**Postgrado Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**
**Programa: Especialización Desarrollo Organizacional**

**Constancia**

Por medio de la presente hago constar que he asesorado a la ciudadana (o) Nayary Yuliana Reyes Rivas, Cédula de Identidad N° **18.707.703,** en la elaboración del Proyecto del futuro Trabajo Especial de Grado para optar al título de Especialista: **"Diagnóstico Organizacional de la Fundación Hábiles"**.

Después de haber revisado el contenido del referido trabajo, éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante el Director del respectivo Postgrado.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, en Caracas a los Treinta (30) días del mes de Octubre del dos mil diecinueve.

Atentamente,
Profesor (a): Guillermo Yáber
**C.I. N°**

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**TRABAJO DE GRADO**

# DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN HÁBILES

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Nayary Reyes Rivas

Como requisito parcial para optar por el grado de:

Especialista en Desarrollo Organizacional

Realizado con la asesoría de profesor:

Guillermo Yáber

Caracas, Octubre de 2019

# ÍNDICE

RESUMEN ..... 5
INTRODUCCIÓN ..... 6
Planteamiento del Problema ..... 8
Justificación del Problema ..... 10
Alcance del Diagnostico ..... 11
Objetivos ..... 12
Objetivo general ..... 12
Objetivos específicos ..... 12
CAPITULO II ..... 13
MARCO ORGANIZACIONAL ..... 13
La organización objeto de estudio ..... 13
Formación pedagógica ..... 14
Misión ..... 15
Visión ..... 15
CAPITULO III ..... 17
MARCO REFERENCIAL ..... 17
Antecedentes del Estudio ..... 17
Definición de Organización ..... 18
Diagnóstico Organizacional ..... 20
Definición de Fundación ..... 21
Diversidad Funcional ..... 22
Modelo de Marvin Weisbord ..... 24
Bases Legales de las Personas con Discapacidad ..... 26
CAPITULO IV ..... 29
METODOLOGÍA ..... 29
Tipo de Investigación ..... 29
Técnicas e instrumentos ..... 29
Entrevista ..... 29
Procesamiento de la Información. ..... 30

Recursos ..... 31
Descripción de las Fases del Proceso ..... 31
Operacionalización de Variables ..... 32
Procedimiento a Seguir ..... 34
Cronograma de Actividades ..... 34
CAPITULO V ..... 35
ANÁLISIS DE RESULTADOS ..... 35
Información preliminar ..... 35
Hallazgos de la segunda entrevista ..... 38
Análisis de Contenido ..... 40
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... 44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 46

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS


- Gráfico Nº 1. Estructura……15
- Tabla Nº 1. Operacionalizaciòn de Variables ……..32
- Tabla Nº 2. Cronograma de Actividades ……...34

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACIÓN HÁBILES

## RESUMEN

**AUTORA:** Nayary Reyes Rivas **ASESOR:** Profesor Guillermo Yáber

El propósito de este trabajo es analizar la situación actual de la ***Fundación Hábiles*** a fin de identificar aquellos factores que puedan generar incidencias positivas o negativas sobre su desempeño. Para abordar el diagnóstico organizacional en este trabajo, se tomó como punto de referencia el modelo de Marvin Weisbord (1978) de las 6 cajas, el mismo permite tener una visión total de la organización y su funcionamiento, siendo el más idóneo cuando se pretende obtener un panorama general, además, el modelo indica, que un mal funcionamiento en una de las cajas pueden traer consecuencias negativas para la organización. En la recogida de datos se empleó una entrevista preliminar con el cliente y semi-estructurada, realizada por la consultora y validada por tres jueces expertos, basada en el modelo de las 6 cajas (propósito, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos útiles), de las cuales solo se tomaron tres de ellas como producto de la falta de personal en la institución. El tipo de investigación utilizada fue evaluativa. Para obtener la información se contó con un (1) participante, el presidente de la fundación. Detenerse a observar cómo está funcionando una organización, permitirá realizar los cambios necesarios para llegar a una situación deseada.

***Palabras clave*:** Diagnóstico, Fundación, Modelo, Estructura, Propósito, Mecanismos Útiles, Discapacidad Intelectual.

# INTRODUCCIÓN

La presente investigación se centra en realizar un diagnóstico de la ***Fundación Hábiles***, que es una organización sin fines de lucro y que presta servicio a la comunidad de la pastora en Caracas. La misma está dedicada a promover el desarrollo de habilidades para la vida, en personas con diversidad funcional.

Una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos (Audirac, Estabillo, Dominguez, Lopez, & Puerta, 1994). Las organizaciones son entes cambiantes que reciben retroalimentación interna y externa, que se conforma por la interacción de un grupo de individuos con objetivos comunes, teniendo la capacidad de adaptarse a las condiciones del entorno para poder permanecer en el tiempo.

En una sociedad donde cada día se hace mayor la demanda de excelencia en la calidad de los servicios, las organizaciones juegan un papel protagónico, en virtud de que son, las que ofrecen a la población los servicios o bienes que se requieren.

Dentro de los tipos de organizaciones se encuentran las fundaciones. Estas son un tipo de persona jurídica que se caracteriza por ser una organización sin fines de lucro. Según Calabro (2002), una fundación es una entidad sin fines de lucro constituida con un aporte patrimonial de personas físicas y/o jurídicas, que desean beneficiar a la comunidad con alguna actividad que mejore algún aspecto de la sociedad. La fundación destina fondos preexistentes a la realización de un fin de utilidad común o de interés social (educativos, científicos, tecnológicos, culturales, deportivos o recreativos)

La fundación sobre la que se trabajará en este proceso diagnóstico, brinda sus servicios a jóvenes y adultos con discapacidad intelectual. Para realizar el diagnóstico en la organización, se aplicó, una entrevista preliminar, con el cliente, una semi-estructurada elaborada por la autora, basada en el modelo de las 6 cajas

de Weisbord, (1978) en este caso solo se tomaran tres (3) de ellas (propósito, estructura y mecanismos útiles) con el objeto de tener una visión global y sistémica de cada uno de los factores que la conforman, visualizando así la realidad de esta organización.

Con respecto al modelo, se decide tomar solo tres cajas, como consecuencia de la falta de personal que impide conseguir información objetiva sobre los aspectos que exploran dinámicas de interacción social, como son: Relaciones interpersonales, liderazgo y recompensas, esta tercera incluye un refuerzo, que se traduce en un beneficio económico que recibe algún empleado por un servicio prestado, en este caso, no existe personal al que remunerar y la fundación no está en condiciones económicas estables para generar planes de compensación.

# CAPITULO I

## PLANIFICACIÓN Y PROPUESTA DEL PROYECTO

### Planteamiento del Problema

La ***Fundación Hábiles*** es una Organización Cristiana sin fines de lucro que inició el 9 de febrero de 2015. Su objetivo principal es promover el desarrollo de habilidades para la vida (lectura, escritura, habilidades sociales, entre otras) en la persona con diversidad funcional, específicamente discapacidad intelectual y/o Retraso Mental (RM) leve a moderado desde los 15 años en adelante.

La iniciativa de crear la fundación surge al observar la necesidad que existe en esta población una vez llegan a la adolescencia y la falta instituciones que atiendan a estas personas, específicamente en la comunidad de la Pastora en Caracas. La mayoría de las instituciones que existen, se enfocan en la población infantil, descuidando esta etapa tan importante que necesita acompañamiento para lograr un proceso de adaptación y mayor independencia. La fundación atiende esta problemática entrenando habilidades para la vida (sociales, lectura, escritura) con el fin de insertar a estas personas en la sociedad.

En este sentido, la organización está constituida, por un director general y cuatro coordinaciones (programa habilidades para la vida, programa profesionales solidarios, aprender para servir y coordinación administrativa). A través de la entrevista preliminar se observaron varias situaciones en la fundación, en este primer encuentro el cliente expone que sus debilidades están en dos áreas, estas son: el personal y las finanzas.

- **Personal:** Reporta que no cuenta con personal calificado que lo apoye con las tareas de la fundación. En efecto hace un año contaba con 2 personas, ambas con formación en educación especial, cuestión que le permitiría

delegar funciones y dividir el trabajo, sin embargo, el director asume las funciones actualmente.

- A**dministración y Finanzas:** Otra de las dificultades que se pudieron observar en este primer encuentro, es que la fundación atraviesa por problemas económicos, donde la misma no genera recursos para mantenerse y costear los programas, además, no cuentan con políticas de cobro y toda la atención que reciben los beneficiarios es totalmente gratuita.

Según lo planteado en párrafos anteriores la organización necesita de un diagnóstico preciso a los fines de identificar cuáles son aquellas brechas que existen entre el funcionamiento óptimo de hábiles y el actual. Para llevar a cabo el diagnóstico se utilizó el modelo de Weisbord (1978) de las 6 cajas, dado que brinda orientación sobre qué aspectos se deben explorar para hacer un definición de los problemas organizacionales. Este modelo identifica seis áreas críticas, la cuales son: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo, en cada cuadrante deben funcionar las cosas si se quiere que la organización tenga éxito (Esquivel, Segura, Cano, Aguilar, & Hernandez, 2015)

Siguiendo lo expuesto por el modelo, los principales problemas organizacionales pudieran estar relacionados con estructuras inadecuadas, liderazgo deficiente, propósito poco claro o que discrepan con el producto, falta de mecanismos útiles, entre otros (Esquivel, Segura, Cano, Aguilar, & Hernandez, 2015). Es importante poner atención a los aspectos formales, que aluden a cómo deberían ser las cosas e informales que nos permiten ver como son en realidad. El modelo facilita el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente externo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada subsistema de la organización, buscando señales de problemas y el reflejo que estas acciones han tenido en cada uno de ellos (Peña, Díaz, & Olivares, 2015).

## Justificación del Problema

El proceso de diagnóstico constituye una herramienta de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Este proceso se llevó a cabo en la ***Fundación Hábiles*** a partir del modelo de Weisbord (1978), el mismo nos permite identificar problemas en las distintas dimensiones de la organización, con el fin de proponer un plan de acción que oriente el porvenir de la misma identificado debilidades y fortalezas (Asencio, Guarnizo, Caiche, & Medina, 2017). Se hace de vital importancia, apoyar al cliente mostrándole las áreas de mejora para que la fundación pueda adaptarse al contexto económico generando recursos que la hagan sustentable, de lo contrario corre el riesgo de desaparecer.

El modelo de las seis cajas es un marco de referencia para evaluar la operación de las organizaciones. Su postulado básico reseña que las mismas deben tener un equilibrio en sus cajas (propósito, estructura, relaciones, liderazgo, recompensa y mecanismos útiles) para un funcionamiento óptimo y un desequilibrio en ellas puede generar problemas en el sistema, además, permite comparar el deber ser y como es en realidad la organización (Cuevas, 2016). Funciona como un mapa que indica a los consultores dónde y que deben buscar para diagnosticar.

La pertinencia de este diagnóstico, se basa principalmente en clarificar la falsa idea que describe a las fundaciones como organizaciones que no generan algún tipo de ganancia económica. Ciertamente este tipo de organizaciones poseen ciertas características, no obstante, toda organización requiere contar con un personal y funciones mínimas para lograr los objetivos que se haya planteado. Según Calabro (2002), una fundación es una entidad sin fines de lucro constituida con un aporte patrimonial de personas físicas y/o jurídicas, que desean beneficiar a la comunidad con alguna actividad que mejore un aspecto de la sociedad, sin embargo, toda organización debe ser autosustentable, es decir, generar recursos para mantener el adecuado funcionamiento.

Con respecto a la factibilidad del estudio, se considera que pudiera tener la aceptación por parte de la organización foco, ya que esta se encuentra en proceso de acoplar su estructura e insertar procesos básicos para el desarrollo de la misma.

Una vez se realice el diagnóstico en la ***Fundación Hábiles***, se podrán abordar las situaciones presentadas de una manera proactiva para el rediseño de la organización, permitiendo así un mejor funcionamiento.

**Alcance del Diagnostico**

En este estudio, se realizara un diagnóstico para obtener un abordaje amplio a nivel organizacional, individual y estructural. Se considera organizacional, se observa más de cerca algunos procesos de la misma, como el propósito, modificación de estructuras, redefinición, levantamientos de perfiles de cargo, administración, finanzas y procesos que están directamente relacionados con el funcionamiento y la dinámica de la fundación.

Abarcaremos, a nivel individual, ya que el proceso, será directamente sobre una persona, la información se obtuvo a través de entrevistas con el fundador de los programas, sobre cómo deberían ser las cosas y como están funcionando en la actualidad, además, ver como se proyecta la organización a dónde quiere llegar, que planes o estrategias financieras debería revisar y tomar para poder hacer la organización sustentable en el tiempo, adaptándose al contexto.

Siguiendo lo expuesto, también nos enfocaremos en las estructuras organizacionales, lo cual implica la redefinición de los cargos, división del trabajo y funciones de cada colaborador, cuyo asunto es importante para darle un orden a los procesos de la organización y puede servir como basamento para establecer un sistema de compensación que resulte atractivo para los colaboradores.

## Objetivos

### Objetivo general

- Determinar el estado actual de la ***Fundación Hábiles*** a partir del modelo de las 6 cajas de Marvin Weisbord.

### Objetivos específicos

- Identificar el propósito de la ***Fundación Hábiles***
- Describir la estructura actual de la ***Fundación Hábiles***
- Describir como son los mecanismos útiles **(**finanzas, logística y tecnología) en *la* ***Fundación Hábiles***

# CAPITULO II

## MARCO ORGANIZACIONAL

### La organización objeto de estudio

La ***Fundación Hábiles*** nace por la necesidad de crear una institución que estimule el desarrollo de habilidades específicas de las personas con diversidad funcional y que a su vez se genere un impacto positivo en la comunidad de influencia. Esta organización empezó implementando un proyecto de apoyo institucional para promover el desarrollo de habilidades en las instituciones especiales; se inició con la institución Ikanos ubicada en Prados del Este en Caracas, con una población de 15 adultos con discapacidad intelectual. Al ver la recepción del programa, Instituciones como Asodeco invitaron a implementarlo con una población de 70 adultos con discapacidad intelectual y diversas condiciones asociadas (Hábiles, 2015).

A partir de esta experiencia, surge la idea de la ***Fundación Hábiles,*** es una Organización Cristiana sin fines de lucro que inició el 9 de febrero de 2015. Su objetivo principal es promover el desarrollo de habilidades (sociales, lectura, escritura entre otras) en las personas con discapacidad intelectual y/o Retardo Mental (RM) (Hábiles, 2015).

Retomando lo expuesto, la fundación está orientada a promover el desarrollo de habilidades especiales de manera lúdica-creativa con base en la concientización de las necesidades del participante en contraposición a sus fortalezas, agrupándolos e implementando estrategias Psico-educativas utilizadas con el fin de estimular la independencia en cada uno de los beneficiarios; todo ello bajo un enfoque cristiano. Teniendo en cuenta tres objetivos fundamentales que son: apoyar, formar y ministrar, bajo los que están orientados los programas (Hábiles, 2015).

La ***Fundación Hábiles*** cuenta con tres programas: Hábil para Ministrar, Hábil para Formar y Hábil para Apoyar.

- **Hábil Para Ministrar:** Para desarrollar esta habilidad se crea el Club Cristiano Hábiles cuyo objetivo es estimular, las creencias religiosas y reforzar las relaciones interpersonales. Las actividades que se incluyen en este club son: salidas especiales, campamentos, actividades de sensibilización e integración (Hábiles, 2015).
- **Hábil Para Formar:** Esta programa está enfocado en formar a los participantes para la vida, por medio de estrategias conductuales, además, de contribuir a la formación de habilidades laborales para alcanzar la mayor independencia posible (las habilidades laborales están dirigidas a mayores de 17 años) (Hábiles, 2015)

Con respecto a área laboral se entrenan habilidades en las siguientes disciplinas: (a) Entrenamiento en Serigrafía, (b) Asistencia Secretarial, (c) Entrenamiento en Computación, (d) Entrenamiento en cocina funcional, (e) Auxiliar de tienda (Hábiles, 2015).

**Formación pedagógica**

Para integrar a los jóvenes a este programa la edad mínima son 6 años, se le ofrece entrenamiento en Psicopedagogía correctiva (lectoescritura y cálculo) (Hábiles, 2015).

- **Hábil para Apoyar:** Este programa se refiere al apoyo institucional, cuenta con enlaces estratégicos de diversas instituciones como Asodeco para la implementación y desarrollo de las habilidades. Para llevar a cabo la iniciativa, el primer paso fue la detección de las habilidades del participante mediante una evaluación, apalancándose en las fortalezas y observando si en función de ellas se pueden anexar al equipo o se debe enviar a

instituciones aliadas para que pueda desarrollar esos puntos fuertes (Hábiles, 2015).

## Misión

Promover el desarrollo de habilidades especiales en jóvenes y adultos con diversidad funcional a través de la creación de mecanismos de apoyo, promoción y soporte que refuercen la aplicación de iniciativas sociales y estimulen el aprendizaje práctico de los participantes dentro de una comunidad de influencia (Hábiles, 2015).

## Visión

Transformarse en un modelo nacional para el desarrollo socio-educativo de las personas con diversidad funcional, capaz de generar y promover estrategias confiables que fomenten la independencia, la integración especial y el desarrollo del colectivo de influencia (Hábiles, 2015).

*Gráfico Nº estructura*
*Hábiles (2015)*

- **Presidente-Fundador**: Su objetivo es velar por el funcionamiento adecuado de los programas de cada una de las actividades en ejecución,

de igual forma aprobar la formación e incorporación de nuevas instituciones (Hábiles, 2015)

- **Coordinador del programa habilidades para la vida**: Encargado de la ejecución y desarrollo de cada una de las actividades que comprenden este programa. Evaluar el ingreso de participantes a esta área (Hábiles, 2015)
- **Coordinador del programa profesionales solidarios:** Encargado de establecer los enlaces con los profesionales y organizar la logística necesaria para su intervención (Hábiles, 2015)
- **Coordinador del programa aprender para servir:** Encargado de fomentar el enlace aprendizaje-servicio en cada uno de los participantes de la fundación. Generar estrategias y apoyos necesarios para la puesta en ejecución de las habilidades aprendidas por los beneficiarios (Hábiles, 2015).
- **Coordinador administrativo**: encargado de las finanzas del proyecto (Hábiles, 2015).

# CAPITULO III

## MARCO REFERENCIAL

### Antecedentes del Estudio

Urrieta (2015) en su trabajo de grado denominado “Re-diseño organizacional para “Casa Familiar San Rafael” en el Municipio Guacara, Estado Carabobo”, presentado en la Facultad de Educación de la Universidad de Carabobo, para optar al título de Magíster en Gerencia Avanzada en Educación, realizó una investigación descriptiva con diseño de campo, modalidad proyecto factible, cuyo objetivo principal fue proponer un rediseño organizacional de la institución sujeta a estudio, concluyendo a través del diagnóstico realizado que era necesario el establecimiento de un nuevo organigrama, misión, visión, descripciones de cargos y la promoción del trabajo en equipos de autogestión de recursos, para incentivos, formación del personal y adquisición del equipo multidisciplinario. Este antecedente de investigación aporta herramientas teóricas y recomendaciones de rediseño organizacional que pueden considerarse para el análisis de la presente investigación.

Fariñas (2016) realizo una investigación, cuyo objetivo era diagnosticar mediante el modelo de las 6 cajas la situación organizativa de Tecnografías T.U., C.A, con el fin de identificar oportunidades de mejora. Se trató de una investigación de tipo aplicada, donde se realizó una encuesta a toda la población (20 personas) para evaluar cada dimensión del modelo. Los resultados obtenidos indican que las más bajas puntuaciones fueron obtenidas en el propósito, mecanismos auxiliares, relaciones y estructura.

En efecto, la investigadora reporta que no existe una misión o visión formalmente definidas, sin embargo, los colaboradores parecen identificarse con algunos elementos, teniendo poca claridad hacia donde se dirigen. Con respecto a las relaciones, se considera que hay conflictos sin resolver que afectan el clima y

la interacción entre los compañeros, además, las tareas y las responsabilidades no están claramente limitadas. Este antecedente de investigación, muestra como el modelo elegido es útil para obtener un panorama completo de la organización, identificando aquellas oportunidades o puntos de mejora que puedan afectar el funcionamiento eficaz (Fariñas, 2016).

**Definición de Organización**

Las organizaciones son sistemas conformados por recursos humanos, administrativos y económicos, a su vez intervenidos por factores ambientales; cuyos elementos se interconectan para la ejecución de una actividad determinada con el fin de alcanzar objetivos y metas trazados de la forma más efectiva y eficaz. En palabras de Reyes (2007), las organizaciones son una estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficacia dentro de sus planes y objetivos establecidos.

Por su parte Robbins y Judge (2014), definen a la organización como una entidad social coordinada de forma consciente, con un límite relativamente identificable, que funciona sobre unas bases continuas para lograr un objetivo común.

De acuerdo con algunos autores, las organizaciones están conformadas por tres clases de elementos esenciales. Reyes (2007) hace referencia a los siguientes:

- **Los bienes materiales**: Referidos a la estructura física, equipos y herramientas de trabajo, materia prima, auxiliares, productos terminados y dinero.
- **Las personas:** Son los elementos activos en la organización. Incluyen las diversas posiciones de trabajo, como serían el personal obrero calificado y no calificado, los empleados, los supervisores, el personal técnico, los altos ejecutivos y los directivos.

- **Los sistemas:** Entendidos como las relaciones estables en que deben coordinarse las personas y los bienes materiales. Como, por ejemplo, los sistemas de ventas, de finanzas y sistemas de la organización o estructura de la empresa, es decir, separación de funciones, niveles jerárquicos, procesos de toma de decisiones, estructuras de mando, entre otros.

Otros autores como Mintzberg (1981) (Citado en Morengo, 2012) sugiere que cada organización está constituida por cinco partes fundamentales:

a) Ápice estratégico: o alta dirección, encargado de dirigir y coordinar las otras partes de la organización, así como la toma de decisiones estratégicas, definición de políticas y responsables de direccionar los objetivos de la organización.
b) Línea media: o mandos intermedios, responsables de implementar las decisiones estratégicas de la alta dirección y a su vez vincularlas con la parte operativa.
c) Núcleo de operaciones: o cuerpo operativo, encargado de ejecutar las actividades básicas de la organización. Engloba a todo el personal relacionado con la actividad principal de la empresa.
d) Tecnoestructura: Referida al conjunto de expertos especializados en funciones complejas o específicas. No son directivos son analistas o especialistas que pueden encontrarse a lo largo de toda la estructura jerárquica.
e) Staff de apoyo: o personal de asesoramiento, aquellos encargados de realizar funciones de naturaleza diversa, mediante la realización de servicios concretos.

En síntesis, se aprecia que la organización es un sistema complejo que depende en gran medida de su diseño organizativo y como este se relaciona con los recursos humanos. Respecto a lo anterior, Mintzberg (1981) (Citado en Morengo, 2012), indica que cada actividad humana organizada da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos; la división del trabajo entre varias

tareas a desempeñar, y la coordinación de estas tareas para consumar la actividad.

**Diagnóstico Organizacional**

El Diagnóstico Organizacional es una herramienta de utilidad a fin de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Este proceso incluye varios estudios que nos permiten, identificar una serie de dificultades y orientar el porvenir de la organización (Asencio, Guarnizo, Caiche, & Medina, 2017)

Siguiendo la misma línea, el fin del diagnóstico es, identificar debilidades, fortalezas, así como las causas que impiden el desarrollo, los factores que pueden acelerar el logro del objetivo (Asencio, Guarnizo, Caiche, & Medina, 2017).

Para iniciar este proceso, el primer paso es diagnosticar el estado de la organización, basado en el foco de interés del cliente, el mismo puede ser sobre el sistema total o un área problema, donde exista discrepancias entre la visión de futuro y situación actual. El desarrollo organizacional, es definido como un proceso de cambio planeado, basado en el conocimiento que se tiene sobre la situación que atraviesa la organización y la evaluación de los resultados después de implementada la propuesta (Asencio, Guarnizo, Caiche, & Medina, 2017). En este sentido, el diagnóstico organizacional, tienen una serie de elementos comunes, como los siguientes:

- **Debe ser sistemático (metódico):** Los objetivos del diagnóstico están en constante cambio y desarrollo, por ello no es posible analizar de manera aislada algún componente del objeto, ya que no permite tener una visión completa del mismo (Asencio, Guarnizo, Caiche, & Medina, 2017)
- **Debe ser dinámico:** Los cambios que se producen en los objetos del diagnóstico son impredecibles, sobre todo si son referentes a aspectos económicos o empresariales. El diagnóstico debe tener la posibilidad de adaptarse a esos tipos de cambios y asumirlos sin que varíen

sustancialmente sus resultados (Asencio, Guarnizo, Caiche, & Medina, 2017)

- **Debe ser profundo:** Mientras más se profundice en las características en estudio, mayores posibilidades habrá de asumir medidas ya sea para potenciar esas características o para tratar de reducir sus efectos (Asencio, Guarnizo, Caiche, & Medina, 2017).
- **Debe ser Integral:** propicia el conocimiento de la estructura y dinámica de la empresa. Esta concepción global permite comprender el desarrollo organizacional como un sistema de contenidos y funciones relativamente estables, que participan en la regulación de la empresa (Asencio, Guarnizo, Caiche, & Medina, 2017).

En el diagnóstico se diferencia tres etapas:

- **Generación de información:** Forma en que se recolecta la información, las herramientas, que incluyen entrevista, cuestionarios y los procesos utilizados (Asencio, Guarnizo, Caiche, & Medina, 2017).
- **Organización de la información:** Comprende el procesamiento de la información; almacenamiento de los datos y ordenamiento, Análisis e interpretación de la misma (Asencio, Guarnizo, Caiche, & Medina, 2017).
- **Perspectivas del diagnóstico organizacional**: Abarca las actividades diseñadas para hacer seguimiento al proceso vigilar los acontecimientos a lo largo del camino, y abordar las complejidades y sorpresas inherentes (Asencio, Guarnizo, Caiche, & Medina, 2017)

**Definición de Fundación**

Según la Asociación Española de fundaciones las mismas son organizaciones dotadas de personalidad jurídica privadas que se caracteriza por perseguir, sin ánimo de lucro, fines de interés general a favor de un colectivo.

Según Calabro (2002), una Fundación es una entidad sin fines de lucro constituida con un aporte patrimonial de personas físicas y/o jurídicas, que desean

beneficiar a la comunidad con alguna actividad que mejore algún aspecto de la sociedad.

La Real Academia Española, (2018) define a las fundaciones como una persona jurídica dedicada a la beneficencia, ciencia, enseñanza, o piedad, que continúa y cumple la voluntad de quien la erige.

Las primeras fundaciones fueron las romanas, creadas entre los siglos I al III después de Cristo, por la aristocracia senatorial. Los orígenes de las fundaciones se encuentran en las donaciones y legados modales del derecho romano (Nougues, 2007).

De acuerdo a lo planteado, las fundaciones tienen la finalidad de satisfacer necesidades particulares de una sociedad o comunidad específica, bien sea a través de donaciones o de programas que atiendan situaciones de interés y beneficio, buscando el bienestar social.

Para poder cumplir con los objetivos, las fundaciones deben tener clara la misión y visión, saber hacia dónde se dirigen, donde quieren llegar, aunque el fin de estas últimas no sea el lucro, funcionan igual que una empresa, las mismas deben tener una división del trabajo para que puedan ser eficientes, además, deben generar los ingresos necesarios que le permita mantener y lograr sus objetivos (Gaviria, 2013).

## Diversidad Funcional

Es importante cuando abordamos una fundación dedicada a trabajar con discapacidad intelectual, conocer su definición, la misma se caracteriza por limitaciones significativas, tanto en el funcionamiento cognitivo y comportamental en alguna de las principales habilidades, conceptuales, sociales y adaptativas. La incapacidad se origina antes de los 18 años (Schalock, S.f).

Por su parte, para ser más específicos, el retraso mental (RM) se define como una limitación sustancial, caracterizada por un funcionamiento intelectual

significativamente por debajo de la media, que existe concurrentemente con limitaciones en dos o más de las siguientes áreas de habilidades adaptativas: Comunicación, cuidado personal, vida doméstica, habilidades sociales, utilización de los servicios de la comunidad, autodirección, seguridad y rendimiento académico funcional. Este se manifiesta antes de los 18 años de edad (Wicks & Allen, 2008).

En Venezuela existen varias fundaciones que atienden este tipo de discapacidad, una de ellas es el Instituto Venezolano para el Desarrollo Integral del Niño (INVEDIN) y Buena Voluntad, la primera se dedica a prestar apoyo en el entrenamiento de habilidades sociales, lectura, escritura, motricidad entre otras, fomentando así, la independencia en cuanto a sus actividades cotidianas; la segunda institución se enfoca en el plano laboral, su población objetivo son personas con Síndrome de Down mayores de 18 años, cuyo fin es entrenarlos para desempeñarse en algún oficio. Por su parte, la fundación objeto de estudio, se encarga de entrenar en habilidades para la vida a jóvenes a partir de los 15 años de edad, con dificultades cognitivas específicamente Retardo Mental (RM) e incluso generar alianzas con otras instituciones para poder insertar a estos beneficiarios a la vida laboral

Por lo expuesto en apartados anteriores utilizaremos el modelo de diagnóstico organizacional de las 6 cajas de Marvin Weisbord para explorar las dinámicas de la fundación, el mismo expone que toda organización exitosa debería tener un equilibrio en cada una de estas cajas y que un déficit en una de ellas puede generar disfunción en la organización.

En el campo de estudio de las organizaciones, existe una variedad de teorías o modelos explicativos que permiten dar cuenta de un problema previamente identificado, sin embargo, cuando se tiene una idea poco clara del mismo, se hace más complejo tomar como punto de partida un modelo especifico, por ello el modelo de Marvin Weisbord, resulta ser el más apropiado, debido a que aporta una guía al consultor sobre dónde buscar en una organización y permite

obtener una visión global de la misma, por ello se utilizara este modelo para el diagnóstico.

**Modelo de Marvin Weisbord**

Siguiendo lo expuesto por el modelo, los principales problemas organizacionales pudieran estar relacionados con estructuras inadecuadas, liderazgo deficiente, propósitos poco claros o que discrepan con el producto, por la falta de mecanismos útiles, entre otros (Esquivel, Segura, Cano, Aguilar, & Hernandez, 2015). Es importante poner atención a los aspectos formales, que aluden a cómo deberían ser las cosas y los informales que nos permiten ver como son en realidad.

A continuación se detallan las variables a considerar en el Modelo de las 6 cajas Marvin Weisbord (Esquivel, Segura, Cano, Aguilar, & Hernandez, 2015).

- **Propósito:** Se refiere a qué es la organización, hacia dónde se dirige, esto incluye la misión, visión de la misma, siendo necesario que todos los miembros la conozcan y compartan.
- **Estructura:** Se refiere a la división del trabajo en las distintas áreas, bien sea de forma horizontal o vertical.
- **Relaciones:** los conflictos surgen en las organizaciones dado que las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos, esto se puede evitar si hay una buena comunicación entre todos sus colaboradores. La misma se considera un elemento de unión al proporcionar los medios para transmitir la información necesaria para la realización de las actividades y el logro de las metas y objetivos de la organización.
- **Recompensas:** se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Sin recompensas es probable que los colaboradores disminuyan su

desempeño, incremente el nivel de quejas o que abandonen la organización.

- **Liderazgo:** Se refiere a la forma como se dirige el líder a su equipo de trabajo. El líder adopta un patrón típico de conducta, con el fin de guiar a los trabajadores para alcanzar las metas de la organización, ello conforma su estilo de liderazgo el cual está basado en las experiencias, la educación, el género, la capacitación, y las motivaciones del mismo líder en diferentes circunstancias.
- **Mecanismos útiles**: Estos mecanismos ayudan a la organización a realizar sus operaciones y optimizan la calidad de sus productos; se constituyen por los procesos y medios que son necesarios para atender la supervivencia de la organización como por ejemplo: planeación, control, presupuesto y sistemas de información. Entre los mecanismos de apoyo que puede tener las organizaciones están: finanzas, logística, capacitación y tecnología (Esquivel, Segura, Cano, Aguilar, & Hernandez, 2015).

Este modelo de diagnóstico fue publicado en el año 1976 y todavía es utilizado en desarrollo organizacional. El mismo indica a los consultores dónde y que deben buscar para diagnosticar los problemas de una organización, funge como un mapa del funcionamiento y dinámica de la organización (French & Bell, 1993).

El modelo de seis cuadros es un instrumento de diagnóstico sencillo, pero poderoso. El consultor debe prestar atención a los aspectos tanto formales como informales de cada cuadro. El sistema formal representa la forma en que se supone suceden las cosas; el sistema informal nos muestra como suceden realmente (French & Bell, 1993).

Siguiendo la misma línea, a partir de este modelo se abordará el proceso de diagnóstico tomando en consideración tres de las cajas (propósito, estructura y mecanismos útiles), que aportan información del estado actual de la fundación. El resto de las cajas hacen referencia a relaciones interpersonales e interacciones

sociales y la fundación no cuenta con empleados con quienes se pudieran generar conflictos, sin embargo, el líder está presente pero carece de seguidores. Por ello la información que pudieran aportar estas aristas o cajas, sería poco enriquecedora para el proceso diagnóstico.

**Bases Legales de las Personas con Discapacidad**

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, promulgada en 1999 en su artículo 103 establece:

> *"Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad (…)"*

En el mismo orden de ideas, en el código civil venezolano (1982) en su Art. 19, reza que las fundaciones son consideradas personas jurídicas que pueden establecerse por testamento y tienen obligaciones y derechos que cumplir. El Art. 20 señala que las fundaciones sólo podrán crearse con un objeto de utilidad general: artístico, científico, literario, benéfico o social, quedando sometidas a la supervigilancia del Estado. De acuerdo a Brewer, (1981) indica que:

> Las fundaciones privadas son, en principio, aquellas constituidas por particulares, es decir, aquellas cuyos fundadores han sido personas naturales o personas jurídicas de derecho privado particulares, y cuya dirección y administración se rigen, como en toda fundación, por lo que dispongan sus estatutos, conservando los particulares, por supuesto, la dirección de la fundación. También se consideran fundaciones privadas,

> aquellas en cuya constitución, como fundadores, participen personas jurídicas estatales, incluso con aportes iniciales al patrimonio en bienes o cantidades igual o superior al 50 por ciento del patrimonio fundacional inicial, siempre que las personas jurídicas estatales que participen como fundadoras, no conserven la dirección de la fundación y ésta se dirija, en forma autónoma, conforme a lo indicado en los Estatutos, por particulares. Como en toda fundación, el patrimonio de ésta es esencial a su creación, por lo que en el acto fundacional deben precisarse los aportes (art. 183) en bienes o derechos que hacen los fundadores, para configurar ese patrimonio. Por supuesto, la participación de personas jurídicas estatales, como fundadores, en una fundación privada, la cual no es dirigida por los entes estatales, podría dar lugar a ciertos controles específicos del Estado, y a la aplicación de ciertas normas de derecho público, aun cuando ello no cambie la naturaleza privada del ente"(Pág. 183-184).

Las fundaciones de carácter público o fundaciones del Estado se rigen bajo las normas sobre las fundaciones, asociaciones y sociedades civiles del Estado y el control de los aportes públicos a las instituciones privadas similares. De igual manera, Brewer (1981) señala que:

> Las Fundaciones del Estado, como principio, son aquellas constituidas y dirigidas por entes estatales, es decir, son aquellas en cuya constitución, la República, los Estados, los Municipios, y demás personas jurídicas de derecho público (como los institutos autónomos) y las personas jurídicas de derecho privado estatales (por ejemplo, las empresas del Estado), aparecen como fundadores, conservando la dirección de la fundación. En estos casos, el patrimonio inicial de la fundación está compuesto por aportes de entes estatales, lo cual no impide, por supuesto, que con posterioridad reciba donaciones de particulares. Pero las fundaciones del Estado también pueden tener, entre sus fundadores, a particulares, en cuyo caso, su carácter de "fundación del Estado" deriva no sólo del porcentaje del patrimonio inicial que se constituya en el acto fundacional, sino del hecho fundamental, acumulativo, de que los entes estatales conserven la

> dirección de la entidad. Por tanto, si el aporte de bienes y derechos, a los efectos de la constitución del patrimonio de la fundación, en el acto fundacional, es realizado por los entes estatales que actúen como fundadores (República, Institutos Autónomos, empresas del Estado), en una proporción superior al 50 por ciento del patrimonio de la fundación, aun cuando participen también, particulares o empresas privadas como fundadores, la fundación puede considerarse como fundación del Estado, siempre que esos entes estatales conservan la dirección de la fundación, hecho que motiva que se la considere como formando parte de la estructura general del Estado, como parte de la administración descentralizada (Pág. 185).

Para finalizar, las fundaciones están sometidas a una serie de regulaciones y normas que deben cumplir para poder funcionar dentro del territorio nacional, así mismo, su carácter debe ser de interés o bienestar social, sin dejar de lado la necesidad de generar recursos para ser autosustentable y no desaparecer con el tiempo.

# CAPITULO IV

## METODOLOGÍA

### Tipo de Investigación

En este diagnóstico se utilizará la técnica de Investigación evaluativa, que es un tipo especial de investigación aplicada, cuyo énfasis es proporcionar información para la planificación de programas, realización y desarrollo. (Suchman, 1967, citado en Correa, Puerta , & Restrepo, 2002)

La investigación evaluativa contiene una amplia serie de variables sobre las que el evaluador tiene muy poco control y sus resultados no son generalizables, pues son aplicables solo a una situación particular (Correa, Puerta , & Restrepo, 2002). Los resultados del diagnóstico obtenido sobre la ***Fundación Hábiles*** solo podrán ser aplicados a la misma y no generalizables para otras organizaciones, sin embargo, pueden existir ciertos elementos que sirvan de guía para abordar otros procesos diagnósticos.

Para los efectos del presente estudio, se pretende comprender de forma profunda el problema y con base en ese conocimiento idear o implementar estrategias que permita generar cambios para la fundación.

### Técnicas e instrumentos

### Entrevista

La entrevista es un método de recolección que utiliza la comunicación verbal, cara a cara, para recoger información en relación a un tema de interés, dicha comunicación versa en torno a acontecimientos vividos o aspectos de la persona, tales como: creencias, valores, actitudes, opiniones en relación con el objeto de estudio (Díaz, 1997; Pérez, 2005).

Esta técnica lleva a un acercamiento directo de la realidad del participante, permitiendo captar opiniones, sensaciones y estados de ánimo lo cual aproxima a

obtener una información más completa para poder realizar un plan de trabajo ajustado a las necesidades del cliente (Díaz, 1997; Pérez, 2005).

En función de realizar el diagnóstico nos serviremos de una entrevista semi-estructurada. Esta consiste en realizar preguntas abiertas con la posibilidad de guiar la entrevista hacia los temas de relevancia para el estudio y a su vez recibir mayor información no encasillando al entrevistado sobre lo que quiere o se necesita que responda (Díaz 1997; Pérez, 2005).

**Procesamiento de la Información.**

Para procesar la información obtenida en la entrevista semi-estructurada, realizada al cliente se utilizó la técnica de análisis de contenido temático, ya que permite una aproximación analítica a la diversidad y complejidad de fuentes de recolección de información.

Bardin (1986), define el análisis de contenido temático como:

> Un conjunto de técnicas de análisis de comunicaciones tendente a obtener indicadores (cuantitativos o no) por procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes, permitiendo la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción recepción/recepción (variables inferidas) de estos mensajes (p.32).

Este método de análisis permite *"la lectura de la realidad social, las acciones humanas y la cultura, a la manera de textos"* (Sandoval, 2002, pág. 90). La validez de la investigación se basa en la selección de la técnica de recolección de información y en el análisis posterior de la información obtenida (Guba & Lincoln, 2002).

La información obtenida en la entrevista a profundidad será grabada con el respectivo consentimiento del participante para luego ser transcrita, codificada y categorizada. La categorización se basara en la información recolectada durante la entrevista semi-estructurada y su contenido permitirá aclarar la situación actual de la fundación.

## Recursos

Para realizar el proceso diagnóstico se utilizaron varios recursos como, el tiempo invertido para hacer la entrevista preliminar y semi-estructurada al cliente, además de las dificultades de traslado, el costo monetario que implica el mismo, entre los recursos materiales se utilizó una grabadora para tener un registro completo de las entrevistas realizadas al fundador de ***Hábiles,*** así como, lápiz y papel para anotar cualquier otra información importante que pueda comunicar fuera de la entrevista, para ello se contó con un presupuesto de 80.000, 00 Bolívares Soberanos, para cubrir gastos. .

## Descripción de las Fases del Proceso

El proceso de consultoría inicio con una entrevista preliminar al cliente, para obtener una descripción sobre la organización, su estructura y las dificultades que presenta el consultante, en este caso manifiesta falta de personal y pocos recursos económicos. Luego se procede con la recolección de la información, esta incluye, como estrategia una entrevista semi-estructura a profundidad, elaborada por la consultora basada en el Modelo diagnóstico de Marvin Weisbord de las 6 cajas, el mismo considera que las organizaciones para ser exitosas deben tener un equilibrio, al realizar la entrevista preliminar y observar, la falta de personal, se decide tomar las siguientes cajas del modelo con la finalidad de optimizar el proceso: Propósito, estructura y mecanismos útiles. Una vez recolectada la información pertinente, se pasa a clasificar aquella que es relevante y será útil para definir la situación problemática y cuál es el impacto que genera dentro de la organización (Rodríguez, 2008).

Se procederá con este Modelo Teórico, que permite delimitar aquella situación problema y arrojar un posible diagnóstico organizacional, el mismo es flexible, siempre admite volver sobre alguna de las fases, mientras se avanza e identifican variables que pueden influir en el proceso y sean de ayuda para redefinir el mismo (Rodríguez, 2008).

## Participantes

Para obtener la información se contó con un (1) participante, quien es el Presidente fundador de Hábiles, es psicopedagogo y actualmente se encarga de todos los aspectos de la fundación para mantenerla operativa.

## Operacionalización de Variables

| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | DIMENSIONES | INDICADORES | REACTIVOS |
|---|---|---|---|
| Identificar el propósito de la ***Fundación Hábiles*** | **Propósitos:** Claridad que tiene la organización en cuanto a la misión, los objetivos, manifestando y Comunicándolos a sus empleados. | Metas claras | ¿Cómo evaluarías las metas de la fundación con respecto a su claridad? |
| | | Conocimiento de las metas | ¿Está de acuerdo con las metas establecidas? |
| | | Propósito de la Organización | ¿Se entiende el propósito de la organización?<br><br>A donde se quiere llegar con la organización?<br><br>La misión está clara?<br><br>Da a conocer misión de la fundación con las instituciones que le prestan apoyo financiero? |
| | | Las prioridades de la organización | ¿Los esfuerzos de su personal están alineados con la misión de la Fundación? |
| Describir la estructura actual de la ***Fundación Hábiles*** | **Estructura:** Forma en que la organización divide el trabajo en las diversas áreas, bien sea de manera horizontal, en departamentos y secciones o vertical en niveles jerárquicos. También son las reglas, procedimientos, metas y planes para la gestión del talento humano. | Grado de flexibilidad | ¿Cómo es la división del trabajo?<br><br>La división del trabajo es flexible? |
| | | división de trabajo | ¿La división de trabajo funciona para el alcance de los objetivos? Ejemplifique |
| | | las tareas del trabajo | ¿Cuáles son las principales tareas del trabajo? |
| | | orientación a metas | ¿La división de trabajo ayuda en los esfuerzos |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | para alcanzar las metas? |
| Describir como son los mecanismos útiles **(**finanzas, logística y tecnología) en *la* ***Fundación Hábiles*** | **Mecanismos útiles**: Ayudan a la organización para realizar sus operaciones y optimizar la calidad de sus productos (Tecnología y Finanzas). | Tecnología | ¿Cómo es la tecnología? Tienen la tecnología suficiente |
| | | metodologías de gestión: | Conocen distintas metodologías de gestión:<br>reuniones<br>toma de decisiones<br>análisis de problemas<br>implantación del programa de intervención<br><br>Descríbalas |
| | | acceso a la información | ¿Se tiene acceso a la información necesaria para realizar las funciones? |
| | | Obtención de tecnología o conocimientos | ¿Pueden buscar y obtener más tecnología o conocimientos? |
| | | Finanzas | ¿De dónde obtiene los recursos económicos la fundación?<br><br>¿Cobra algún porcentaje por sus servicios? |

*Tabla 1: Operacionalización de Variables*

## Procedimiento a Seguir

## Cronograma de Actividades

| ACTIVIDAD | INICIO | FIN | SEMANAS - Septiembre | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Reunión con el director de la Fundación Hábiles | 17-09-18 | 17-09-18 | | | | |
| **ACTIVIDAD** | **INICIO** | **FIN** | **SEMANAS - Octubre** | | | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2da reunión con el Director de la Fundación Hábiles | 04-10-18 | 04-10-18 | | | | |
| Operacionalizaciòn de variables | 09-10-18 | 12-10-18 | | | | |
| Diseño del instrumento | 16-10-18 | 20-10-18 | | | | |
| Revisión Marco teórico | 22-10-18 | 24-10-18 | | | | |
| Redacción de la metodología de la investigación | 26-10-18 | 26-10-18 | | | | |
| **ACTIVIDAD** | **INICIO** | **FIN** | **SEMANAS – Noviembre** | | | |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Revisión de Metodología | 05-11-18 | 05-11-18 | | | | |
| Revisión Trabajo final | 07-11-18 | 07-11-18 | | | | |
| Validación del instrumento | 13-11-18 | 16-11-18 | | | | |
| Aplicación del instrumento | 19-11-18 | 19-11-18 | | | | |
| Entrega del trabajo de consultoría II | 26-11-18 | 26-11-18 | | | | |
| Análisis de resultados | 29-11-18 | 29-11-18 | | | | |
| **ACTIVIDAD** | **INICIO** | **FIN** | **SEMANA- ENERO** | | | |
| | | | **1** | **2** | **3** | **4** |
| Análisis de resultados (aplicando técnica de análisis de contenido) | 9-01-19 | 14-01-19 | | | | |
| Entrega de resultados al cliente | 23-01-19 | 25-01-19 | | | | |

*Tabla 2: Cronograma de Actividades*

# CAPITULO V

# ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para desarrollar el diagnóstico en la ***Fundación Hábil*es** se eligió el modelo de Weisbord (1978). El mismo fue seleccionado, por permitir abordar cada aspecto de la organización desde un enfoque sistémico, identificando los problemas que puedan estar presentes. En adición, le da un marco de referencia o un conjunto de pasos a seguir, mejorando la conformación de la organización para que funcione de la manera más eficiente posible. Por tal motivo, se realizaron dos entrevistas, una preliminar sobre el funcionamiento general y una semi-estructurada, diseñada por la consultora, tomando en cuenta solo tres cajas del modelo.

Los aspectos del modelo considerados en la entrevista semi-estructurada son las siguientes:

- Propósitos: ¿A qué negocio nos dedicamos?
- Estructura: ¿Cómo nos dividimos el trabajo?
- Mecanismos útiles: ¿Contamos con tecnologías de coordinación adecuadas?

## Información preliminar

A partir de la primera entrevista realizada al Director de la ***Fundación Hábiles*** se pudo obtener el siguiente pre diagnóstico:

El propósito de la fundación es promover el desarrollo de habilidades especiales en jóvenes y adultos con diversidad funcional a través de la creación de mecanismos de apoyo, estos mecanismos son los programas creados para atender las necesidades de los beneficiarios. Además, la visión de la fundación es transformarse en un modelo nacional para el desarrollo socio-educativo de las personas con diversidad funcional.

La pretensión de la organización es expandirse a nivel nacional, por lo que es relevante echar un vistazo a la misión y visión. Las mismas están estructuradas de una forma clara, sin embargo, hay algunos términos que se deben revisar. Es importante que la misión y la visión estén bien definidas y que todos los miembros de la organización las conozcan para saber hacia dónde se dirigen y poder trabajar en función de ello.

En lo concerniente a la estructura de la fundación, según lo reporta su presidente en la entrevista, no existe nada por escrito que le pueda facilitar la selección del personal, es decir, un perfil o descripción de cargo. La estructura organizativa está compuesta por un presidente y 4 coordinaciones (coordinación del programa habilidades para la vida, coordinador del programa profesionales solidarios, coordinación del programa aprender para servir y coordinador administrativo), en total debería estar compuesta por 5 personas, actualmente solo está el presidente de la fundación ocupado de todas estas áreas.

Para que las organizaciones sean productivas, es necesario que cuenten con personal calificado que realice las labores. El fundador de la organización está consciente de que no cuenta con personal capacitado, ya que quienes han prestado apoyo en algunas ocasiones han sido los padres de los participantes.

De esta forma, la importancia de definir un diseño organizativo radica en la necesidad de organizar, distribuir de la forma más efectiva y eficaz los recursos humanos, materiales, económicos, tecnológicos, con el fin de alcanzar las metas propuestas, fortaleciendo finalmente el negocio, permitiendo así que la organización sea competitiva y perdure en el tiempo.

El diseño organizativo es un proceso de toma de decisiones que permite la división y coordinación del trabajo. Mintzberg (1981) Citado en Morengo (2012) indica que este proceso incluye: (a) el diseño de posiciones individuales, es decir, la especialización o división del trabajo, entendida como la ocupación que va a desempeñar cada persona, por ejemplo, la descripción del perfil del cargo; (b) la superestructura, relacionada con la departamentalización o subdivisión del trabajo

en puestos y tareas, la cual incluye también el diseño de normas para el desempeño de los puestos, esta se refleja en el organigrama; y, (c) los dispositivos de enlace necesarios para hacer más orgánica la estructura y los sistemas de toma de decisiones, es decir, la centralización y descentralización.

De esta manera, se puede deducir que diseñar una estructura organizativa que sea eficaz y eficiente es un proceso complejo que depende del desarrollo de ciertos parámetros y que a su vez depende de factores tanto internos como externos a la organización.

En lo concerniente a las relaciones cabe destacar que debido a la falta de personal es poco probable que se pueda indagar y observar directamente sobre esta variable. En cualquier equipo humano es necesario tener un buen manejo de la comunicación para poder trasmitir la información necesaria y lograr los objetivos. Un buen líder debe contar con esta habilidad.

Con respecto al liderazgo, actualmente la organización no cuenta con personal o colaboradores en quien el Director pueda ejercer influencia, es decir, existe un líder pero carece de seguidores a quien influir.

Por último, pero no menos importante, en lo referente al tema financiero, la fundación en la actualidad obtiene ganancias que están por debajo de lo que necesita para mantenerse, debido a la situación económica por la que atraviesa Venezuela han tenido que cerrar varios programas como el de cocina. Existen organizaciones que prestan apoyo financiero por medio de donaciones pero aun así, los recursos resultan insuficientes para que la organización siga operando con todos sus programas. Se hace urgente en este punto realizar políticas de cobro de algunos programas para que la organización pueda mantenerse operativa, ya que es difícil que con esta condición se pueda llegar a donde se desea.

**Hallazgos de la segunda entrevista**

A continuación se resume la información obtenida de la entrevista realizada al Director de la ***Fundación Hábiles***, una vez seleccionado el Modelo Marvin Weisbord (1978) para realizar el diagnóstico de la organización en cuestión:

Las metas establecidas en la fundación todavía están en construcción y rediseño, ya que en la actualidad surgen nuevos problemas en el país y es necesario replantear los objetivos de la institución. Sin embargo, está claro que el propósito de la misma es promover el desarrollo de habilidades para la vida desde una perspectiva cristiana. Lo que se desea es llegar a replicar el modelo de la organización en el interior del país con miras a la internacionalización.

En cuanto a la Misión y la Visión, el Director de la Fundación asegura tener claras las mismas, por lo que las comparte con las instituciones que financian o prestan apoyo cuando estas realizan las visitas a la Fundación.

El público objetivo de la ***Fundación Hábiles*** son personas con discapacidad intelectual y síndromes asociados a esa discapacidad. Sin embargo, viendo la necesidad de alcanzar adecuada inclusión, actualmente se está ampliando hacia otras discapacidades como: auditivas, motoras entre otras.

Con respecto a las prioridades de la fundación, las mismas son:

- Fomentar el desarrollo de habilidades para la vida en la persona con discapacidad.
- Incentivar a la iglesia local y comunidad general a la creación de programas que apoyen a la persona con discapacidad.
- Crear espacios de inclusión.

En cuanto a la división del trabajo, la misma es flexible según la actividad a realizar. Se establece por lo general un equipo colaborador (público general), equipo de especialistas (psicólogos, docentes, terapeutas) y el directivo (coordinadores). De acuerdo a lo expresado por el Director, la división de las

funciones contribuye con el alcance de los objetivos. Cabe destacar, que este es el ideal de la división de las funciones, actualmente solo cuenta con público general para apoyarlo en las actividades y consecución de los objetivos.

Las principales actividades del trabajo son actividades recreacionales (campamentos y salidas especiales), talleres de sensibilización y talleres para el desarrollo de habilidades

En relación a la tecnología utilizada en la fundación, la misma está conformada por teléfonos, redes sociales, computadora.

Las metodologías de gestión empleadas en la fundación son:

- Reuniones: Donde se evalúa el estado del proyecto y se plantean objetivos y estrategias
- Toma de decisiones: para cumplir los objetivos del proyecto se establecen parámetros de gestión en cuanto a tomas de decisiones de cada miembro del equipo para alcanzar mayor efectividad.

Existe acceso a la información necesaria para realizar las funciones. Antes de efectuar determinadas actividades, se ejecutan reuniones con los voluntarios que prestan apoyo, se dividen las tareas para esa actividad. Para el director de la Fundación es factible la obtención de más tecnología y conocimientos, sin embrago, no cuenta con recursos económicos para ello.

En cuanto a los recursos financieros para mantener la operatividad de la organización, los mismos provienen de donaciones y actividades especiales (campamentos). Hace falta un equipo administrador. Los patrocinios y/o apadrinamientos llegan a través de visitas a instituciones amigas y redes sociales. Los beneficiarios llegan a la fundación gracias a las redes sociales o por boca a boca. En caso de que no se pueda atender a esos beneficiarios, los mismos son direccionados a alguna institución especial más acorde a las necesidades de la personas.

**Análisis de Contenido**

Para obtener los datos sobre la situación actual se realizó una entrevista semi-estructurada utilizando el Modelo de Marvin Weisbord, tomando las siguientes cajas, Propósito, estructura y mecanismos útiles, cuyos datos obtenidos fueron procesados bajo la técnica de análisis de contenido. El mismo consistió en tres etapas, las cuales son descritas por Bardin (1986) como: (1) preanálisis, que consiste en la organización de las ideas para el establecimiento de un plan de análisis posterior; (2) explotación del material, que hace referencia a la identificación de los temas y categorías que se presentaron a lo largo de las entrevistas; y (3) tratamiento e interpretación de los resultados obtenidos.

Las categorías obtenidas de las 20 preguntas realizadas al Fundador se detallaran a continuación.

1. **Metas claras:** se refiere al establecimiento de lo que se desea alcanzar en determinado momento.

Según lo reporta el entrevistado las metas aún no están bien establecidas "*Todavía en construcción o rediseño algunas de ellas, ya que en la actualidad están surgiendo nuevos problemas en el país y es necesario replantear los objetivos de la institución".* Basándonos en este Verbatum, podemos inferir que en la fundación las metas no están claramente establecidas, y la situación económica ha cambiado las prioridades, sin embargo, en cualquier organización deben existir metas u objetivos que cumplir para orientar las energías y estrategias en función de su consecución, así se mide la eficiencia de las organizaciones, en este caso la forma de medir parece ser inexistente.

2. **Claridad del propósito misión y visión**: Este punto se refiere a que tan claro el cliente tiene a dónde quiere llegar con la organización y si su visión o misión están alineadas en este punto.

A pesar de estar presente una visión o misión medianamente claras parece no trazarse objetivos ni metas en función de ellas, es decir, el fundador pretende llevar y expandir la organización a nivel nacional e internacional, pero no cuenta con un plan de trabajo que le permita proyectarse más allá, incluso la operatividad de muchos programas han dejado de funcionar por la escasez de recursos económicos.

El entrevistado reporta que atiende la siguiente población *"personas con discapacidad intelectual y síndromes asociados a esa discapacidad, sin embargo, viendo la necesidad de alcanzar adecuada inclusión estamos ampliando a aquellos que no tienen discapacidad intelectual, como discapacidad auditiva, motora y otras que lleguen".* Apoyándonos en lo expuesto podemos decir, que no existe una claridad con respecto a la población objeto de atención, además no hay un establecimiento de prioridades en función de las metas.

Para Martin (2001) la visión es una imagen del futuro que se desea, pero vivida en el presente, o una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea, o llegue a ser. Para que el enunciado de la visión sea efectivo, debe incluir un propósito noble pero creíble para todos; un concepto enfocado que no sea genérico, donde los miembros puedan percibir el compromiso real de sus líderes con la visión propuesta; y que refleje una probabilidad de éxito verosímil que involucre a todos los participantes de la organización.

Siguiendo la misma línea, es vital para que una organización sea exitosa y se sostenga en el tiempo, contar con una visión bien definida para orientar las energías en función de ello.

Por otra parte, Martín (2001), considera que las misiones son el Conjunto de razones de ser o compromisos fundacionales de la organización. Dicho compromiso debe abarcar a todos, tanto a los gerentes como a los representantes y al resto de los empleados. Por esta razón, cuando una organización formula su misión, está identificando la función que cumple en la sociedad, su carácter, cultura y filosofía básica; a la vez que está manifestando su principal razón de

existir. Es importante también acotar que los objetivos y valores que contribuyen a lograr y mantener unida a la organización, se permiten conocer y articular a través de la misión.

Lo expuesto anteriormente denota lo relevante que es definir el propósito de las organizaciones, es un punto de partida y el cimiento para que se construya y funcione de forma exitosa. Por ello es necesario realizar el diagnóstico, explorando a fondo las dificultades en esta área. Es importante que toda organización sepa hacia donde se dirige y se proyecte a futuro.

3. **División y claridad de la estructura:** Esta categoría hace referencia a los aspectos más formales del trabajo si hay una adecuada división de las tareas y una estructura organizacional con descripciones de cargo establecidas, que aporten una definición sobre las actividades de cada colaborador y cómo estarían segmentadas las funciones. El siguiente Verbatum nos indica como es la división del trabajo "*Según la actividad a realizar, se establece por lo general en equipo colaborador (público general), equipo especialista (psicólogos, docentes, terapistas) y el directivo (coordinadores)"*. Según la información que nos arroja esta cita las funciones se adecuan según la actividad a realizar en el momento, no hay un perfil de cargo que nos indique la división de las tareas del personal.

El presidente de la fundación nos indica en la entrevista que la división del trabajo es flexible *"sobre todo en la actualidad ante el déficit de personal"*. Es importante agregar que actualmente esta persona se está encargando de todas las áreas operativas de la fundación, ya que carece de personal capacitado a quien delegar las tareas.

Robbins & Judge (2014) definen la estructura de una organización por la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas las tareas.

Gibson, Ivancevich, & Donelly (2001), expresan que la presencia de una estructura distingue una organización de otra. Su reflejo es el organigrama, y es altamente influyente en el comportamiento individual y grupal de los trabajadores, a través de los patrones de puestos. Según estos autores, para diseñar una estructura organizacional las decisiones de los administradores o gerentes deben enfocarse en la selección de puestos y departamentos, entre alternativas innumerables. Esta decisión se hace de manera implícita o explícita, desarrollarse en el tiempo, o decidirse en una sola ocasión, realizarla un equipo de gerentes o un solo administrador. Pero siempre debe contener, la creación individual de puestos, los trabajos grupales o departamentos y por supuesto el tema de delegar, a través de la estructura, la autoridad o toma de decisiones. Toda organización debería tener bien definidas las tareas que debe realizar cada colaborador para poder funcionar y adaptarse a las exigencias del entorno.

4. **Aspectos Fundamentales para la Operatividad de la Fundación:** Este aspecto se refiere a las condiciones de tecnología, estructura física, finanzas que debe tener la organización para funcionar y mantener su operatividad.

Según este aspecto, se puede evidenciar en la entrevista que no hay nadie dedicado a la contabilidad o finanzas de la empresa, el aspecto económico, de la fundación está bastante desatendida, no parece ser el foco principal de preocupación por parte del entrevistado. Con respecto a la tecnología, parece tener la necesaria.

En este sentido, la entrevista nos arroja un panorama de la organización con respecto a tres aspectos que se deben atender de inmediato para que la fundación pueda ser autosustentable. El diseño de intervención debe realizarse en función de las brechas identificadas. Se debe redefinir la misión, visión y establecer metas claras en función de estas, además, definir el trabajo, los perfiles de cargo y no menos importante diseñar estrategias que permitan generar ingresos suficientes para mantener la operatividad de la fundación.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El fin último de esta investigación es realizar un diagnóstico en la ***Fundación Hábiles***, dado que presenta como quiebre institucional, un balance negativo en su gestión financiera. Para iniciar el mismo, se utilizó el modelo de las 6 cajas de Weisbord, tomando tres aristas fundamentales: propósito, estructura y mecanismos útiles. La información se obtuvo mediante dos entrevistas, una preliminar y otra semi-estructurada con el cliente.

Una vez realizadas las entrevistas, se procedió al análisis de datos mediante la técnica de análisis de contenido temático, arrojando como resultado las siguientes brechas que requieren de un plan de intervención:

- **No posee un propósito misión o visión bien definidos:** Cuestión que toda organización debería tener claro para saber a dónde quiere ir, como se proyectara y que estrategias tomara para adaptarse al contexto.
- **La estructura y división del trabajo:** la fundación no cuenta con personal, en quien se pueda delegar, la división de las funciones tampoco están establecidas y no existen registros de perfiles de cargo, que permitan ver la distribución del trabajo.
- **Las finanzas:** la organización no está generando los recursos suficientes para mantearse operativa en el mercado, además, no hay un registro de la historia financiera, que permita soportar con datos si alguna vez fue un negocio autosustentable.

Es relevante, considerar que fue complicado tener la disponibilidad de tiempo del director de la fundación, dado que actualmente no cuenta con personal que lo apoye dentro de la organización, por lo que se dificulta el espacio para las entrevistas.

Como resultado del diagnóstico de la Fundación, es impórtate señalar que la intervención debe estar orientada considerando los siguientes puntos, clarificar la misión y la visión, estructura organizacional, división del trabajo y las finanzas, es

Fundamental, generar ingresos para que la fundación pueda mantenerse operativa; consideran la situación económica por la que atraviesa Venezuela es primordial generar una política de cobro en sus programa tomando en cuenta la capacidad de pago de los beneficiarios, si esto no se atiende con urgencia es probable que la fundación no pueda seguir operando, si bien, hay otros puntos importante esta es la amenaza más fuerte a la que se enfrenta.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS


Asencio, L., Guarnizo, F., Caiche, W., & Medina, V. (2017). El Diagnóstico Organizacional, Contextualizado en los Negocios Febriles de la Provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. *Innova Research Journal*, 137-147.

Audirac, C., Estabillo, V., Dominguez, A., Lopez, M., & Puerta, L. (1994). *ABC del Desarrollo Organizacional.* Mexico: Trillas.

Bardin, L. (1986). *Analisis de Contenido .* Mexico : Akal.

Brewer , A. (1981). *E Regimen Juridico de las Fundaciones y la Ley Organica de Salvaguarda del Patrimonio Público.* Caracas: Juridica Venezolana.

Calabro, H. (2002). Dirección y Adminitración de Fundaciones. *Aplicación Tributaria S.A*.

Correa, S., Puerta , A., & Restrepo, B. (2002). *Investigación Evaluativa.* Bogota: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior ICFES.

Cuevas, J. (2016). Elementos Criticos para la Planificación de la Inplementación de un Cambio Organizacional. *Tesis de grado para optar al grado de magister en gestion de personas y dinamica organizacional*, Universidad de Chile.

Diaz, E. (1997). *Metodologia de las Ciencias Sociales.* Biblos.

Española, R. A. (2018). *Diccionari Panhispanico de dudas.* Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de Diccionario en linea: http://die.rae.es/?id=jbgShUM

Esquivel, M., Segura, M., Cano, I., Aguilar, J., & Hernandez, J. (2015). Adaptaciòn de un Modelo de Diagnostico Organizacional para las MIPYMES de San Juan Bautista Tuxtepec. *Universidad de Pamplona*, 11-19.

Fariñas, M. (2016). Diagnóstico Organizacional Segun el Modelo Marvin Weisbord para Tecnigraficas R.U C.A. *Como Requisito Parcial para Optar al Grado de Especialista en Desarrollo Organizacional*, Universidad Católica Andrés Bello .

French, W., & Bell, C. (1993). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las Creencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización.* Mexico: Pretince-Hall.

Gallardo, E. (S.f). *Apuntes Sobre la Estructura y Diseño Organizativo.*

Gaviria, C. (2013). *Intervención en la Fundación Amigos del Deporte Petare. Apoyandolos en su Crecimiento corporativo.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Gibson, Ivancevich, & Donelly. (2001). *Las Organizaciones.* México: MacGraw-Hill interamericana.

Guba, E., & Lincoln, Y. (2002). Paradigmas en Competencias de la Investigación Cualitativa. En C. Denman, & J. Haro, *Antologia de los Métodos Cualitativos en Investigación Social* (págs. 113-145). México: Colegio de Sonora.

Hábiles, F. (2015). *Pagina Web. Facebook*. Recuperado el 20 de Enero de 2019, de Fecebook: https://www.facebook.com/fundacionhabiles/

Martin, E. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes .* España: McGraw-Hill Interamericana.

Morengo, J. (2012). La Organización Fuera de control . *Trabajo de Investigación* .

Nougues, J. (2007). *Regimen Juridico de las Fundaciones en Derecho Romano .* España: Dykinson.S.L.

Peña, M., Díaz, G., & Olivares, M. (2015). Diagnóstico del Clima Organizacional Promotor de Estrategias Gerenciales en las Pequeñas Empresas de la

industria Metal-Mecánica. *Revista Internacional Adminitración & Finanzas*, 15-24.

Pérez, F. (2005). *La Entrevista Como Técnica de Investigación Social .* Extramuros.

Reyes, A. (2007). *Administraciòn Moderna.* México: Limusa.

Robbins, S., & Judge, P. (2014). *Comportamiento Organizacional.* México: Prentice Hall.

Rodríguez, D. (2008). *Diagnóstico Organizacional.* Chile: Alfaomega.

Sandoval, C. (2002). *Investigación Cualitativa.* Bogota: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educacion Superior.

Schalock, R. (S.f). La Nueva Definición de Discapacidad Intelectual, Apoyos Individuales y Resultados Personales. *Revista Española sobre Discapacidad Intelectual*, 22-30.

Urrieta, M. (2015). Re-diseño Organizacional para "Casa Familiar San Rafael" en el Municipio Guacara Estado Carabobo. *Maestria en Gerencia Avanzada en Educación*, Universidad de Carabobo.

Venezuela, C. d. (1999). *Gaceta Oficial Nº 36860 .* del 24 de Marzo de 2000.

Weisbord, M. (1978). *Organizational Diagnosis: A Workbook of Theory and Practice. .* New York: Basic Books.

Wicks, R., & Allen, N. (2008). *Psicopatología del Niño y del Adolescente* (3 Era Edición ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.