticamente esta información.

En primer lugar se obtuvo la media para cada ítem formulado, y para cada dimensión. Asimismo, se calcularon las varianzas (medida utilizada para determinar la dispersión de los datos de la muestra con relación a su media) para cada ítem y para cada dimensión explorada por el instrumento (Ver Anexo C).

En líneas generales, se observó que las personas encuestadas tienen la percepción de que existe un funcionamiento muy cercano al óptimo para casi todas las dimensiones exploradas, arrojando luces sin embargo, sobre algunas oportunidades de mejora puntuales dentro de cada una de las dimensiones exploradas.

Los resultados globales del proceso de encuestas, se resumen en la tabla N° 2, la cual ha sido ordenada de manera descendente en relación al puntaje obtenido en la media de cada dimensión.

Vale destacar que, las dimensiones que mejor puntaje promedio obtuvieron fueron: Valores Compartidos (con una media de 3,77 y varianza de 0,11), y Habilidades (con una media de 3,58 y una varianza de 0,15), mientras que las dimensiones Estilo (media de 2.97 y varianza de 0.63), y Sistemas de Comunicación obtuvieron el puntaje promedio más bajo en este proceso (media de 2,71 y varianza de 0,35).

Un análisis más detallado para cada una de las dimensiones se expone a continuación:

Tabla N° 2

Resultado Global del Proceso de Encuestas

Dimensión	Media	Varianza
Valores Compartidos	3,77	0,11
Habilidades	3,58	0,15
Estrategia	3,32	0,19
Personal	3,30	0,30
Estructura	3,19	0,36
Estilo	2,97	0,63
Comunicación	2,71	0,35

En relación a la dimensión **Valores Compartidos**, se observa que la mayoría de las personas expresan conocer la razón de ser de la Fundación (media: 3,89 y varianza: 0,2222), hacia donde va la organización (media: 3,56 y varianza: 0,6144), la perciben como una organización exitosa (media: 3,94 y varianza: 0,0556), se sienten comprometidos con sus objetivos y valores (media: 3,72 y varianza: 0,2124), y finalmente, mencionan estar de acuerdo en que la solidaridad es un rasgo/valor distintivo del propio personal de la Fundación (media: 3,72 y varianza: 0,2124).

Esta dimensión se posicionó como la mejor percibida por parte de las personas consultadas en las encuestas con una media de 3,77 y una varianza de 0,11, (Ver Anexo C).

En cuanto a la dimensión **Habilidades**, las personas consultadas perciben que las tareas se asignan en función de los conocimientos y habilidades de las personas (media: 3,17 y varianza: 0,50), aprovechando su talento y capacidades individuales (media: 3,72 y varianza: 0,5654), así como que existe la percepción

de que los miembros de la Fundación cuentan con las habilidades y con los conocimientos requeridos para desempeñar cabalmente sus funciones (media: 3,50 y varianza: 0,3824).

En general, esta dimensión de Habilidades es una dimensión que obtiene unos resultados bastante altos al ubicarle una media de 3,58 y una varianza de 0,15, (Ver Anexo C).

En la dimensión relativa a la **Estrategia**, se observó que la mayoría de los encuestados perciben que cuentan con las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos planteados (media: 3,61 y varianza: 0,2516), mencionan asimismo que existe claridad en el plan de acción a seguir (media: 3,17 y varianza: 0,6176), lo cual se traduce en el hecho que la Fundación logra alcanzar los objetivos que se proponen (media: 3,67 y varianza: 0,2353). No obstante, indican que no existen suficientes mecanismos para hacer seguimiento y control de los planes de acción que se trazan (media: 2,83 y varianza: 0,7353), (Ver Anexo C).

La dimensión Estrategia obtuvo en general una media de 3,32 y una varianza de 0,19.

En relación a la dimensión de **Personal**, se observó que la mayor parte de los encuestados se sienten identificados y comprometidos con la Fundación (media: 3,83 y varianza: 0,1471), que los mismos encuentran satisfacción personal en la realización de sus actividades cotidianas (media: 3,78 y varianza: 0,1830), al mismo tiempo se refieren a la institución como un buen lugar para trabajar (con una media de 3,61 y varianza: 0,3693), consideran que la Fundación cuenta con personal calificado (media: 3,61 y varianza: 0,2516), que su trabajo recibe el reconocimiento por parte de sus supervisores (media: 3,56 y varianza: 0,3791) y que estas personas esperan seguir trabajando en la institución durante los próximos cinco años (media: 3,06 y varianza: 0,9967).

Adicionalmente, se observan opiniones divididas, tendiendo más a estar en desacuerdo con la afirmación de que la Directiva se preocupa por sus necesidades personales (media: 2,89 y varianza: 0,9281), así como al hecho de que consideran que no reciben beneficios adicionales al sueldo devengado (media: 2,67 y varianza: 1,5294) y que tienen pocas oportunidades de desarrollo profesional dentro de la Fundación (media: 2,67 y varianza: 1,2941).

En un modo más general, la dimensión Personal obtuvo una media de 3,30 y una varianza de 0,30 (Ver Anexo C).

Con relación a la dimensión **Estructura** de la organización, se recogieron las siguientes impresiones: una buena parte de los entrevistados indicó que conocía la estructura que da forma a la Fundación (media: 3,39 y varianza: 0,9575), así como las funciones y responsabilidades asignadas a cada persona (media: 3,72 y varianza; 0,5654) y la línea de mando a quien debe reportarse todas las eventualidades relacionadas con la propia actividad (media: 3,61 y varianza: 0,7222), (Ver Anexo C).

No obstante, los miembros encuestados perciben que la Fundación no cuenta con el personal necesario para abordar todas las áreas de atención (media: 2,89 y varianza: 0,8105), perciben también que se reciben órdenes de más de una persona (media: 2,61 y varianza: 1,1928), y que existe poca autonomía para la toma de decisiones (media: 2,89 y varianza: 1,5163). En general, la dimensión Estructura obtuvo una calificación promedio en el proceso de encuestas de 3,19 y una varianza de 0,36, (Ver Anexo C).

Por otro lado, las personas encuestadas expresan una percepción positiva con respecto al **Estilo** de la Directiva, caracterizándola como accesible para recibir quejas, reclamos, sugerencias y cumplidos (media: 3,22 y varianza: 0,4183); inspiradora de confianza en sus colaboradores para proponer planteamientos de distintas índoles (media: 3,22 y varianza: 1,3595), y reconociendo en la Directiva

un agente de orientación efectiva a su equipo de trabajo (media: 3,00 y varianza: 1,2941).

No obstante, los encuestados tienen la impresión que la Directiva no está involucrando efectivamente a todo el personal en los proyectos y acciones planteadas en el ejercicio cotidiano de la Fundación (media: 2,44 y varianza: 0,9673).

En general, la dimensión Estilo obtuvo, al realizar el análisis de los datos aportados por el proceso de encuestas, una media de 2,97 y una varianza de 0,63, (Ver Anexo C).

A nivel de la dimensión **Sistemas de Comunicación**, existentes en la Fundación, las personas encuestadas señalan que existen debilidades importantes en la forma en que la Directiva transmite la información relativa a los proyectos, objetivos y planes (media: 2,33 y varianza: 0,5882), esto en detrimento de la percepción del nivel de información general con la que cuentan los distintos miembros de la Fundación (media: 2,44 y varianza: 1,0850), señalando igualmente, que la Directiva no cuenta con mecanismos efectivos para la transmisión de la información (media: 2,56 y varianza: 0,8497).

Por el contrario, indican que sí existen mecanismos para transmitir efectivamente la información hacia los niveles supervisorios o comunicación ascendente (media: 3,11 y varianza: 0,6928), y que cuando la información es necesaria para el desarrollo/logro de sus funciones está llega sin problemas (media: 3,11 y varianza: 0,8105).

Al analizar los resultados de los ítems que conforman en el cuestionario la dimensión relativa a los Sistemas de Comunicación se observa que la misma obtiene una media de 2,71 y una varianza de 0,35, (Ver Anexo C).

4.2. ENTREVISTAS

Como segunda técnica de recolección de información, se llevó a cabo un proceso de entrevistas al personal que labora en la Fundación FundaProcura, el mismo fue realizado sobre un total de 17 personas de las que laboran día a día en esta Fundación, integrantes de las distintas áreas funcionales de la misma (Administración, Rehabilitación, Servicios en General).

Posteriormente se procedió a realizar un análisis de contenido, categorizando las opiniones recibidas en función de las dimensiones planteadas por el modelo McKinsey de las 7-S, para después contabilizarlas y totalizarlas por tipo de opinión y por dimensión. Esta cifra proporciona indicios sobre aquellas dimensiones que generan más interés y/o preocupación para las personas consultadas. En la tabla N° 3 que se muestra a continuación se resumen los resultados.

Del análisis de contenido particular para cada dimensión se desprenden los siguientes resultados (Ver Anexo D):

El análisis de contenido de las entrevistas realizadas, arroja que se emitieron aproximadamente 29 opiniones, referidas a la dimensión **Valores Compartidos** (Ver Anexo D), las cuales se resumen del modo siguiente:

.- 10 de las 29 opiniones (34%) expresan un conocimiento muy claro de la visión y misión de la organización.

.- Otras 10 de las 29 opiniones (34%) definen claramente a la Fundación como una organización exitosa en lo que hace.

.- Y finalmente, 9 de las 29 opiniones (31%) expresadas sobre esta dimensión, dejan por sentado el compromiso de ellas con la Visión y Misión de la Fundación.

Tabla N° 3

DIMENSIÓN	Total Opiniones	Tipo Opiniones
PERSONAL	87	Satisfacción Expectativas de crecimiento Expectativa de permanencia (proximos 5 años) Sueldo Ambiente Resultados y éxitos Incentivos y reconocimiento Roles (Voluntarios) Compromiso (Voluntarios) Participación (Voluntarios)
COMUNICACIÓN	53	Información general Comunicación descendente Canales Comunicación ascendente Comunicación (equipo ó pares) De cara al "exterior" Formas para expresarse internamente
ESTRUCTURA	43	Funciones Autonomía Talento humano Actividad dentro de la Fundación Líneas de mando
ESTILO	33	Liderazgo Accesibilidad - apertura al cambio Alineación, Directiva y Gcia. Media Carácter Supervisor Delegación Motivación Atención a la gente Presencia
OBJ. ORDEN SUPERIOR	29	Visión y Misión Éxito Compromiso (Visión y Misión)
ESTRATEGIA	17	Recursos "Futuro" de la Organización Control y seguimiento para planes y actividades Visión estratégica Donaciones
HABILIDADES	No se obtuvo información de relevancia sobre esta dimensión, sin embargo, algunas personas de las entrevistadas expresan que la "colaboración" y la "buena disposición" son parte de las fortalezas de los miembros de la Fundación para cumplir con el trabajo	
SUGERENCIAS GENERALES	34	

En cuanto a la dimensión referida a las **Habilidades** (Ver Anexo D), a pesar de haberse mencionado este punto por parte de los consultores a lo largo del proceso de entrevistas, los entrevistados no hicieron mayor mención al respecto, por consiguiente, se puede comentar que no se obtuvo información de relevancia sobre esta dimensión, no obstante, aisladamente, algunas personas entrevistadas expresan que la "colaboración" y la "buena disposición" son parte de las fortalezas de los miembros de la Fundación para cumplir con el trabajo del día a día.

Del total de entrevistas realizadas (17), se desprenden 33 ideas u opiniones que hacen referencia a la dimensión **Estilo** de Dirección (Ver Anexo D), las cuales pueden resumirse como sigue:

.- Un total de 10 de las 33 opiniones (30%), expresa que el "liderazgo" de la institución (FundaProcura) recae sobre la persona de la Sra. Federica Riveroll, miembro de la Junta Directiva, a pesar de que a nivel de organigrama funcional figure otra persona como Presidente de la Fundación.

.- Aproximadamente 7 de las 33 opiniones (21%), expresa que encuentran en la Directiva de la Fundación gente accesible, abierta, con apertura al cambio.

.- Otras 7 de estas 33 opiniones (21%), hacen referencia a la alineación que ellos perciben existe o no entre la Directiva y la Gerencia Media de la Fundación, en ese sentido, 71% (5 de 7) de ellas perciben que existe un puente de comunicación y de alineación efectiva entre estos (Directiva y Gerencia Media), mientras que el otro 29% (2 de 7) no percibe tal alineación.

.- Asimismo, existen 3 opiniones de las 33 recogidas (9%) para esta dimensión, que hacen referencia al "carácter del supervisor inmediato", estando todas ellas dirigidas a hacer saber sobre el carácter dominante del supervisor, y que esto puede muchas veces obstaculizar o frustrar ciertas iniciativas.

.- Un número igual al anterior, 3 de 33 opiniones (9%), hacen referencia a la delegación dentro de la Fundación, es ese sentido hacen saber que si bien la Directiva delega acciones/actividades sobre la Gerencia Media de la Fundación, sienten que ésta última represa funciones y tareas, “no sueltan, no delegan aguas abajo en la institución”.

.- 1 de las 33 opiniones (3%), expresa la ausencia de estrategias de motivación de la parte de la Directiva hacia el resto del personal de la institución; igual número que el anterior

.- (1 de 33) opina que las personas que dirigen la Fundación muestran preocupación por las necesidades de la gente que labora en FundaProcura, y otra (1 de 33) opina que la presencia de la Directiva en la Fundación en importante para el propio funcionamiento de ésta.

Para el caso de la dimensión relativa al **Personal**, se recabaron un total de 65 opiniones, y otras 22 opiniones con referencia al tema del “voluntariado” (Ver Anexo D), y por su importancia, las expresamos separadamente como sigue a continuación:

Personal Contratado

.- 14 de las 65 opiniones (22%) emitidas, estaban dirigidas al tema de “satisfacción personal por el trabajo realizado”, siendo unánime el sentimiento de satisfacción que sienten las personas que laboran aquí y que expresaron opinión al respecto, por lo que se hace en esta Fundación.

.- 12 de las 65 opiniones (18%) fueron dirigidas al tema de “expectativas de crecimiento” con la Fundación, de ellas, el 75% (9 de 12) piensa que no existen opciones de crecimiento dentro de la Fundación, y de ellas un 33% (3 de las 9) comenta que están en búsqueda de nuevas opciones de trabajo. Sólo 25% (3 de

12) comentan que si perciben oportunidades de crecimiento dentro de la Fundación, asociado básicamente al hecho de una posible expansión de la Fundación.

.- Por otro lado, 10 de las 65 opiniones (15%), están dirigidas hacia la “expectativa de permanencia dentro de la Fundación para los próximos 5 años”, de ellas, sólo el 40% (4 de 10) expresan su intención de seguir laborando en la Fundación durante los próximos 5 años; el otro 60% (6 de 10) indica que, si bien se visualizan fuera de la Fundación dentro de los próximos 5 años, le dedicarían parte de su tiempo a seguir colaborando con la institución.

.- 9 de las 65 opiniones (14%) hacen mención a percibir “sueldos no atractivos” dentro de la Fundación, sin embargo, cabe destacar que a pesar de estar en esa situación, sienten que se compensa este hecho por contar con un ambiente de trabajo grato y la satisfacción por la labor realizada.

.- Otras 8 de las 65 opiniones (12%), comentan acerca de encontrar en FundaProcura un ambiente de trabajo grato, con un sentimiento familiar dentro de la organización.

.- Otras 8 de las 65 opiniones (12%), comentan acerca de la “satisfacción” que sienten por los resultados alcanzados por la Fundación, siente como propio el éxito de la organización.

.- Finalmente para esta dimensión, 4 de las 65 opiniones (6%), hacen mención a la “no existencia de incentivos monetarios de de reconocimiento”, lo cual comentan podría funcionar como mecanismo de motivación y no hacerlo puede ocasionar la fuga de talento humano en la Fundación.

Voluntariado

.- De las 22 opiniones expresadas para esta variable, 12 opiniones (55%), hicieron mención acerca de los “roles no definidos” dentro de la Fundación para este tipo de personal, de hecho, 50% (6 de 12) opina que no existe una figura que supervise y coordine efectivamente el trabajo de las personas voluntarias, por lo que se diluye el esfuerzo y esto “no se traduce en una ayuda real”.

.- 8 de las 22 opiniones (36%) al respecto, hacen mención al “poco compromiso” por parte del personal voluntario para con la Fundación, lo cual se traduce a su entender en la alta rotación que el mismo personal experimenta.

.- Finalmente, 2 de esas 22 opiniones (9%) expresa que, su mayor participación se da en actividades muy puntuales.

En relación a la dimensión relativa a la **Estrategia**, se pudo determinar la existencia de 17 opiniones (Ver Anexo D), que se pueden resumir como a continuación se expone:

.- 4 de estas 17 opiniones (24%), hacen mención a la “obtención de recursos”. Estas personas consideran que existe para la Fundación los recursos para la ejecución de proyectos y actividades cotidianas, que se hace un buen manejo de estos recursos, y que la Fundación cuenta con una “trayectoria” y “reputación” que facilitan la obtención de recursos ante los entes patrocinantes.

.- Otras 4 de estas 17 opiniones (24%) expresan lo que ellos perciben acerca del “futuro” de la organización, en ese sentido, estas personas creen que la Fundación no está preparada para la expansión, y plantean la necesidad de fortalecer los proyectos actuales antes de emprender nuevos proyectos, y sugieren incluso darle “forma” a la experiencia actual para poder replicarla luego en otros lugares.

.- 4 de estas 17 opiniones (24%), comentan que no existe control y seguimiento sobre los planes y actividades de la Fundación, de hecho, expresan estas personas que esto conlleva a que en muchas ocasiones queden cosas pendientes en el camino y que nos se cumplan los objetivos a cabalidad.

.- Más adelante, 3 de estas 17 opiniones (18%), expresan que hay poca visión estratégica para el abordaje de proyectos.

.- Y finalmente para esta dimensión, se ubican 3 opiniones de 17 (18%), que se expresan sobre problemas relacionados a la priorización de casos a los cuales hacer las donaciones de sillas de rueda.

Para la dimensión **Estructura**, el proceso de entrevistas arrojó un total de 43 opiniones (Ver Anexo D), que se resumen en lo siguiente:

.- 15 de estas 43 opiniones (35%), hacen mención sobre la "claridad de funciones que realiza" la persona, y en ese sentido, 53% (8 de 15) expresa que no existe claridad en las funciones que realizan dentro de la Fundación, incluso mencionan (5 de esta 8) que se trabaja bajo la filosofía de "todos hacemos de todo, lo que nos toque". Sólo 47% de esta opiniones (7 de 15) percibe que efectivamente sus funciones están claramente definidas.

.- 13 de estas 43 opiniones (30%), hacen mención al tema de "autonomía de funciones", en ese sentido encontramos que, aproximadamente 54% (7 de 13) comentan percibir cierta autonomía en las actividades que realiza, esto viene expresado básicamente por el personal que tiene trato directo con los usuarios de la Fundación, por la misma necesidad de dar respuesta inmediata a los requerimientos; mientras que el otro 46% (6 de 13) comentan que no existe autonomía en las labores que realiza dentro de la Fundación, y que por el contrario, todo debe ser consultado con el supervisor.

.- Otras 6 de las 43 opiniones (14%) estaba dirigida al “uso del talento humano” dentro de la Fundación, y aquí, 67% (4de 6) opina que podría hacerse un mejor uso del talento humano con el que cuenta la Fundación.

.- 6 de las 43 opiniones (14%) para esta dimensión, hacen mención a la necesidad de profesionalizar la actividad, de operacionalizar los procesos dentro de FundaProcura.

.- Por último, 3 de las 43 opiniones (7%) hacen mención a mejorar la definición de las líneas de mando, pues estas personas expresan que reciben órdenes de distintas personas para una misma actividad.

En el caso de la dimensión referida a los **Sistemas de Comunicación** de los que dispone la Fundación, el proceso de análisis de contenido arroja que fueron emitidas unas 53 opiniones (Ver Anexo D), que podemos resumir como:

.- 15 de las 53 opiniones (28%), hacen mención al punto “información general sobre actividades, planes y proyectos”, y sobre este punto, aproximadamente 73% (11 de 15) opina que no cuentan de entrada con información al respecto. El 36% de ellos (4 de 11), menciona que cuando obtienen información sobre estos puntos les ha llegado por canales “informales”, de estas personas, 2 (de 4) comentan que en momentos puntuales, esta falta de información sobre tales actividades ha interferido o dificultado sus actividades cotidianas.

.- 11 de las 53 opiniones (21%), hace mención a la figura “comunicación descendente”, y comentan que el mecanismo a través del cual se expresa es verbal y directo de parte del supervisor. Aproximadamente 18% (2 de 11) de quienes expresan opinión al respecto comentan que, el uso está dado para transmitir información de tipo operativo y otro 18% (2 de 11) comenta que es utilizada esta comunicación en este sentido para expresar el logro de los objetivos de la organización.

.- 8 de las 53 opiniones (15%) sobre esta dimensión, hace referencia a la existencia de “canales de comunicación obstruidos o con desfases”, y comentan que esto permite que información valiosa se pierda en el camino.

.- 7 de las 53 opiniones (13%) hacen mención al hecho de la “comunicación ascendente”, y expresan en ese sentido que, hacen uso del mecanismo de una manera directa y personal.

.- 5 de las 53 (9%), comentan sobre la existencia de una buena comunicación a nivel de equipo o pares.

.- 4 de las 53 opiniones (8%), hacen mención sobre la necesidad de mejorar la comunicación de cara al exterior de la Fundación.

.- Y por último, 3 de las 53 opiniones (6%), comentan sobre el “mejorar la forma de decir las cosas” puertas adentro de la Fundación.

Vale destacar, que en el proceso de entrevistas, los consultores extendieron a los entrevistados la opción de comentar qué cosas “cambiarían” dentro de FundaProcura ó qué sugerencias harían para contribuir a la consecución de las actividades de la misma, y al respecto, fueron detectadas 34 opiniones (Ver Anexo D), que se resumen a continuación:

.- 9 de las 34 opiniones (27%), hicieron mención a la necesidad de crecer de la Fundación, crecer físicamente y en cada una de las áreas de atención.

.- 5 de las 34 opiniones (15%), comentaron acerca de aumentar el personal de la Fundación y mejorar la distribución del mismo en las distintas áreas de la organización.

.- 4 de las 34 (12%), expresaron la idea de “proteger” más al empleado, esto a través de mejores salarios, condiciones, incentivos.

.- 4 de las 34 opiniones (12%) en este particular, comentan sobre “darle mayor estructura a la organización”, estando dentro de este punto la “definición” de cargos y roles por tipo de actividad.

.- 3 de las 34 (9%), hicieron mención al arreglo definitivo del ascensor de la Fundación.

.- 2 de las 34 opiniones (6%), hicieron mención a mejorar los tiempos de respuesta para las donaciones que efectúa la Fundación.

.- 2 de 34 (6%), hacen mención sobre la necesidad de obtener (captar) más ayudas y recursos.

.- 2 de 34 (6%), hacen referencia a habilitar mejores formas de transporte para los beneficiarios de la Fundación.

.- 1 de las 34 opiniones (3%), hace referencia a darle funcionamiento a la sala de computación y a la sala de usos múltiples.

.- 1 de las 34 opiniones (3%) comenta sobre la necesidad de “concentrarse” en el proyecto “Acceso Para Todos”.

.- Y finalmente, 1 de las 34 opiniones (3%) comenta sobre tratar de mejorar en la delegación de las actividades para el personal que labora en la Fundación.

4.3. ANÁLISIS DOCUMENTAL

Finalmente, a fin de conocer y valorar parte de la historia escrita de la Fundación, se realizó un análisis de contenido del Manual Operativo desarrollado para esta Institución a finales del año 2005, por parte de una firma consultora externa. Este manual es desarrollado de cara a la posible expansión de la Fundación a través de la figura denominada por ellos mismos como "Franquicia Social". Esta revisión igualmente tuvo como marco de referencia las dimensiones previstas por el modelo McKinsey de las 7-S.

En este sentido, el Manual Operativo pretende reflejar el funcionamiento general de la Fundación, así como de dotarla de "un instrumento que permita conocer las funciones de cada área que componen la estructura" (Front Consulting, 2005, p. 3).

A partir de la revisión realizada pudo observarse que el Manual Operativo esboza el plan de acción que debe aplicar la organización para asignar los recursos limitados, a través del tiempo, con vistas a alcanzar los objetivos definidos por la misma (**Estrategia**), describiendo todos los programas y servicios que presta la "Sede Principal de FundaProcura" y que según expresa el manual "es responsabilidad de todos los 'Operadores de FUNDAPROCURA' conocer y cumplir" (Front Consulting, 2005, p. 3); indicando incluso para cada caso el objetivo particular, el alcance o población meta, las principales actividades y la fuente de recaudación de fondos.

En relación a la dimensión **Estructura**, el manual presenta una estructura organizativa dividida en tres niveles de funcionamiento (Estratégico, Coordinación Operativa y Operativo), a cada uno de estos niveles se asocian un determinado número de posiciones o cargos que se supone cumplen funciones específicas, a modo de referencia vale decir que, solo para al nivel operativo se asocian veinte y seis (26) posiciones (Ver Anexo E), cuyas descripciones de cargo se exponen

detalladamente en las páginas siguientes del manual, expresadas en función del objetivo con el que fue creada la posición, sus principales atribuciones y las áreas de coordinación de la cual es responsable la misma (si aplica).

En cuanto a la dimensión **Sistemas de Comunicación**, el Manual Operativo no establece mecanismos formales de transmisión de la información desde el nivel estratégico hacia los niveles específicos, ni desde los niveles operativos hacia el estratégico. Las únicas menciones a la transmisión de información, y de modo general sin especificar los mecanismos, se hace en el apartado de Áreas de Coordinación descripción de actividades principales referidas a los cargos Dirección Ejecutiva, Gerencia Operativa en los términos que se presentan a continuación "Con la Presidencia y Vicepresidencia a los fines de canalizar el suministro y recepción de información desde el nivel estratégico en cuanto a orientaciones y decisiones para ser ejecutadas por la Fundación y a su vez para informar de la ejecución de los planes y programas" (Front Consulting, 2005, p. 21).

En relación al perfil de las personas que trabajan en la organización, enmarcado en la dimensión **Personal**, en el apartado correspondiente a las descripciones de cargo, el Manual Operativo indica las características que se supone debe poseer el ocupante de cada cargo en relación al nivel educativo, idiomas que debe manejar, conocimientos específicos, experiencia requerida, presencia, edad, habilidades y capacidades que el puesto requiere, características personales particulares y el sexo preferente del ocupante (Ver Anexo F).

En la revisión del Manual Operativo, no se observó ningún lineamiento referido a cual es el **Estilo** de Dirección recomendado, o al comportamiento que se supone deben exhibir los directivos de la organización para la consecución de los objetivos planteados.

Con respecto a la dimensión **Habilidades**, entendida como los elementos distintivos del personal de la organización consideradas en su conjunto, referido por así decirlo, a las destrezas, pericias o adiestramiento en todos aquellos que forman parte de la institución, para así concretar los objetivos trazados, la única coincidencia para todo el personal que se observó en el material analizado corresponde al apartado de las descripciones de cargo correspondiente a Otras Características, donde se mencionan como características importantes el que la persona sea "Dinámico, Proactivo, Entusiasta" (Front Consulting, 2005, p. 49).

Finalmente, el Manual Operativo transmite claramente en la sección de Bienvenida las ideas fundamentales, postulados básicos, principios, creencias compartidas (**Valores Compartidos**), de forma consistente con la información que la Fundación transmite por otros medios.

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

En síntesis, el diagnóstico organizacional realizado a la Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis, basado en el modelo McKinsey de las 7-S, evidenció que las dimensiones relativas a Valores Compartidos y Habilidades constituyen fortalezas del funcionamiento organizacional de la Fundación, las dimensiones Estrategia, Estilo y Personal, se encuentran en una posición intermedia en el continuo Fortalezas Vs. Oportunidades de Mejora; mientras que se posicionaron como dimensiones con claras oportunidades de mejora Sistemas de Comunicación y Estructura.

En particular, el área que se posiciona fuertemente como fortaleza para FundaProcura es la dimensión **Valores Compartidos**.

Pareciera ser unánime la percepción y el sentimiento que profesan quienes integran esta Fundación, en relación a esta dimensión, así como la capacidad de la Directiva para transmitir esta información efectivamente.

En general, se observa que el personal que labora en el día a día de la Fundación está compenetrado con la organización, expresan con una claridad, casi absoluta, cuál es la razón de ser de la Fundación, se sienten comprometido con la Misión que profesa la Fundación, expresan con total seguridad lo exitosa que es la Fundación en la labor que ella ejecuta y en la que sienten ese éxito como parte de sí mismos, compartiendo una serie de valores que, en sus propias palabras, los distingue, los identifica como miembros de FundaProcura.

Otra de las dimensiones que puede considerarse “fortaleza” para la Fundación viene dada por el lado de las **Habilidades**. En general, del proceso de análisis de la información recabada durante el proceso de diagnóstico a la organización, se desprende como conclusión, el hecho que la “gente” de la Fundación se ven a sí

mismos como aptos para las labores que en ella se realizan, en sus opiniones expresan que cuentan con las habilidades necesarias para el desarrollo de las actividades propias de la Fundación, y al mismo tiempo, están imbuidos de "compromiso" y de "buena disposición" para el desarrollo de las actividades de la organización.

En relación a las dimensiones Estrategia, Estilo y Personal, las mismas aparecen en una zona intermedia, en el continuo de Fortalezas Vs. Oportunidades de Mejora.

En general, la gente que configura el plantel diario de FundaProcura encuentra en relación a la **Estrategia** que cuentan con las herramientas necesarias para cumplir los objetivos encomendados, que la Fundación consigue consistentemente el logro de sus objetivos, que esta organización cuenta con los recursos o al menos con una imagen creada, de buena reputación en el medio, que les permite y facilita la obtención de recursos de parte de las instituciones patrocinantes, y que presenta claridad en los planes de acción a seguir.

No obstante, quiere dejarse constancia de que, una posible área de mejora estaría dada dentro del plano de la visión estratégica de la organización, pues no se puede dejar de reconocerse la valía de algunas opiniones sobre esta dimensión, que arroja luces sobre la necesidad de dar continuidad a los proyectos que se tienen en mano, de madurar la experiencia de los mismos, de procurar generar internamente alguna forma de control y seguimiento para los distintos planes y actividades en los que la Fundación participa, antes de entrar en la onda de replicar la experiencia en otras regiones con la figura de las "franquicias" sociales.

A pesar de que la dimensión "Estrategia" presenta un posicionamiento tendiente hacia el polo de las fortalezas, pero que dada la importancia que para la vida misma de la organización representa, esta dimensión debe considerarse como una de las dimensiones susceptibles a intervención.

En cuanto a la dimensión **Estilo**, podría comentarse que quienes laboran en FundaProcura observan un liderazgo claro de parte de la sra. Federica Riveroll, a quien definen como un líder entusiasta, dinámico y como modelo a seguir. Así mismo encuentran en ella y el resto de la Directiva de la Fundación personas accesibles, abiertas con disposición al cambio, y sienten en general que cuentan con la suficiente confianza de su parte como para acercarles comentarios y sugerencias.

Por otro lado se observa, que existen áreas dentro de ésta dimensión que podrían trabajarse para mejorar su desempeño. En general, haciendo especial mención sobre el hecho de tratar de ubicar mecanismos de motivación y participación más activa para el personal de FundaProcura en aras de que este mismo personal sienta estar más involucrado en los proyectos y acciones de la Fundación, esta acción podría estar atada a una estrategia comunicacional, así como resaltar la posibilidad de analizar y trabajar sobre el factor delegación "aguas abajo", que igual puede contribuir a incrementar la motivación del personal, el compromiso con la organización, así como generar la sensación de crecimiento profesional y personal dentro de la organización.

Para el caso de la dimensión **Personal**, se encuentra -como se mencionó anteriormente- posicionada en una zona intermedia, muy cercana a la dimensión "Estrategia", pero con una divergencia un poco mayor en cuanto a las percepciones que sobre ella se expresan. De ella encontramos que, pese a estar presente cierta incomodidad por parte del personal que labora dentro de la Fundación por lo bajo de los salarios percibidos, y pese a la percepción de que no existen posibilidades de crecimiento dentro de la organización, crecimiento en el plano de mejores posiciones organizacionales con mejores salarios, se encuentra una percepción positiva en términos generales, al encontrar convergencia positiva en relación a la satisfacción personal por el trabajo realizado dentro de la Fundación, y al hecho de encontrar un lugar agradable en el que laborar.

Ésta dimensión podría mejorar su posición al diseñar mecanismos de incentivos no monetarios y de reconocimiento y, por supuesto, en la medida en que sea posible mejorar las opciones salariales.

Vale destacar que, las dimensiones tendientes hacia el polo de oportunidades de mejora, fueron las dimensiones relacionadas a la Comunicación y Estructura; no sólo por encontrar resumido en ellas el puntaje más bajo para las dimensiones en cuestión, sino también por ubicar en ellas la mayor discrepancia de percepciones y comentarios por parte de las personas consultadas; quedando demarcadas así las áreas en las que pareciera ser necesario y evidente el desarrollo de acciones/esfuerzos para procurar mejoras en la organización.

Con mayor precisión encontramos que, en relación a la dimensión **Sistemas de Comunicación**, fue una de las dimensiones que recibió más atención y fue objeto de mucha discusión por parte de las personas consultadas, especialmente al señalar sobre la no existencia de "información general sobre las actividades, planes y proyectos" en los que se involucra en determinado momento la organización, lo que desorienta un poco al personal que labora en la misma. Este punto es corroborado por dos de las técnicas de recolección de información.

Otro de los aspectos relacionados con esta dimensión que la evidencia señala como digno de atención es el referido a la "comunicación descendente", parece necesario construir canales de comunicación que permitan que la información fluya desde los niveles estratégicos hacia los niveles más operativos, en especial en los relativo a información sobre los proyectos, objetivos y planes.

Siguiendo con la dimensión de Comunicación, pareciera necesario -para mejorar el desempeño en general de la organización- la construcción de alternativas o un mejor uso de los canales formales de comunicación, así como la forma de decir las cosas, lo cual puede ayudar a relajar un poco la tensión expresada por parte de personal de la Fundación, dado el estilo y carácter de los supervisores, pues

cambios ligeros en variables como esta última pueden generar una mejor apreciación del supervisor, aligeran el ambiente laboral, generan motivación, entre otras.

La otra dimensión en la que se pudo constatar divergencia durante el proceso de entrevistas, es la relacionada a la dimensión **Estructura**, encontrando que las opiniones del personal de FundaProcura hacen referencia sobre la necesidad de dar una definición de las líneas de mando dentro de la Fundación. Al mismo tiempo, vale acotar la necesidad que expresaron algunas personas entrevistadas sobre el "profesionalizar" la actividad, entre otras, a través del mejoramiento y sistematización de algunos proyectos.

Del mismo modo, se advierte sobre la necesidad de revisar la "claridad" de funciones de las personas que laboran en la Fundación realizan, puesto que si bien muchos perciben que sus funciones y responsabilidades están claramente definidas, dada la dinámica del día a día terminan funcionando bajo la premisa de "hacer todo de todos", por lo que algunos perciben que se van quedando cosas en el camino de las cuales nadie se hace responsable.

Finalmente, con relación al Manual Operativo de la Fundación, pareciera justo mencionarse que el mismo parece estar levantado/estructurado sin seguir lo que es la vivencia de la Fundación en su día a día.

Este manual Operativo parece estar montado sobre el "deber ser" para una Fundación dedicada a tal actividad, en ese sentido, parece haber un "divorcio" generalizado entre lo que plantea hoy FundaProcura como organización, su modo de ir haciendo las cosas, de ir canalizando las energías y la forma de hacer el trabajo; y lo que debería constituirse como un estado "ideal".

El Manual Operativo adolece de mecanismos prácticos de transmisión de información, toda vez que esta es una variable de singular importancia para todas

las organizaciones en la actualidad (no sólo para FundaProcura), por lo que parece tener debilidades estructurales si se quisiera adoptar como esquema, modelo o mapa de ruta para el propósito de replica de este tipo de experiencias.

Por otro lado, si un Manual Operativo de esta naturaleza fuese adoptado como guía y modelo para tratar de ejecutar esta misma actividad en otras zonas del interior del país, debe señalarse con responsabilidad que, pareciera estarse colocando de entrada ciertas condiciones, como por ejemplo, un número de posiciones o cargos que sólo a nivel operativo alcanza las 26 personas, siendo una realidad el que las fundaciones existentes en el interior del país probablemente no sólo no cuenten con un número de integrantes formales igual a ese número sino que adolezcan en muchos casos de una estructura formada de modo conciente, formal y planificado como para adoptar un Manuel Operativo de esta naturaleza.

Además, al revisar dicho Manuel Operativo, parecieran existir inconsistencias a la hora de armar un organigrama para una organización como la referida, pues se encuentra confusa la exposición de si el planteamiento está hecho por cargos (representados como cuerpo/cajitas dentro de la estructura) ó como funciones que deban cumplir los agentes dentro de la organización, en ese sentido, bien valdría tomar una pausa y revisar, verificar, corroborar el modo y la forma en como ha sido estructurado dicho Manual Operativo.

En el ámbito práctico, estos resultados aportan información relevante, enmarcada en un modelo teórico de comprobada pertinencia a la hora de entender el funcionamiento de la organización; adicionalmente, proporciona luces sobre hacia que elementos debe prestarse mayor atención al momento de planificar futuras intervenciones de cambio con miras a facilitar la consecución de los objetivos planteados por la organización a mediano y largo plazo.

5.2. RECOMENDACIONES

Se extiende como recomendación para la Fundación, por parte de los consultores, la opción de “construir” conjuntamente con la organización-cliente, planes de acción que permitan solventar las oportunidades de mejoras detectadas en el proceso de diagnóstico.

Específicamente, en función de estos resultados se sugiere a la Directiva de FundaProcura apalancarse en las dimensiones Valores Compartidos y Habilidades, usándolas como sólidas bases sobre las cuales fundamentar el proceso de cambio a que haya lugar para procurar un mejor desempeño en el accionar de la Fundación, ya que las mismas garantizan el compromiso de los empleados con la institución y una mayor probabilidad de que éstos se comprometan con los objetivos planteados.

En el caso de las variables que se ubican en posiciones intermedias ó como claras oportunidades de mejora, se sugirió a la Fundación prestar atención a los elementos puntuales que disminuyen la valoración asignada por los empleados, implementando acciones tales como:

- ✓ Desarrollar a nivel de la Junta Directiva, aún más la visión estratégica de los proyectos, así como sobre el control y seguimiento del plan de ruta a seguir.

- ✓ Diseñar una planificación táctica – operativa que permita incorporar mecanismos de seguimiento y control, y una más efectiva asignación de tareas.

- ✓ Optimizar las estrategias de delegación y empoderamiento hacia algunas posiciones claves de la Fundación, en función del perfil de habilidades e intereses de sus ocupantes.

- ✓ Generar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional para los empleados administrativos de la Fundación, como por ejemplo definir planes de desarrollo horizontal (enriquecimiento de actividades) para algunas posiciones.

- ✓ Desarrollar planes de incentivo, asociados al desempeño, a fin de mantener los niveles de motivación y satisfacción de los empleados de la Fundación.

- ✓ En cuanto a la figura del personal voluntario se sugiere establecer y definir con mayor precisión las actividades o proyectos puntuales donde su participación agrega mayor valor a la Fundación, permitiendo esto clarificar el rol que los mismos jugarían. Cómo por ejemplo crear una bolsa de tareas

- ✓ Crear mecanismos efectivos que faciliten la transmisión y difusión de información general (Reuniones Mensuales – Carteleras), así como fortalecer los canales de comunicación existentes.

- ✓ Revisar el manual operativo, para evaluar discrepancias y pertinencia de los elementos planteados, a la hora de extender el rango de acción de la Fundación, hacia otras regiones del país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, I. (1998). *Administración de* Recursos Humanos. Colombia. Editora Atlas, S.A

French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México. Prentice-Hall

Front Consulting. (2005). *Manual Operativo. Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis.* Caracas: Autor.

Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis. (2005). *Presentación Institucional*. Caracas: Autor.

Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis. (2006). *Página Web Institucional.* Recuperado en Marzo 12, 2006 de http://www.fundaprocura.org

Latorres, E. (2003). *Tercerización en Informática.* Recuperado en Marzo 15, 2006 de http://www.latorres.org/enrique/Tercerizacion_en_Informatica_Percepciones.pdf

Leadersphere. (2005). *Organizational Diagnostic Models: A review & Síntesis*. Manuscrito en preparación. Recuperado en Agosto 02, 2006 de http://www.leadersphere.com/img/Orgmodels.pdf#search=%22Organizational%20Diagnostic%20%20falletta%22

Martín, A. (2006). *Testimonio Personal*. Caracas: Autor

Puppio, G. (2006). *Testimonio Personal*. Caracas: Autor

Peters, T. y Waterman R. Jr. (2002). *En busca de la excelencia*. México. Editorial Norma

Rosi, M. (2006). *Testimonio Personal*. Caracas: Autor

Sharma, B. (1999). Distinguishing the best from the rest. Journal of Comparative International Management, 2. Recuperado en Agosto 02 de 2006 de http://www.hil.unb.ca/Texts

Trillo, M. y Sánchez, S. (2006). Influencia de la cultura organizativa en el concepto de capital intelectual. *Intangible Capital*, N° 11 (2), pp 164-180.

ANEXOS

ANEXO A

CUESTIONARIO APLICADO A FUNDAPROCURA

Cuestionario para la Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis

Introducción

El propósito del presente cuestionario, es conocer la percepción que tienen las personas que forman parte de esta organización (FundaProcura), en relación a un conjunto de variables que forman parte de su ambiente interno laboral, importantes para su funcionamiento.

El cuestionario es de carácter anónimo, no debe colocar su nombre en él, ni firmarlo; pero si es necesario que por favor señale los siguientes datos:

Sexo: M ____ F ____

Antigüedad: _____ años y _____ meses

Instrucciones:

El cuestionario consta de una serie de afirmaciones (37 en total) sobre las condiciones que se dan en su organización.

Le pedimos que lea cada una de los siguientes enunciados, y luego marque con una "X" la alternativa que mejor represente su opinión, en el espacio/recuadro correspondiente, ubicado a la izquierda de cada afirmación.

Tenga en cuenta que las alternativas de respuesta son:

- 1: Completamente en desacuerdo
- 2: Medianamente en desacuerdo
- 3: Medianamente de acuerdo
- 4: Completamente de acuerdo

Se le solicita responda con la mayor sinceridad.

No existen respuestas correctas o incorrectas, su opinión es lo que importa.

De antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

Cuestionario para la Fundación Venezolana Pro-Cura de la Parálisis

Nº	ENUNCIADO	Completamente en desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Medianamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
1	Cuento con las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos asignados				
2	La Fundación cuenta con el personal necesario para satisfacer sus diferentes áreas				
3	FundaProcura alcanza los objetivos que se propone				
4	Conozco la razón de ser de la Fundación				
5	Conozco la estructura organizativa de la Fundación				
6	Se me informa de la situación, los proyectos y los resultados de la Fundación				
7	Las tareas y funciones dentro de la Fundación, se distribuyen de acuerdo a los conocimientos y habilidades de las personas que en ella laboran				
8	Se realizan acciones de seguimiento y control para asegurar el cumplimiento del plan de acción definido por la Junta Directiva				
9	La Directiva de FundaProcura se preocupa por mis necesidades personales				
10	La Directiva nos involucra a todos en los proyectos y acciones previstas para así lograr los objetivos planteados				
11	Los mecanismos de comunicación utilizados por la Dirección son efectivos				
12	Está claramente definido el plan de acción a seguir para lograr los objetivos de la Fundación				
13	La directiva de FundaProcura es accesible para recibir quejas, reclamos, sugerencias y cumplidos				
14	Mi trabajo es reconocido por mi supervisor				
15	Sé hacia donde va la Fundación				
16	Se me da en el momento oportuno la información que requiero para el desarrollo de mis funciones				
17	Mi talento y capacidades son bien aprovechados por la Fundación				

Nº	ENUNCIADO	Completamente en desacuerdo	Medianamente en desacuerdo	Medianamente de acuerdo	Completamente de acuerdo
18	La Directiva mantiene informada al personal de la Fundación en relación a los proyectos, objetivos y planes				
19	Puedo tomar decisiones sin la opinión de mi supervisor				
20	Siento satisfacción personal por las actividades que realizo en FundaProcura				
21	La solidaridad es una característica del personal de la Fundación				
22	El personal administrativo y voluntario, cuenta con mecanismos de comunicación efectivos para hacer saber a la Directiva sus inquietudes y opiniones				
23	FundaProcura proporciona oportunidades para desarrollarme profesionalmente				
24	El personal de la Fundación está comprometido con sus objetivos y valores				
25	Recibo ordenes de una sola persona				
26	Recomendaría a FundaProcura como un buen lugar para trabajar				
27	Tengo la suficiente confianza con la directiva de la Fundación para plantear problemas, soluciones o sugerencias				
28	Me siento identificado con la Organización FundaProcura				
29	La gente que trabaja en FundaProcura cuenta con las habilidades que el trabajo requiere				
30	Espero seguir trabajando en esta Fundación durante los próximos 5 años				
31	Conozco claramente las funciones y responsabilidades de mi cargo				
32	Cuento con los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir efectivamente mis funciones				
33	La Fundación cuenta con el personal calificado para cumplir sus objetivos				
34	La directiva me orienta efectivamente en las diversas situaciones que se presentan en mis actividades laborales				
35	Tengo claro a quién reporto dentro de la Fundación				
36	FundaProcura me otorga beneficios adicionales además del sueldo que devengo				
37	FundaProcura es una Fundación exitosa				

ANEXO B

GUÍA DE ENTREVISTA

	UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES BELLO **POSTGRADO EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL** **CONSULTORIA APLICADA I** **PROFESOR: WILLIAM MEDINA**

INTEGRANTES: **MARIANA INSIGNARES**
SIMÓN HERNÁNDEZ

GUÍA DE ENTREVISTA FUNDA-PROCURA

1.- Datos personales

Nombre:

Edad:

Antigüedad:

Cómo llegó a trabajar en la Fundación – Motivación – Expectativas – Satisfacción de Expectativas

2.- Conocimiento de la Misión – Visión – Valores de la Fundación.

3.- Proyectos futuros personales y organizacionales – Herramientas.

4.- Responsabilidades – Funciones – Autonomía.

5.- Manejo de la información – Como se entera – Periodicidad – Vías de Comunicación – Qué podría mejorarse.

6.- Posibilidades de crecimiento dentro de la Fundación – que cambiaría y por qué? – Uso adecuado del Talento?

7.- Relación con la junta directiva – Acceso – Receptividad –

8.- Habilidades particulares de la gente que trabaja en la Fundación – Nivel de éxito de la Fundación – Que hace falta mejorar – Que habilidades deben tener los miembros que ingresan.

ANEXO C

ANALISIS ESTADÍSTICO ENCUESTA FUNDAPROCURA

OBJETIVOS DE ORDEN SUPERIOR
Ideas fundamentales, postulados básicos, principios, creencias compartidas, que se transmiten a los miembros de la organización.

		Media	Varianza
	Conozco la razón de ser de la Fundación	3,89	0,22
	Se hacia donde va la Fundación	3,56	0,61
	Solidaridad del personal = valor	3,72	0,21
	Compromiso con objetivos y valores	3,72	0,21
	Fundación exitosa	3,94	0,06
	Promedio en la Dimensión	**3,77**	**0,11**

HABILIDADES
Elementos distintivos del personal de la organización consideradas en su conjunto (destrezas, pericias o adiestramiento)

		Media	Varianza
	Tareas se asignan en función de conocimientos y habilidades	3,17	0,50
	Talento y Capacidades Individual son aprovechados	3,72	0,57
	El personal cuenta con las habilidades que el trabajo requiere	3,50	0,38
	Cuento con los conocimientos necesarios hacer mi trabajo	3,94	0,06
	Promedio de la Dimensión	**3,58**	**0,15**

ESTRATEGIA

Plan de acción para asignar los recursos limitados, con vistas a alcanzar los objetivos definidos por la organización

		Media	Varianza
	Herramientas necesarias para cumplir objetivos	3,61	0,2516
	FundaProcura alcanza sus objetivos	3,67	0,2353
	Seguimiento y Control para planes de acción	**2,83**	**0,7353**
	Claridad en el plan de acción a seguir	3,17	0,6176
	Promedio de la Dimensión	**3,32**	**0,19**

PERSONAL

Perfil de las personas que trabajan en la organización, tanto ad-honorem como bajo el formato contractual, contemplando expectativas, motivaciones, satisfacción y compromiso del personal hacia la institución

		Media	Varianza
	Preocupación de la Directiva por necesidades personales	2,89	0,93
	Reconocimiento al trabajo	3,56	0,38
	Satisfacción personal por lo que se hace	3,78	0,18
	Oportunidades de desarrollo profesional	2,67	1,29
	Referencia como buen lugar para trabajar	3,61	0,37
	Identificación con la Organización	3,83	0,15
	Permanencia en la Fundación - prox. 5 años	3,06	1,00
	Se cuenta con personal calificado	3,61	0,25
	Obtención de beneficios adicionales al sueldo	2,67	1,53
	Promedio de la Dimensión	**3,30**	**0,30**

ESTRUCTURA

Grado de especialización de las actividades de la organización, centralización o descentralización del proceso de toma de decisiones

		Media	Varianza
	Se cuenta con el personal necesario	2,89	0,81
	Conozco la estructura	3,39	0,96
	Autonomía en la toma de decisiones	2,89	1,52
	Recibir órdenes de una sola persona	2,61	1,19
	Conozco claramente las funciones y responsabilidades	3,72	0,57
	Tengo claro a quien reporto	3,61	0,72
	Promedio en la Dimensión	**3,19**	**0,36**

ESTILO

Identificar el comportamiento característico de los directivos de la organización

		Media	Varianza
	La Directiva nos involucran a todos en los proyectos y acciones	2,44	0,97
	Accesibilidad para recibir quejas, reclamos, sugerencias y cumplidos	3,22	0,42
	Confianza para plantear problemas, soluciones o sugerencias	3,22	1,36
	Orientación efectiva para las actividades laborales	3,00	1,29
	Promedio de la Dimensión	**2,97**	**0,63**

COMUNICACIÓN

Mecanismos de información (formal e informal) dentro de la organización, que permiten que la misma funcione día a día

		Media	Varianza
	Poseo información general	2,44	1,08
	Mecanismos de información efectivos por la dirección	2,56	0,85
	Información oportuna para desarrollo de funciones	3,11	0,81
	La directiva informa proyectos, objetivos y planes	2,33	0,59
	Mecanismos efectivos para la comunicación ascendente	3,11	0,69
	Promedio de la Dimensión	**2,71**	**0,35**

ANEXO D

ANALISIS DE CONTENIDO ENTREVISTAS FUNDAPROCURA

OBJETIVOS DE ORDEN SUPERIOR
Ideas fundamentales, postulados básicos, principios, creencias compartidas, que se transmiten a los miembros de la organización.

	Opiniones	Comentarios del entrevistado
Visión y Misión	10	La conozco, la comparto y la "vivo"
Éxito	10	La Fundación es exitosa en lo que hace
Compromiso (Visión y Misión)	9	Estamos comprometidos con la Fundación
Total de Opiniones	**29**	

VALORES	N° Personas	Comentarios del entrevistado
Responsabilidad	6	
Respeto - Seriedad	4	
Preocupación por mejoras continua	3	
Honestidad	3	
Compañerismo	3	
Empatía	2	
Creer en lo que se hace	1	
Calidad de Servicio	1	
Total de Opiniones	**23**	

HABILIDADES
Elementos distintivos del personal de la organización consideradas en su conjunto (destrezas, pericias o adiestramiento)

		No se obtuvo información de relevancia sobre esta dimensión, sin embargo, algunas personas durante las entrevistas, expresan que la "colaboración" y la "buena disposición" son parte de las fortalezas de los miembros de la Fundación para cumplir con el trabajo del día a día

ESTILO
Identificar el comportamiento característico de los directivos de la organización

	Opiniones	Comentarios de la entrevista
Liderazgo	10	Liderazgo de la institución en la persona de Federica Riveroll
Accesibilidad - apertura al cambio	7	Sí, es un rasgo distintivo de la Directiva de nuestra organización
Alineación, Directiva y Gcia. Media	7	5/7 (71%) Sí la observa; 2/7 (29%) No la ve
Carácter	3	Dominante, hecho que incluso pudiera llegar a obstaculizar ciertas iniciativas
Delegación	3	Gerencia Media "represa" funciones y tareas que pudieran ser delegadas "aguas abajo"
Motivación	1	No existen estrategias para motivar al personal
Atención a su gente	1	La Directiva se preocupa por las necesidades de la gente
Presencia	1	La presencia diaria de la Directiva es importante para el funcionamiento de la Fundación
Total de Opiniones	**33**	

ESTRATEGIA
Plan de acción para asignar los recursos limitados, con vistas a alcanzar los objetivos definidos por la organización

	Opiniones	Comentarios de la entrevista
Recursos	4	1) Existe los recursos para que la Fundación realice sus proyectos y actividades cotidianas, 2) se hace un buen manejo de estos, y 3) se cuenta con una trayectoria y reputación que facilitan la obtención de recursos
"Futuro" de la Organización	4	1) La fundación no está preparada para la expansión a otras regiones, 2) plantean la necesidad de fortalecer los proyectos actuales antes de emprender nuevos, y 3)sugieren darle forma a la experiencia actual para poder replicarla luego en otros lugares
Control y seguimiento para planes y actividades	4	No existen tales, y ello conlleva a que queden cosas "pendientes" en el camino y no se cumplan los objetivos a cabalidad
Visión estratégica	3	Poca visión estratégica para el abordaje de ciertos proyectos
Donaciones	3	Problemas al momento de "priorizar" a quién dirigir las donaciones
Total de Opiniones	**17**	

COMUNICACIÓN
Mecanismos de información (formal e informal) dentro de la organización,
que permiten que la misma funcione día a día.

	Opiniones	Comentarios del entrevistado
Información general	15	.- 11/15 (73%) opina que muchas veces no cuentan con buena información general sobre planes y proyectos de la Fundación, .- 4/11 (36%) menciona que cuando obtienen información al respecto, la obtienen por canales informales
Comunicación descendente	11	.- El mecanismo por el cual se transmite es verbal y directo de parte del supervisor, .- 2/11 (18%) comentan que el uso está dado para transmitir información sólo de tipo operativo; .- Otros 2/11 (18%) comentan que lo utilizan los supervisores para expresar el logro de objetivos
Canales	8	Comentan que observan los canales de comunicación obstruídos ó con desfases
Comunicación ascendente	7	El mecanismo utilizado es el directo y personal
Comunicación (equipo ó pares)	5	Bastante buena
De cara al "exterior"	4	Hay que mejorarla
Formas para expresarse internamente	3	Hay que mejorarla
Total de Opiniones	**53**	

PERSONAL
Perfil de las personas que trabajan en la organización, tanto ad-honorem como bajo el formato contractual, contemplando expectativas, motivaciones, satisfacción y compromiso del personal hacia la institución

	Opiniones	Comentarios del entrevistado
Satisfacción	14	Todos expresan satisfacción personal por el trabajo realizado
Expectativas de crecimiento	12	.- 9/12 (75%) comentan que no existen opciones de crecimiento dentro de la Fundación; .- 3/12 (25%) perciben oportunidades de crecimiento dentro de la Fundación, el cual asocian a una futura expansión
Expectativa de permanencia (proximos 5 años)	10	.- 6/10 (60%) no se visualiza dentro de la Fundación dentro de los próximos 5 años, sin embargo, podrían seguir (4/6) dedicandole tiempo a alguna de sus actividades; .- 4/10 (40%) expresa que sí se visualiza trabajando dentro de la Fundación para ese período
Sueldo	9	El sueldo que perciben no es atractivo, sin embargo siente que parte de ello lo compensa el ambiente de trabajo y la satisfacción por la labor realizada
Ambiente	8	Grato, agradable, familiar
Resultados y éxitos	8	Expresan satisfacción por los logros de la Fundación y lo sienten como propio
Incentivos y reconocimiento	4	No existen tales, y ello puede ocasionar fuga del talento humano
Total de Opiniones	**65**	

VOLUNTARIADO	Opiniones	Comentarios del entrevistado
Roles	12	El comentario general es que: 1) no existen roles/tareas definidas para estas figuras, 2) no existe alguien que les supervise y coordine, por lo que se diluye el esfuerzo y esto hace que el mismo (esfuerzo) no se traduzca en una ayuda real
Compromiso	8	Creen que no existe un gran compromiso con la Fundación, y tal vez por ello la alta rotación
Participación	2	La mejor participación sólo se observa en actividades muy puntuales pero importantes
Total de Opiniones	**22**	

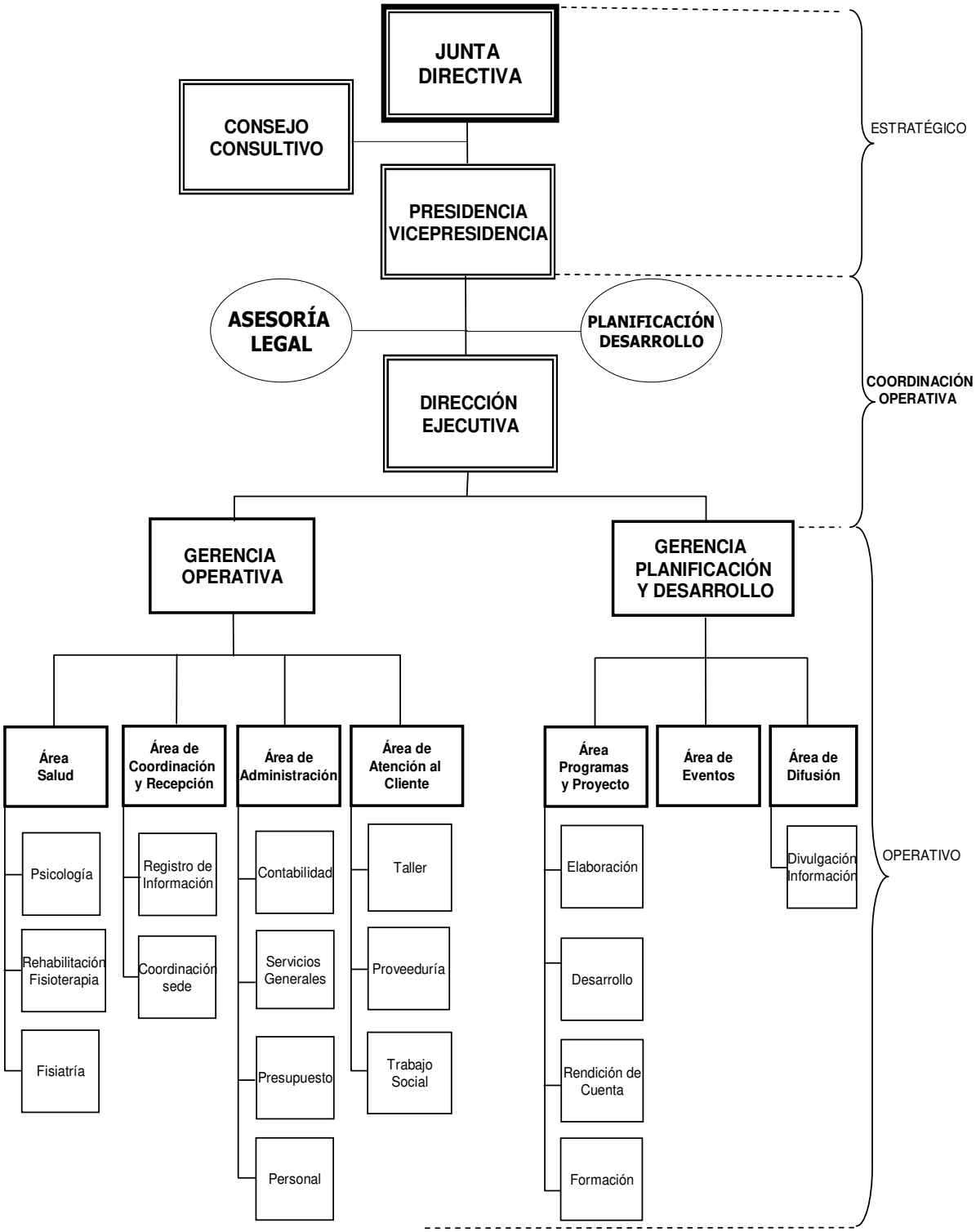
ESTRUCTURA
Grado de especialización de las actividades de la organización, centralización o descentralización del proceso de toma de decisiones

	Opiniones	Comentarios de la entrevista
Funciones	15	.- 8/15 (53%) comenta que no existe claridad en las funciones que realizan, incluso mencionan (5 de 8) que trabajan con la filosofía "Todos hacemos de Todo, lo que nos toque"; .- 7/15 (47%) comenta que sí, sus sus funciones estan claramente definidas
Autonomía	13	.- 7/13 (54%) comentan tener autonomía en la realización de sus actividades; .- 6/13 (46%) comenta que no existe autonomía en las funciones que realizan, y que todo debe ser consultado al supervisor
Talento humano	6	4/6 (67%) opina que podría hacerse un mejor uso del talento humano con el que cuenta la Fundación
Actividad dentro de la Fundación	6	Existe la necesidad de profesionalizar la actividad y operacionalizar los procesos
Líneas de mando	3	Expresan que reciben ordenes de distintas personas
Total de Opiniones	**43**	

SUGERENCIAS PROPUESTAS POR EL PERSONAL	N° Personas
Necesidad de Crecer - Físicamente y en áreas de atención	9
Aumentar al personal - Mejorar la distribución de tareas	5
Proteger más al empleado (salarios, condiciones e incentivos)	4
Darle mayor estructura a la Organización - Definición de cargos y roles por tipo de actividad	4
Arreglo del ascensor	3
Mejorar los tiempos de respuesta para las donaciones	2
Obtener más ayudas y recursos	2
Habilitar mejores formas de transporte para los beneficiarios	2
Darle funcionamiento a la sala de computación y a la sala de usos multiples	1
Concentrarse en el proyecto "Acceso para Todos"	1
Mejorar en la delegación de actividades	1
Total de Opiniones	**34**

ANEXO E

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA – MANUAL OPERATIVO FUNDAPROCURA


JUNTA DIRECTIVA
CONSEJO CONSULTIVO
PRESIDENCIA VICEPRESIDENCIA
ASESORÍA LEGAL
PLANIFICACIÓN DESARROLLO
DIRECCIÓN EJECUTIVA
GERENCIA OPERATIVA
GERENCIA PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO
Área Salud
Psicología
Rehabilitación Fisioterapia
Fisiatría
Área de Coordinación y Recepción
Registro de Información
Coordinación sede
Área de Administración
Contabilidad
Servicios Generales
Presupuesto
Personal
Área de Atención al Cliente
Taller
Proveeduría
Trabajo Social
Área Programas y Proyecto
Elaboración
Desarrollo
Rendición de Cuenta
Formación
Área de Eventos
Área de Difusión
Divulgación Información
ESTRATÉGICO
COORDINACIÓN OPERATIVA
OPERATIVO

ANEXO F

MODELO DE DESCRIPCIÓN DE CARGO – MANUAL OPERATIVO FUNDAPROCURA

DESCRIPCIONES DE CARGO

PUESTO:	JEFE INMEDIATO:	DEPARTAMENTO:	FECHA:
Asesora Proyecto	**Presidencia**	**Coordinación de Proyectos**	Noviembre-2005

RELACIONES Y SUPERVISIÓN

Dirección Planificación y Desarrollo
↓
Presidencia
↓
Asesora Proyecto
↓
[ ]
↓
[ ]

Recibida

Ejercida

REQUISITOS DEL CARGO:

EDUCACION

☐ PRIMARIA ☐ SECUNDARIA ☐ TECNICA _____

☒ UNIVERSITARIA **Psicólogo Social**

IDIOMAS

☒ INGLES

☐ OTROS **Portugués**

OBJETIVO DEL CARGO

Brindar apoyo y asesoramiento en el desarrollo de proyectos sociales que redunden en beneficio a usuarios de la Fundación.

TAREAS O RESPONSABILIDADES

- Redactar proyectos según la metodología utilizada por las ODS.
- Apoyar en gestiones de obtención de recursos financieros para ejecutar los proyectos.
- Realizar seguimiento de ejecución de proyectos en marcha.
- Realizar los informes cualitativos de los proyectos culminados.
- Mantener contacto con organizaciones afines a objeto de definir acciones y lograr alianzas.
- Mantener contacto con Instituciones Educativas a fin de intercambiar experiencias de utilidad para la Fundación.
- Apoyar al servicio de orientación psicológica (diseño y ejecución de talleres, diseño de instrumentos de recolección de información, para diagnóstico de necesidades).

PERFIL DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS:
✓ Manejo de metodologías de formulación de proyectos sociales.
✓ Manejo integral de MS Office.

EXPERIENCIA:
Haber realizado trabajo en investigación social.

PRESENCIA:
Excelente

EDAD:
Mayor de edad.

HABILIDADES Y CAPACIDADES:
✓ Habilidad numérica
✓ Habilidad verbal
✓ Capacidad de comunicarse a todos los niveles de la organización

OTRAS CARACTERÍSTICAS:
✓ Dinámico
✓ Proactivo
✓ Entusiasta

SEXO:
F