

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

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO.
INTERVENCIÓN EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL (BASADOS EN EL MODELO
DE MINTZBERG) EN LA FUNDACIÓN E.C.**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

KAREN ERCOLE

**Como requisito parcial para optar al grado de:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Realizado con la asesoría del profesor: Ricardo Petit

Caracas, 14 de julio de 2016

INDICE GENERAL

RESUMEN.....	VI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.3.1 <i>Objetivo general</i>	7
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	7
1.4. ALCANCE Y DELIMITACIONES.....	8
CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL.....	9
2.1. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	9
2.2. MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICO.....	10
2.2.1 <i>Misión:</i>	10
2.2.2 <i>Visión:</i>	11
2.2.3 <i>Valores</i>	11
2.2.4 <i>Objetivos estratégicos</i>	11
2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	11
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO	13
3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	13
3.2. BASES TEÓRICAS	14
3.2.1 <i>Desarrollo Organizacional y conceptualizaciones básicas</i>	14
3.2.2 <i>Variable Estructura desde el modelo de Litwin y Stringer y conceptualizaciones básicas</i>	17
3.2.3 <i>Diseño Organizacional según Henry Mitzber y componentes asociados al modelo teórico</i> . ..	18
3.2.3.1 <i>Diseño del puesto</i>	19
3.2.3.2 <i>Diseño de la superestructura</i>	20
3.2.3.3 <i>Diseño de los vínculos laterales</i>	21
3.2.3.5 <i>Diseño del sistema de toma decisiones</i>	22
3.2.4 <i>Estructura Organizacional basada en el modelo teórico de Eleodoro Ventocilla y técnica asociada para el desarrollo del modelo planteado</i>	23
3.2.4.1 <i>Sistema Lógico</i>	23
3.2.4.2 <i>Sistema Físico</i>	24
3.2.5 <i>Diagramas de flujo</i>	25
3.2.5.1 <i>Ventajas del Diagrama de flujo</i>	26
3.2.6 <i>El voluntariado. Consideraciones importantes</i>	26
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO.....	31
4.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	31
4.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	32
4.3 TÉCNICA DE ANÁLISIS DE RESULTADOS	35

4.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	37
4.5	PROCEDIMIENTO EFECTUADO	37
4.5	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	39
CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA INTERVENCIÓN.....		41
5.1	ANÁLISIS.....	41
5.2	DISEÑO Y DESARROLLO.....	42
5.2.1	<i>Diseño del puesto y de la superestructura.....</i>	<i>42</i>
5.2.2	<i>Diseño de Vínculos Laterales y Sistema de Toma de Decisiones.....</i>	<i>56</i>
5.3	IMPLEMENTACIÓN.....	59
5.4	EVALUACIÓN.....	62
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		64
REFERENCIAS		66
ANEXO 1		71

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. ORGANIGRAMA DE EMBAJADORES COMUNITARIOS.....	12
FIGURA 2. ORGANIGRAMA DE EMBAJADORES COMUNITARIOS.....	12
FIGURA 3. SIMBOLOGÍA SEGÚN DIN	25
FIGURA 4. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE “PRODUCCIÓN DE EVENTOS DE POSICIONAMIENTO”/ SOSTENIBILIDAD.	42
FIGURA 5. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE “COPRODUCCIÓN DE EVENTOS DE RECAUDACIÓN”/ SOSTENIBILIDAD.	43
FIGURA 6. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE “ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS”/ SOSTENIBILIDAD. .	44
FIGURA 7. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE “AUDITORÍAS DE PROGRAMAS”/ METODOLOGÍA IMPACTO Y ACADÉMICO.	45
FIGURA 8. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE “DESARROLLO DE PROYECTO Y BÚSQUEDA DE ESPACIOS SEGUROS”/ EMBAJADAS.	46
FIGURA 9. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE “GESTIÓN DE PROGRAMAS”/ EMBAJADORES	48
FIGURA 10. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE “CAPTACIÓN DE VOLUNTARIOS EN FEC”/ RECURSOS HUMANOS.	50
FIGURA 11. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE “GESTIÓN ESTATUTARIA Y FORMALIDADES”/ LEGAL...	51
FIGURA 12. DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESO DE “GESTIÓN DE REQUERIMIENTOS Y CONSULTAS”/ LEGAL.	52
FIGURA 13 FUNCIONES ASOCIADAS A LOS MACRO-PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES.	53
FIGUERA 14. MODELO ESTRUCTURAL. ORGANIZACIÓN MISIONERA.	65

INDICE DE TABLAS

TABLA 1. HOJA DE RUTA	35
TABLA 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	40
TABLA 3. DISEÑO DE LA SUPERESTRUCTURA Y DISEÑO DEL PUESTO	54
TABLA 4. DISEÑO DE VÍNCULOS LATERALES Y TOMA DE DECISIONES	56

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

Autor: Karen Ercole

Asesor: Ricardo Petit

RESUMEN

La presente trabajo de consultoría tiene como objetivo general desarrollar un plan de intervención en el diseño estructural de la Fundación Embajadores Comunitarios (FEC), respondiendo a los objetivos específicos programados. Dichos objetivos plantean el analizar los componentes estructurales basados en el modelo teórico propuesto por Henry Mintzberg, levantamiento de diagramas de flujos de los macro-procesos medulares de la Fundación, así como la situación ideal en dichos macro-procesos. Dicho planteamiento se realizó debido al interés por parte del cliente en la futura planificación de cambio a nivel de diseño estructural, así como en la definición de la naturaleza de algunos roles departamentales. El tipo de investigación es de modalidad investigación-acción, ya que tiene como finalidad la mejora del resultado de la acción en cuanto a una situación determinada. La investigación se realizó a través de un diseño transversal, de tipo descriptivo. Para recolectar los datos necesarios se contó con la fuente de datos primarios, efectuándose entrevistas semiestructuradas al personal directivo en los departamentos medulares, así como al Director General, de donde se obtuvo toda la información necesaria que posteriormente sirvió de base para la elaboración de los diagramas de flujo. Los mismos se elaborarán bajo la simbología del Instituto Alemán de Normalización (Deutches Institut fur Normung – DIN). Adicionalmente se contó con un diseño instruccional (basado en el modelo ADI) para el levantamiento de la situación ideal en cuanto a macro-procesos y para facilitar el aprendizaje de la elaboración de los diagramas de flujos en los directivos de la Fundación.

Palabras claves: intervención, estructura, diseño organizacional, investigación, acción, diagrama, entrevista, Mintzberg.

INTRODUCCIÓN

Los cambios organizacionales hacen necesario acciones que se avoquen a cambios planificados en todos los aspectos posibles. Sin embargo, considerar el manejo de sus procesos, la conformación de su estructura, las actitudes y compromiso de los individuos con la organización, hace que se pueda tener ventaja a la hora de hablar de prevalencia en el mercado o sobrevivencia ante competidores.

La presente investigación procura realizar el análisis en todos los componentes en la variable Diseño Organizacional (considerándola como instrumento esencial en la estrategia de cualquier organización o ante cualquier cambio planificado en la planificación estratégica), así como la sistematización de los procesos medulares en la Fundación Embajadores Comunitarios.

Existen muchas iniciativas en modelos y basamentos teóricos que abordan este tema, sin embargo nos enfocaremos únicamente en dos modelos fundamentales propuestos por autores como Mintzberg Henry (recopilación de aportaciones importantes del autor llevado a cabo por María Gil y Enric Brull en el 2005) y Eleodoro Ventocilla en 1991. Este estudio consta de cuatro capítulos que explican cada uno de los componentes que integran la investigación. A continuación el detalle da cada capítulo:

El primer capítulo está compuesto por el planteamiento del problema, los objetivos de la investigación y los alcances y limitaciones. En este capítulo se explican las razones que sirvieron de motivación para llevar a cabo las acciones consideradas entre el investigador y el comité directivo de la organización donde se lleva a cabo.

En el segundo capítulo se abordan todos los componentes internos de la organización que forma parte de este estudio, lo cual corresponde a su historia, misión, visión, valores y su estructura actual, de forma de contextualizar al lector sobre la situación actual del cliente.

En el tercer capítulo se desarrollan cada una de las teorías, conceptos y basamentos como sustento para la investigación. Dichas teorías conforman el

desarrollo los objetivos de la investigación, al igual que exponen los enfoques que se han investigado de la variable: Estructura Organizacional de acuerdo a los autores mencionados en líneas anteriores.

Finalmente en el capítulo cuatro se aborda el marco metodológico utilizado para llevar a término la investigación. Se señala el tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, operacionalización de las variables, técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de los datos.

El quinto capítulo se enfoca en el análisis de los resultados obtenidos en la investigación. Para ello se levantó información de macro-procesos por departamentos a través de Diagramas de flujos llevado a cabo con entrevistas al líder de cada departamento en conjunto con el Director general, así como el levantamiento de información complementaria para el análisis completo de la Fundación Embajadores Comunitarios. Dichos resultados se discutió con la directiva que servirá de input - entre otras cosas-, para iniciar la sistematización de todos sus procesos, la estructura de posibles manuales que se deseen formalizar en el tiempo, los indicadores para la definición de los perfiles por departamento, y adicionalmente contarán con un modelo formal en cuanto a estructura lógica (basada en la funciones y procesos).

Para finalizar en el capítulo seis tenemos las conclusiones en donde se explican los resultados finales que arrojaron la investigación, así como futuras acciones en recomendación dadas por los investigadores a la Fundación, garantizando un correcto punto de partida y apertura ante las estrategias futuras que requiera la fundación en lo sucesivo.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. El problema de investigación

La Fundación Embajadores Comunitarios, es una ONG sin fines de lucro que implementa programas de empoderamiento juvenil dirigidos a adolescentes que viven en contextos de exclusión. Constituidos formalmente en el año 2010 pero sus inicio datan desde el año 2008, dirigidos por un grupo de jóvenes profesionales egresados de la UCAB, quienes fueron miembros de Modelos de Naciones Unidas (MUN) a nivel Universitario dedicados al desarrollo de diversos proyectos de empoderamiento juvenil, dirigidos a adolescentes que viven en contextos de exclusión, con el fin de mejorar rasgos en sus vidas y su entorno por medio de la participación en MUN e implementación de Proyectos Sociales (EMBAJADAS). Estos programas involucran entre otras cosas; oportunidades de desarrollo de habilidades un Ambiente pro-social, jóvenes en posiciones de liderazgo, interacción intergrupala, etc.

Su estructura administrativa agrupa los cargos de acuerdo a las funciones específicas, conformada por 1 Director General con una unidad de apoyo denominada Consejo Consultivo, 5 Directores en funciones de apoyo, cada uno en distintas áreas tales como legal; Sostenibilidad; Metodología, Impacto y Académico; Comunicación, y Recursos Humanos y 2 Directores de Proyectos, un Director de Embajadores y otro de Embajadas. Adicionalmente consta de 13 coordinadores, 7 especialista distribuidos en todas las direcciones mencionadas anteriormente, así como 4 facilitadores por cada una de las delegaciones y embajadas respectivas. Actualmente se encuentran vacantes 11 puestos de un total de 40, distribuidos en 34 cargos en la estructura sin contar los Facilitadores y Asistentes de Facilitadores (Embajadores Comunitarios, 2015).

Durante el año 2014 y 2015, es cuando realmente comienzan a tomar forma estructuralmente la Fundación. Se reformuló la planificación estratégica junto con sus objetivos. Es importante mencionar que hasta ahora todos los cargos (tanto a nivel directivo como de coordinación) son cubiertos por personas que a su vez tienen otros compromisos y responsabilidades laborales, con horarios a tiempo completo, y que

mayormente dedican el tiempo a la Fundación luego de su jornada laboral entre semana, o bien los días de descanso (sábados y/o domingos). Esta condición ha generado que cada Delegación (Unidad dentro de la estructura de la Fundación) deba asumir una mayor autonomía en la gestión de sus procesos, encargándose también de la búsqueda de los recursos necesarios (financieros y humanos) para llevar a cabo las actividades propias de la Delegación como las implicaciones de los traslados internacionales de los jóvenes participantes en los programas que así lo requieran. A su vez, se encuentran en reestructuraciones consolidando un departamento de “Sostenibilidad” encargado de muchas de las gestiones en apoyo a los departamentos medulares.

En cuanto a los procesos internos de la Fundación, se evidenció en las entrevistas que existen algunas posibles oportunidades de mejoras, debido a que en ocasiones el ejercer varios cargos o desempeñar tareas para distintos programas al mismo tiempo, ha desencadenado algunos contratiempos entre unidades, al igual que el grado de autonomía de “independencia” que se atribuye a cada líder de los proyectos que se ejecutan en la misma con respecto a los directivos de cada área.

Adicionalmente, este año contaron con la participación de un grupo de jóvenes prestadores de servicio comunitario de los últimos años de la carrera de Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello, quienes realizaron un estudio para iniciar con el levantamiento de información para la realización de descripciones de cargo, cuyos resultados -entre otros tantos- arrojaron conflicto de roles, insatisfacción laboral, y mayor compromiso con el cliente externo (en este caso los jóvenes en edad escolar que participan en los distintos proyectos de la delegación) que con la misma Fundación.

Partiendo de estas ideas, cabe mencionar que se contó con información de un estudio previo de diagnóstico cuyo objetivo principal de desarrollo fue conocer el estatus actual en cuanto a clima organizacional y cómo éste era percibido por sus colaboradores. Los resultados obtenidos evidenciaron una profunda **respuesta negativa vinculada con las reglas organizacionales, desconocimiento de estructuras formales jerárquicas y canales de comunicación dentro**

organización, así como descontento acerca de los retos o desafíos que impone el trabajo y de las decisiones que son tomadas en la gestión (Flores, 2016). Adicionalmente dicho estudio evidenció por medio de una matriz DOFA planteamientos por parte de los colaboradores como: necesidad de planificación y organización en las tareas y funciones desempeñadas, y falta de definición de procesos dentro de la Fundación (Flores, 2016).

Conociendo el problema planteado en la Fundación, nos lleva a vincular estas características descritas anteriormente a una variable que por su naturaleza las defina o donde mantenga una cierta influencia para propiciar una acción concreta de cambio hacia una mejora de la situación mencionada. Dicha variable es conceptualizada por Litwin y Strenger (1968) como *Estructura*, que a su vez autores como Mintzberg (1979) y Ventocilla (1991) profundizan un poco más acerca de esta variable, direccionándola a un concepto más amplio como lo es *Diseño Organizacional* y la caracterización del sistema físico y lógico de la misma vinculándolo con las reglas organizacionales, los formalismos, obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones, y canales formales dentro de la organización. Desde la perspectiva teórica, nos encontramos con definiciones tales como el conjunto de formas de las que se vale la organización para la asignación de responsabilidades y tareas, para lograr una coordinación efectiva y el logro de los objetivos, lo cual define también las relaciones dentro de la organización y las líneas de mando o autoridades en cuanto a la conceptualización de Estructura (Litwin y Strenger, 1968 cp. Flores, 2016).

Partiendo de la necesidad de mejora en el establecimiento de procesos, funciones, tareas, objetivos claros interdepartamentales, líneas de mando, estructuras burocráticas de autoridad y toma de decisiones, cabe preguntarse **¿Cómo será el Diseño Estructural actual e ideal de los departamentos medulares, en la Fundación Embajadores Comunitarios?** Para dar respuesta a dicha interrogante se realizarán entrevistas semiestructuradas a los distintos directores de los departamentos de la Fundación, realizando en conjunto el diagrama de flujo por cada unidad, donde posteriormente se levantará la información necesaria para el diseño

óptimo de la “situación ideal en los macro-procesos” mediante un diseño instruccional donde participen los directivos de la Fundación.

1.2 Justificación del problema

El haber planeado la situación actual en la Fundación, tomando en cuenta que las áreas de oportunidad (discutidas en conjunto con el cliente) se centraron en la presentación del diseño organizacional actual en la FEC en los departamentos, y la presentación de la “situación ideal” en cuanto a los flujos de procesos en los departamentos medulares. El levantamiento de información en los diagramas de flujos de los macro-procesos se realizará en los departamentos: Recursos Humanos, Legal, Comunicaciones, Metodología Impacto y Académico, Sostenibilidad, Embajadas y Embajadores, siendo los 3 últimos departamentos en los que se evaluará la situación ideal por medio de los directores de cada área. La elección de estos 3 departamentos responde a particularidades que se mencionan a continuación:

- Los 4 departamentos se interrelacionan directamente.
- Existen procesos que son susceptibles de mejoras en los 3 departamentos planteados por el cliente.
- Actualmente existen varias aproximaciones hacia una reestructuración en los distintos departamentos.
- Son los departamentos por los que funciona el día a día la Fundación.

Si bien el Diseño Organizacional se caracteriza por ser uno de los pilares en la gestión de cualquier organización, interviniendo en la mejora del desempeño, en la efectividad de metas, propiciando mejoras en el rendimiento y gestión de la misma (Toro, Ochoa, Vargas, 2004), así como el punto de partida ante cualquier planteamiento a nivel de planificación estratégica, nos planteamos la necesidad de una acción de intervención dirigida a la sistematización de los Macro-procesos de la FEC a través de diagramas de flujos (basados en el modelo de Eleodoro Ventocilla planteado en 1991) y el diseño de la situación ideal de los macro-procesos a través de diagramas de flujo en los departamentos medulares de la Fundación mencionados

anteriormente en base al diseño instruccional que se podrá ver con detalle en el Capítulo IV.

Asimismo, el tren directivo de la Fundación comprende la importancia de llevar a cabo acciones sugeridas por expertos en materia de Desarrollo Organizacional para reforzar la efectividad o mejora en la definición de los procesos de la Fundación, así como generar valor agregado y contribuir a mantenerla en el tiempo de la mejor forma (Faría, 1997). Se trata entonces de cambios planificados que ayudarán a la gestión del día a día de la misma.

Dado que la FEC se avoca al servicio de las comunidades en contexto de exclusión y empoderamiento de jóvenes venezolanos, y son más de 400 hasta ahora los beneficiados, es una organización que siendo medianamente joven ha cosechado éxitos desde sus inicios, y se interesa por mantenerse con una gestión eficiente y operativa.

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de intervención en el diseño estructural de la Fundación Embajadores Comunitarios (FEC) basados el modelo de Mintzberg.

1.3.2 Objetivos específicos

- 1.1 Analizar los componentes del Diseño organizacional basados en el modelo de Mintzberg en la FEC.
- 1.2 Determinar los macro-procesos medulares actuales a través de diagrama de flujos en las áreas de “Programas” y “Funciones de apoyo” en la FEC.
- 1.3 Diseñar la situación ideal en cuanto a macro-procesos medulares en la FEC.

1.4 Alcance y delimitaciones

La intervención realizada está dirigida al análisis de los componentes de la variable estructura (basados en el modelo de Litwin y Strenger (1968), así como la sistematización de los macro-procesos de cada departamento a través de diagramas de flujo (basados en el modelo del DIN) en conjunto con los líderes de cada unidad. Para llevar a cabo tal plan de acción se contó con los directores departamentales, así como el apoyo de Coordinadores o Especialistas del área y con la presencia del Director General. Teniendo la sistematización de los macro- procesos medulares por unidad departamental, se procedió a plantear el rediseño del macro-proceso planteado en la última sesión de reunión con todos los directores de los departamentos de Sostenibilidad, Embajadas, Embajadores de acuerdo a la evaluación y planteamientos que realizó el Director general en cuanto a áreas pilares dentro de la Fundación en conjunto con los directores respectivamente.

CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Historia de la organización

La Organización tiene sus inicios en una reunión realizada en el año 2008 por un grupo de jóvenes pertenecientes a la UCAB, quienes fueron miembros de Modelos de Naciones Unidas a nivel Universitario. Una vez habiendo vivido la experiencia de representar a Venezuela en el exterior a través de este Modelo, se plantearon la siguiente pregunta: qué estamos haciendo por el país, pues consideraron que era el momento de retribuir lo que han aprendido a las comunidades.

Luego de ello en conjunto con la UCAB se fundó el primer proyecto nombrado UCABMUN, el cual participaba en dos comunidades, San Agustín del Sur y La Vega, posteriormente se incorporó la comunidad de Antímano, Implementado con el apoyo de la Universidad Católica Andrés Bello (Proyección a la Comunidad).

En el año 2010 se constituyeron formal y legalmente como Fundación de Embajadores Comunitarios. En este mismo año comenzaron una alianza con la Alcaldía de Chacao para el desarrollo de diversos proyectos, siendo el primero el Modelo de Naciones Unidas de Chacao (este programa incorpora una cátedra en el pensum académico de los colegio pertenecientes al municipio de Chacao de 2do y 3er año de bachillerato).

Luego consolidaron una alianza con la UNIMET (Universidad Metropolitana) para trabajar en Petare y en Filas de Mariche. Al mismo tiempo realizaron tener un proyecto internacional en el que los mejores muchachos seleccionados iban al exterior a representar a la Fundación y a Venezuela. Desde 2011, forma semestralmente un promedio de 40 jóvenes estudiantes de educación media y diversificada para que participen en MUN.

En el año 2012 se abre un nuevo programa de la Fundación, ya no figuran sólo como modelo de Naciones Unidas sino también con la implementación de proyectos

sociales, con la idea de retribuir a su comunidad lo que han aprendido. Por ello se realiza una subvención con un aliado Belga y ganan un reconocimiento por ello.

En este año 2014 se expanden a Ciudad Guayana (San Félix), se abre una primera escuela en alianza con la Universidad Católica de Guayana, esto los lleva a que estén en más de 10 instituciones educativas y que anualmente se incorporen más de 100 muchachos y en la Cátedra MUN más de 60.

Todo ello tiene como norte que la Organización se vaya expandiendo, y que los beneficiarios de la misma sean cada vez sean más, idea representada en el “Proyecto Mundial” que viene siendo una oportunidad para los jóvenes egresados del resto de los programas para la participación de modelos realizados en el extranjero, como EEUU, Argentina, República Dominicana, permitiéndoles a su vez conocer otras realidades en muchos aspectos (políticos, cultural, social, económico, etc.) (Embajadores Comunitarios, 2015).

En cuanto al Programa de Embajadas, es implementado con el apoyo de Bello Belgo Foundation y Southday, organización belga de la que se recibe un reconocimiento por promover iniciativas de emprendimiento social y de educación. En este programa, los jóvenes de cada comunidad diagnostican los problemas de su entorno y elaboran y ejecutan proyectos que contribuyan a una solución efectiva y sostenible (Embajadores Comunitarios, 2015).

2.2 Misión, visión, valores y objetivos estratégico

2.2.1 Misión:

“FEC es una ONG sin fines de lucro que implementa programas de empoderamiento juvenil dirigidos a adolescentes que viven en contextos de exclusión con la finalidad de mejorar sus creencias sobre su propio valor y sus habilidades para modificar sus vidas y su ambiente” (Embajadores Comunitarios, 2015).

2.2.2 Visión:

Que “todo joven sea capaz de generar cambios positivos en su entorno” (Embajadores Comunitarios, 2015).

2.2.3 Valores

1. Compromiso: adueñarnos de nuestras metas con constancia, responsabilidad y vocación de servicio
2. Excelencia: potenciar nuestro talento y el de los jóvenes que buscan modelar su entorno de manera positiva
3. Solidaridad: poder contar siempre el uno con el otro
4. Proactividad: esfuerzo e iniciativa que son generadores de cambios
5. Integridad: actuar por el bienestar social con altos estándares éticos
6. Trabajo en Equipo

2.2.4 Objetivos estratégicos

1. Consolidar nuestra metodología de Empoderamiento Juvenil
2. Identificar y medir los impactos de nuestros programas
3. Desarrollar la infraestructura institucional para la recepción de apoyos
4. Generar mecanismos de captación de los recursos necesarios para operar
5. Cultivar relaciones duraderas con audiencias clave
6. Aumentar la notoriedad y notabilidad de la organización
7. Fomentar una cultura de registro de nuestra gestión
8. Sistematizar nuestros procesos
9. Empaquetar información y resultados de nuestra gestión

2.3 Estructura organizacional

La estructura de una organización puede definirse como el conjunto o sistema de todas sus partes y la forma en que se divide el trabajo por áreas, en cuanto a responsabilidad y funciones o tareas específicas de acuerdo al rol (Gil y Giner, 2007). Definido el concepto de estructura cabe conocer la forma en la que la Fundación se encuentra definida

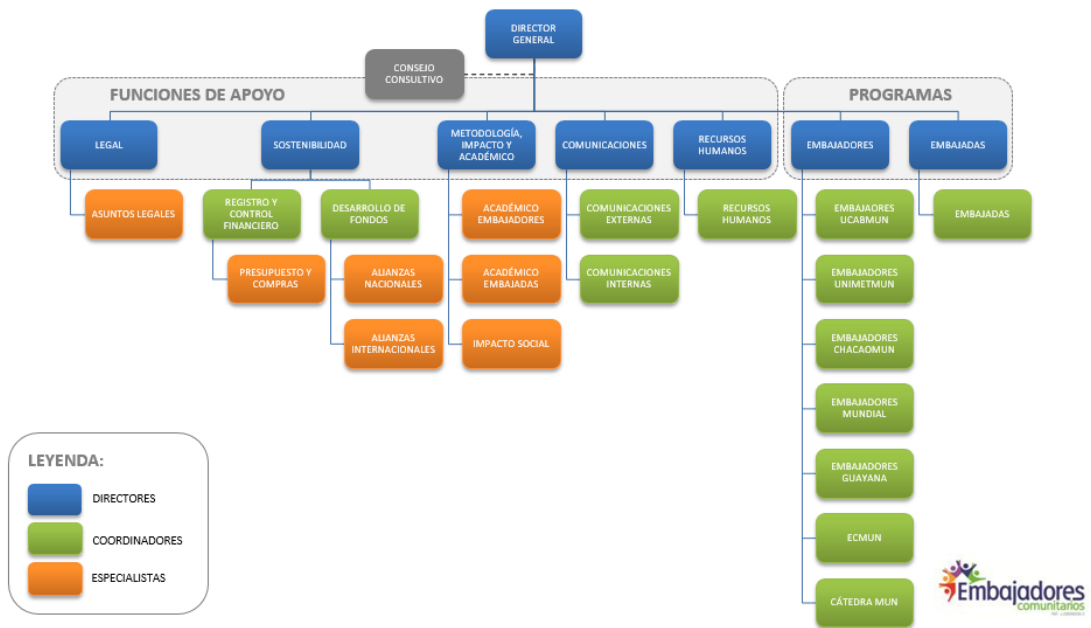


Figura 1. Organigrama de Embajadores Comunitarios.
Fuente: Organigrama Aprobado por Director General.



Figura 2. Organigrama de Embajadores Comunitarios
Fuente: Organigrama Aprobado por Director General.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

Conociendo el entorno organizacional en el cual se desarrolla el proceso de intervención y planteado el problema de estudio, es importante conocer las bases teóricas en las que se fundamenta y desarrolla, así como visualizar algunos casos de referencia para los futuros análisis.

3.1 Antecedentes de la investigación

Para dar validez al presente estudio se consideraron estudios previos, tanto en el modelo en la estructuración de la acción a ejecutar, como en el modelo teórico en el cual fue sustentado dicho estudio y revisión de teorías y planteamientos de solución a situaciones particulares relacionadas con clima organizacional. Dicha información se encuentra estrechamente relacionada con el tema de estudio, el problema planteado y las posibles soluciones que se proponen para mejorar la situación (Valarino, Yáber, Cemborain, 2010). Dichos referentes se plantean a continuación:

- Manual de ayuda para Entidades no Lucrativas.

Es un manual realizado por la Fundación Luis Vives (ONG española avocada al apoyo y fortalecimiento del Tercer Sector de Acción Social en España), producto de un trabajo de campo realizado con 12 ONG a las que se analizó desde la óptica organizacional técnica, desarrollando el deber ser de cada departamento de esta particular organización sugiriendo a su vez una forma de estructura basados en modelos como: Estructura por proyectos, por Financiadores, y mixtas, (estableciendo ventajas y desventajas de dichas propuestas y basamentos teóricos). Dicha investigación enfoca su estudio hacia unidades macro como: “Comunicación”, “Recursos Humanos”, “Administración y Finanzas”, y “Organización y Dirección”.

- Levantamiento, diseño y propuesta de mejoramiento de los procesos en la empresa familiar “Guisos Almuerzos Familiares”.

En este trabajo de grado realizado en Ecuador, se realizó un levantamiento, diseño y propuesta de mejoramiento de los procesos en la empresa familiar “GUISOS

Almuerzos Familiares”, con la finalidad esta propuesta de mejoría sirviera como herramienta para la instauración de la gestión por procesos dentro de la empresa. Se inició con la ejecución del direccionamiento estratégico de la empresa y participación activa de la Gerencia., así como el levantamiento de los procesos actuales de la empresa, a través de mapas de procesos, graficando los diagramas de flujo actuales y análisis de cada uno de ellos.

Finalmente se realizó una propuesta de mejora para cada uno de los procesos de la empresa y se formuló indicadores de gestión para cada uno de ellos logrando estandarizar todos los procesos de la empresa a través de un manual de procesos. Como recomendación se sugirió el desarrollo de gestión por procesos así como implementar los manuales realizados por la persona que desarrolló el trabajo de investigación.

3.2 Bases teóricas

3.2.1 Desarrollo Organizacional y conceptualizaciones básicas.

El desarrollo organizacional, se conoce también como DO y su conceptualización no es fácil de definir, ya que implica una variedad de conceptos que en conjunto ayudarán al cambio planificado; todo ello con la intención de mejorar el funcionamiento de la organización permitiendo mejorar la calidad de la estructura y el bienestar de los empleados.

Según aportes de autores como Bennis, French y Bell, definen al DO como una respuesta al cambio, una estrategia que influye sobre actitudes, valores y estructura organizacionales. Es un esfuerzo a largo plazo, guiado por la alta gerencia y el consultor-facilitador en busca de una mejora (French y Bell, 1996). Es un esfuerzo que requiere de tiempo y que trasciende en el tiempo y en la organización. Este proceso implica el tener una visión, una imagen de cómo se desea el futuro de la organización y trabajar en conjunto como un equipo para lograr esa visión.

En el camino hacia el logro del cambio es importante la delegación de autoridad, pues con ello potenciamos las conductas de liderazgo que permitirán que

los miembros de la organización desarrollen y utilicen sus talentos para potenciarse a sí mismos y a la organización desde cada una de sus áreas. Para el manejo de las situaciones que se pueden presentar en cualquier espacio de la organización y su manejo a través del liderazgo antes mencionado, es importante las diversas formas en las cuales los miembros de la organización o personas externas diagnostican situaciones, resuelven problemas, toman decisiones y emprenden acciones en relación con las diversas situaciones que se presentan.

Las principales características del DO (French y Bell, 1996):

- Es orientado hacia la cultura y los procesos.
- Permite la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y de los procesos.
- Todos los equipos que conforman la organización son de suma importancia para el desempeño de las tareas, lo cual nos lleva al cumplimiento de los objetivos de las actividades del DO.
- Se focaliza en el cambio del sistema total.
- La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización son resultados del desarrollo organizacional
- El desarrollo organizacional se focaliza en el cambio del sistema total
- Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente.
- Una de las metas de principales del DO se centra en conseguir que el cliente pueda resolver los problemas por sí mismo.
- El DO se basa en un modelo de investigación- acción.
- El desarrollo organizacional va en la búsqueda del mejoramiento tanto de los individuos como de la organización.

El DO cuenta con un proceso que podría resumirse en tres etapas fundamentales que son: la recolección de datos, el diagnóstico y la intervención. En cuanto a la recopilación de los datos, es una de las actividades más complejas y

delicadas, ya que se deben utilizar diversos métodos y herramientas que posteriormente nos permitirán el análisis; posteriormente comenzará el proceso de diagnóstico, etapa en la cual se presta considerable atención al desarrollo y verificación de los enfoques que permitirán la preparación al cambio.

Cummings y Worley, (2007 cp., Alfaro, Argueta y Rivera, 2011 pg. 4) definen el diagnóstico como el “proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones actuales, analizarla y sacar conclusiones para un cambio”. Permite conocer la situación actual de la organización, y descubrir los problemas para corregirlos, aprovechando las posibles áreas de oportunidad, donde se identifican elementos como: las herramientas y procesos para la recolección de datos, la organización de la información recolectada y el análisis e interpretación de la misma para dar respuesta a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

En la última etapa, intervención, nos encontramos con una fase del proceso del DO que va precedida por la fase de diagnóstico. La obtención de data que nos lleve a diagnosticar una situación en la organización es una forma de intervenir en el sistema. Esta etapa no debe ser considerada como la fase final de un proceso, es sólo un facilitador del mismo, pues el cambio debe sostenerse en el tiempo y ser continuo.

Por todo ello podemos decir que el DO es una estrategia de cambio poderosa, pues su naturaleza de participación y colaboración hacia los problemas es la guía para la experiencia y conocimientos de cada uno de los miembros de la organización, por lo que la definición de DO implica aquellos cambios planificados que se generan dentro de una organización, precedido en la mayoría de las veces por un estudio del clima organizacional, definición que a pesar que muchos autores han abordado desde visiones diversas, todas concluyen que el clima de una organización es generado por la percepción que tienen sus miembros sobre los procesos organizacionales.

Brunet, (1987 cp. Edel, R., García, A., Guzmán, F., 2007) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de

psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista. Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Tal es el caso de Méndez Álvarez, (2006 cp. Hernández, 2014 pg. 13) quien afirma que el clima es propio de cada organización, ya que es producido y percibido por sus miembros debido a la interacción social que se genera dentro de ésta y a la estructura que la compone, la cual se basa en diversas variables que alimentan el pensamiento del individuo y generan diversos comportamientos.

Debido a que los miembros que conforman la organización son fundamentales para el estudio de posibles soluciones a problemas que se presentan en la misma, es indispensable que se emplee un estudio de clima que permitirá (dependiendo del autor y modelo a emplear) detectar y focalizar la raíz del problema, de forma tal que se puedan obtener resultados satisfactorios como pudieran ser la retroalimentación, la conciencia de normas, el incremento de la interacción y de la comunicación, entre otros. Nos facilita examinar de una forma crítica a la institución y a sus empleados para poder orientarlos y generar mayores niveles de desempeño (Flores, 2016).

3.2.2 Variable Estructura desde el modelo de Litwin y Stringer y conceptualizaciones básicas.

Siguiendo la misma idea respecto a Clima Organizacional y basándonos en el modelo de Litwin y Stringer (1968), es importante mencionar que dicho modelo intenta explicar diversos aspectos de la conducta humana a través del clima, desde un conjunto de propiedades del entorno laboral que pueden ser percibidas directa o

indirectamente por los trabajadores y que influye en su comportamiento y motivación.

Los autores intentan a través de un estudio denominado “Motivación y Clima Organizacional” en 1968, demostrar la influencia que tiene el liderazgo en la organización sobre la motivación y la conducta de los miembros que la componen. Debido a los resultados obtenidos en dicho estudio definieron 9 dimensiones del Clima Organizacional que ayudarán a describir la situación de la organización, mediante su diferenciación y análisis. Los autores elaboraron un instrumento de recolección de datos (cuestionario) de 31 ítems para que se pudieran analizar las diferentes dimensiones con detenimiento (Litwin y Stringer, 1968, cp. Bravo y Cárdenas, 2005 pg. 26).

Una de esas dimensiones es la denominada Estructura. Según Litwin y Stringer (1968) está vinculada con las reglas organizacionales, los formalismos, las obligaciones, políticas, jerarquías y regulaciones, es decir, se refiere a los canales formales dentro de la organización. La estructura organizacional desde la perspectiva teórica, puede ser definida como el conjunto de factores que componen la organización para la asignación de responsabilidades y tareas, para lograr una coordinación efectiva y el logro de los objetivos, lo cual define también las relaciones dentro de la organización.

3.2.3 Diseño Organizacional según Henry Mintzberg y componentes asociados al modelo teórico.

Autores como Brull y Gill (2005) conceptualizan al diseño organizacional como el “conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo, consiguiendo después la coordinación de las mismas”.

Según escritos de Mintzberg (1989) existen siete mecanismos de coordinación que deben estar presentes en las organizaciones para que los elementos básicos de una estructura se mantengan relacionados. En principio debe existir la adaptación mutua, que nos explica la importancia de la comunicación informal para conseguir la

coordinación del trabajo en la organización. Luego tenemos la supervisión directa, referida a la facilitación de instrucciones y el control de las acciones para lograr la coordinación de la organización por parte de los directivos. En tercera instancia la normalización de los procesos, que nos habla de la importancia de la especificación directa del trabajo de los miembros que conforman la organización, haciendo énfasis en el personal operativo, y por último la normalización de los resultados, que se enfoca en la especificación del objetivo que se está persiguiendo en la organización.

Este enfoque plantea una serie de factores que van determinando las divisiones del trabajo y la coordinación de estos. Estos parámetros son definidos por el autor en una serie de grandes categorías: Diseño del puesto, Diseño de la superestructura, Diseño de vínculos laterales, Diseño del sistema de toma de decisiones:

3.2.3.1 Diseño del puesto.

Este parámetro abarca tres aspectos fundamentales para su desarrollo; el primero es la *especialización del puesto*, que nos habla del número de funciones de un puesto específico y del control que existe por parte del trabajador sobre las mismas, la amplitud del puesto, lo amplias o estrechas que estas puedan ser las tareas del puesto, y el control de trabajo, referida a la especialización vertical, cuando una persona supervisa una tarea y la ampliación vertical, cuando la persona realiza y supervisa varias tareas (Mintzberg, 1989, cp. Brull y Gil, 2005).

Por otra parte tenemos la *formalización del comportamiento*, enfocada en cómo la organización focaliza la formalización del contenido de trabajo de cada puesto y las características que se encuentran integradas en la descripción formal del puesto, luego según el flujo de trabajo las características no van ligadas al puesto sino al trabajo en sí mismo y por último según las reglas la organización se encarga de que todas ellas estén contenidas en los manuales de procedimientos (Mintzberg, 1989, cp. Brull y Gil, 2005).

En último lugar la *preparación y adoctrinamiento*, referida a las habilidades y conocimientos que se requieren para cada puesto de trabajo. La preparación va de la mano con las habilidades y conocimientos. El adoctrinamiento, está referido a la adquisición de la identidad con la empresa por parte del trabajador, lo cual va relacionado con la cultura organizacional y los valores de ésta (Mintzberg, 1989, cp. Brull y Gil, 2005).

3.2.3.2 Diseño de la superestructura.

Este parámetro cuenta con dos componentes, el primero de ellos es la *agrupación de unidades*, en donde en principio debe realizar una selección de las bases que ayudarán a la ubicación de los puestos en unidades que a su vez se dividirán en unidades de orden superior. Es a través de este proceso que se forja el sistema de autoridad y jerarquía dentro de la organización. Aun cuando en el organigrama de la empresa se encuentra establecida la jerarquía, es fundamental de que exista la agrupación de unidades, pues esto permite que se dé con mayor eficacia la coordinación del trabajo de la organización. Esto puede tener repercusiones importantes a tener en cuenta en cuatro aspectos según Brull y Gil (2005):

1. Establecer un sistema de supervisión común entre puestos y unidades. Se incorpora el mecanismo de coordinación de la supervisión directa.
2. Permite que los puestos y unidades compartan recursos comunes.
3. Crea medidas comunes de rendimiento.
4. Estimula la adaptación mutua.

Existen a su vez unas bases y criterios a tomar en cuenta para que se dé la agrupación tales como (Brull y Gil, 2005):

Bases de la agrupación:

- Según los conocimientos y las habilidades
- Según el proceso de trabajo o la función
- Por equipos

- Según el tiempo
- Según el output
- Por clientes
- Por zona geográfica

Criterios de la agrupación:

- Interdependencias en el flujo de trabajo
- Interdependencias en el proceso de trabajo
- Interdependencias de escala
- Interdependencias de relaciones sociales

El segundo componente del diseño de la superestructura es el *tamaño de las unidades*, que va dirigido al número de posiciones que pueden existir dentro de una sola unidad. La medida de la unidad según Brull y Gil (2005) basado en la teoría de Mintzberg, nos plantea dos puntos de vista: qué cantidad de personas tendrán que estar bajo el mando de cada directivo de la empresa y la forma que tendrá de tener la superestructura puede ser alta o ancha.

Cuando relacionamos el tamaño de la unidad con los mecanismos de coordinación tenemos que tomar en cuenta que, mientras el uso de la normalización para la coordinación sea mayor, el tamaño de la unidad se incrementará; mientras se dependa de la adaptación mutua, la unidad de trabajo tenderá a ser menor (Mintzberg, 1989, cp. Brull y Gil, 2005).

3.2.3.3 Diseño de los vínculos laterales.

En este parámetro la finalidad es darle volumen a la superestructura creando vínculos laterales más que verticales. Existen dos grupos de enlace para facilitar este proceso: los sistemas de planificación y control, que normalizan el volumen de producción (outputs) y los dispositivos de enlace que facilitan la adaptación de las unidades (Mintzberg, 1989, cp. Brull y Gil, 2005).

Cuando abordamos los *sistemas de planificación* hablamos de la importancia de especificar el volumen de producción o salida de una empresa (outputs) en un momento futuro, mientras que el *control* se dirige hacia la determinación del cumplimiento de dicha planificación. Dentro de los sistemas de planificación y control podemos distinguir dos de los fundamentales; el primero se da en estructuras basadas en el mercado y se encarga del rendimiento y del volumen de producción (outputs), el segundo se presenta en estructuras en base a la función y se encargan de acciones determinadas y formalizar el comportamiento en la organización (Mintzberg, 1989, cp. Brull y Gil, 2005).

El segundo grupo que integra este parámetro, son los *dispositivos de enlace* o mecanismos que se encargan de coordinar la adaptación mutua dentro y fuera de las unidades, estos mecanismos se definen de la siguiente manera (Brull y Gil, 2005):

Los puestos de enlace que no tienen una autoridad formal dentro de la empresa, luego los grupos de trabajo y comités temporales y permanentes; al grupo temporal se le convoca para llevar a cabo una función específica y luego se desintegra, y en cuanto a los grupos permanentes, son más estables en el tiempo pues se les convoca con frecuencia para tratar algunos temas y cuenta con un representante. Los directivos integradores cuentan con una autoridad formal que les permite tener poder de decidir sobre algunos procesos, pero no sobre el personal que se encuentra en cada unidad. Por último tenemos la estructura matricial que pone a la orden la unidad de mando (Mintzberg, 1989, cp. Brull y Gil, 2005).

3.2.3.5 Diseño del sistema de toma decisiones.

Este diseño está conformado por dos componentes, el primero de ellos, la *descentralización vertical* va dirigida a la determinación de la cantidad de poder que debe delegarse desde los directivos hacia el resto de la cadena de mando. Es por ello que tiene el poder formal de delegar funciones jerárquicamente hacia los responsables de línea (Mintzberg, 1989, cp. Brull y Gil, 2005).

Existen dos tipos de descentralización vertical, el selectivo y el paralelo. En el selectivo el poder de tomar decisiones queda localizado en distintas partes de la organización, ya que apuesta a la adaptación mutua. En el paralelo el poder para tomar decisiones se distribuye de igual forma (paralelamente) en un mismo nivel jerárquico y es regulada por sistemas de control de rendimiento (Mintzberg, 1989, cp. Brull y Gil, 2005).

La descentralización horizontal se describe como la disipación fuera de la línea de jerarquía (operadores, analistas y personal de apoyo) del poder. Según la teoría de Mintzberg (1989) existen cuatro etapas en la descentralización horizontal; el poder en manos de una sola persona debido al cargo que posee; el poder que pasa a manos de unos pocos analistas debido a su incidencia en las decisiones de los demás; el poder que pasa a las personas expertas como el staff y tecno-estructura; y finalmente el poder que pasa a todos sólo por el hecho de formar parte de la organización.

3.2.4 Estructura Organizacional basada en el modelo teórico de Eleodoro Ventocilla y técnica asociada para el desarrollo del modelo planteado.

De la misma manera que Mintzberg expone su teoría de la conformación de las estructuras organizacionales, Ventocilla (1991) nos muestra a través de su metodología para el estudio estructurado de las organizaciones, dos técnicas que sirven para afrontar el estudio de sistemas complejos (sistema lógico y sistema físico organizacional).

3.2.4.1 Sistema Lógico.

Es importante para las organizaciones el logro de su misión, visión u objetivos estratégicos, por lo que es fundamental que se estructure la secuencia lógica actividades, para que de esta forma cada una de ellas respete la precedencia de otras y se logren los objetivos de la organización.

La lógica que sigue la estructura puede ser representada mediante un diagrama que flujo; el mismo permitirá el uso de figuras básicas como: flechas, círculo, rectángulos y paralelas. Cada uno de los símbolos utilizados para su elaboración tiene un uso explícito que determinan actividad, vínculos entre ellas o entradas y salidas de información o tareas- producto, y archivos o almacenamientos (Ventocilla, 1991).

En la elaboración de esta estructura lógica no se definen quién (es) o qué grupo de personas realizan la (s) actividades, debido a que en este sistema esos datos son irrelevantes, pues pueden generar confusión o simplemente estaríamos generando más información de la que corresponde es esta etapa de la estructuración organizacional.

3.2.4.2 Sistema Físico.

En este sistema a diferencia del anterior, se encuentra conformado por personas, unidades organizacionales, equipos (refiriéndonos a los procesadores físicos) que son requeridos para la ejecución de las actividades lógicas que integran la estructura de la organización. Cada uno de estos posee una forma particular de ejecutar la actividad, tanto por tiempo como por la forma en la que la lleva a cabo, es por ello que para estimar la cantidad de procesadores a utilizar es necesario calcular la envergadura de la actividad (Ventocilla, 1991).

Es importante tener en cuenta que al diseñar una organización debemos abordar de forma separada el sistema lógico del sistema físico, ya que al tratarlos a la par se incrementa la posibilidad de no entender la funcionalidad real del sistema completo. Estos procesos sistemáticos suelen ser ejecutados por las unidades específicas de la organización, las cuales son el resultado de que el trabajo de la organización ha sido dividido mediante diversos criterios como: tiempo, funcionales, geográficos, tecnológicos, de mercado y de productos o servicios (Ventocilla, 1991).

3.2.5 Diagramas de flujo

Un diagrama de flujo o flujograma es una representación gráfica o mapeo de un algoritmo o de un proceso, a través de diversas figuras geométricas, estableciendo una secuencia cronológica que permitirá a la organización comprender de mejor forma el flujo de un proceso en particular (Ministerio de planificación nacional y política Económica, 2009). La definición del tipo de figura que se debe utilizar, tardó varios años, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), el Instituto Nacional Americano de Estandarización (ANSI, por su sigla en inglés), el Instituto Alemán de Normalización (Deutches Institut fur Normung (DIN), estandarizaron los símbolos con mayor aceptación internacional en el año 1985 (Fundación Gabriel Piedrahita Uribe, 2007).






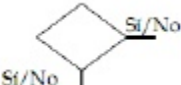

Símbolo	Significado	¿Para qué se utiliza?
	Proceso	Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro del proceso, método o procedimiento.
	Documento	Representa un documento que ingresa, se procesa, se produce o sale del procedimiento.
	Datos	Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento.
	Inicio	Inicio de un ciclo que produce o reproduce un flujo de información.
	Operaciones manuales	Constituye la realización de una operación o actividad en forma específicamente manual.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos o más alternativas.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en el que se deben realizar las distintas operaciones.

Figura 3. Simbología según DIN
Fuente: (Fundación Gabriel Piedrahita Uribe, 2007).

Aun y cuando existieron procesos para estandarizar los símbolos a utilizar en la elaboración de los diagramas de flujo, es importante destacar la existencia de diversos tipos como lo menciona Mejía (2007p.34, cp. Campaña, 2014):

- Flujograma pictórico: es el diseño más simple del flujo del proceso gráfico, está dirigido a público general, no hay elementos de índole técnico.
- Flujograma de bloques: Es la utilización de bloques o segmentos del proceso en la gráfica, donde se coloca el nombre del responsable de la actividad.
- Flujograma vertical: es cuando el proceso se grafica de arriba abajo.
- Flujograma horizontal: es cuando el proceso se grafica de izquierda a derecha de forma horizontal.
- Flujograma geográfico: Muestra el movimiento del cliente interno o externo en la organización.

3.2.5.1 Ventajas del Diagrama de flujo

Según autores como Mejía (2007, cp. Campaña, 2014), estos gráficos del flujo de un proceso en particular tiene varias ventajas notorias para su utilización:

- Facilita ejecutar y entendimiento de las tareas dentro de un proceso
- Describe secuencialmente el proceso
- Evita las improvisaciones
- Permite la visualización gráfica del proceso
- Identifica las debilidades y fortalezas del proceso
- Establece los límites del proceso

3.2.6 El voluntariado. Consideraciones importantes

Teniendo claro los conceptos previos asociados al modelo teórico para la ejecución de la intervención, cabe la necesidad de conocer algunas ideas que plantean distintos autores en cuanto al trabajo de voluntariado, entorno en donde se encuentran los pilares de la población y muestra que se seleccionó.

La característica fundamental del trabajo voluntario consiste en el hecho de ser el desarrollo de una labor sin alguna remuneración de tipo económico, o en su defecto con una mínima como reembolso de gastos (González, Leiva, Sepúlveda y Vegas, 2004).

González y Gutiérrez (1997, cp. Yubero y Larrañaga, 2002) afirman que las motivaciones que impulsan los voluntarios están en mayor sintonía con las necesidades que hay en la sociedad, que respecto a sus propias necesidades personales, resaltando que las motivaciones que deben impulsarlos son más de tipo social, políticos o religiosos, que pragmáticos. Sin embargo, pareciera que el punto en común entre muchos de los autores es una visión o perspectiva plurifactorial la que se asocia a la motivación de estas personas. Las más importantes vendrían siendo la conducta pro-social o acciones de beneficio para otras personas muy generales o ambiguas, es decir sin un fin específico, deseo de ayuda, el altruismo o la ayuda que se presta a otra persona de manera desinteresada y que muchas veces superpone este interés sobre otros personales, y cooperación que supone una ayuda recíproca). En un estudio realizado en España, se concluyó que en las personas que destinan parte o totalidad de su tiempo como voluntario en una organización, van asociadas a conductas de ayuda, son las acciones que tienden proporcionar algún beneficio o incrementar el bienestar de otras personas (Yubero y Larrañaga, 2002).

Por su parte Morales (1994) establece que el voluntariado no tiene por qué asociarse con el altruismo, puesto que este supone más una conducta de ayuda asociadas a múltiples factores y determinadas muchas veces con las características psicosociales y demográficas de la persona. A pesar que estamos hablando de un concepto que ha tenido auge desde los 80, es de suma importancia considerar la perspectiva que propone del mismo Mora (1996, cp. Yubero y Larrañaga, 2002, pg. 29) como un “ejercicio libre, organizado y no remunerado de la solidaridad ciudadana, formándose y capacitándose adecuadamente”. Cuando habla del ejercicio libre, se refiere a la ausencia de obligación jurídico; organizado porque no se realiza de forma esporádica y la actividad desempeñada supone continuidad; de solidaridad

por el valor ante la vida humana y sensibilidad ante la mejora del otro; con formación porque dado que existe la buena voluntad, debe ir acompañado de las estrategias, tácticas y procesos sugeridos o sustentados por expertos en el área respectiva (Mora, 1996, cp. Yubero y Larrañaga, 2002). Es una actividad de escogencia personal cuando existe la posibilidad en tiempo y que definitivamente resulta gratificante.

Este tipo de trabajo no puede dejar de influir sobre algunos de los aspectos subjetivos sobre la naturaleza de esta labor. Las motivaciones, expectativas, y el sentido de identidad con la organización, así como las estructuras y la forma de gestión, responden a modelos y perfiles específicos. En ciertas organizaciones de voluntariado se contempla la posibilidad de retribuir algunos trabajos que se consideren como clave para la gestión y desarrollo de la misma.

La escasez del factor tiempo en las personas que hacen labores de voluntarias la mayoría de las veces, es directamente proporcional a la oportunidad de cooperación directa e informal en estas organizaciones, que a su vez, procuran compensan este déficit por medio de una comunicación más informal pero más inmediata, a través de equipos móviles y la designación de personas que desarrollan el rol de coordinadores cada vez mayores en términos generales, por lo que pudieran surgir casos de voluntarios que permanecen socialmente aislados en al este tipo de organizaciones o son conocidos por pocos miembros de la organización (González, Leiva, Sepúlveda y Vegas, 2004).

En cuanto a la comunicación, conflicto y estructura, de estas organizaciones, González, Leiva, Sepúlveda y Vegas, (2004), indican algunos estándares o características que prevalecen en la mayoría de las organizaciones de voluntariado:

1. La importancia de los cargos de coordinadores dada la necesidad de asignar segmentos parciales del trabajo a un número elevado de personas comparativamente con otros tipos de estructuras, debido a la escasa del tiempo como se mencionó anteriormente.

2. El descarte de la mecanización de la mayor parte de formas de trabajo, que evita la necesidad de manuales de procedimientos rigurosos o eliminación de la discrecionalidad del trabajo.
3. Problemas como el conflicto pudiera surgir por la carencia de aptitudes personales de comunicación y de atención “Face to Face” con el resto de los miembros de la organización.
4. El escaso interés de “prestigio” relacionado con los voluntarios, es explicado por la dificultad de cubrir las actividades auxiliares. Suelen limitar el compromiso en la ejecución de estas actividades o disminuir su participación.
5. Estructuralmente se concibe dos definiciones pilares; los miembros centrales y los miembros de periferia. Los primeros son aquellos que tienen mayor preocupación por la organización y están siempre presentes, se caracterizan por la espontaneidad en la colaboración y normalmente son de fácil localización, generalmente eficientes y suelen tener un cargo de autoridad. Los miembros de periferia son a los que la organización no representa el principal interés, pueden estar de forma intermitentes, y no presenta compromiso en tiempo ilimitado, dado que existirán otras prioridades y éste es sólo una labor temporal que desempeña por alguna circunstancia personal en particular.
6. Es una labor que no se basa en la especialización ni sobre la imposición de normas determinadas, ni sobre la autoridad establecida formalmente.
7. Existe una clara prevalencia de mecanismos informales de contactos personales y de las relaciones basadas en la confianza en los miembros del centro.
8. El absentismo, incluso con un alto nivel de compromiso es una práctica muy extendida dada la naturaleza de la organización.
9. Las organizaciones de voluntariado con deseo de mantenerse en el tiempo, deben asegurarse que los valores y servicios prestados fuerte contenido ético sean estimados como válido por un número amplio de voluntarios.
10. Algunos estudios europeos (en Italia y España) arrojan que en las organizaciones de voluntariado que retribuyen algunos roles, el impacto podría ser negativo, ya que los retribuidos tendrían de cierta forma una mayor participación y estarían en

la obligación de cumplir con un horario de trabajo, y dejarían de tener en común con los otros colaboradores el valor representado por el “sacrificio” que es propio de los voluntarios, pudiendo desvirtuar los objetivos de la organización al anteponer sus propios objetivos personales como la seguridad a largo plazo del puesto, etc. Además se pudiera desarrollar una conatos de hostilidad hacia los voluntarios o competencia no sana, en especial si son ejercen roles similares.

Finalmente, conociendo el detalle de todas las bases teóricas en las cuales se fundamentará el desarrollo del proceso de consultoría planteado en el capítulo I, cabe mencionar que la elección de los modelos teóricos se planteó luego de una exhaustiva lectura de investigación en el área de “diseño organizacional”, “estructura” e incluso en el llamado “tercer sector social o voluntariado”. Adicionalmente, se considera de suma importancia que dichos modelos complementan información uno del otro, refiriéndonos en este caso al modelo de diseño organizacional propuesto por Mintzberg con especial análisis de sus componentes, y el modelo de estructura organizacional planteado por Ventocilla con foco en el planteamiento de diagramas de flujo en el diseño físico de la organización. En cuanto a la elección de la simbología a utilizar, se basó en características como: simplicidad en diseños, adaptación a la naturaleza de donde se desarrollará el levantamiento de la información, así como otras características planteadas por el cliente.

CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1 Tipo y diseño de investigación

A continuación se plantean los aspectos metodológicos que se desarrollaron en el proceso de la obtención de los objetivos planteados. Según la finalidad del estudio, es de tipo *investigación aplicada* ya que pretende investigar la situación actual de la organización para la definición de estrategias y actuaciones concretas (Cívicos y Hernández, 2007), proponiendo así una estrategia de intervención con el norte a un mejoramiento de la situación dada.

Se trata de una investigación aplicada de modalidad **investigación- acción**, entendida como el análisis, evaluación o valoración de diagnóstico y recopilación de datos (Escudero, 1996), con el fin de mejorar la calidad de la acción dentro de un situación dada, donde éstas van dirigidas a modificar la situación una vez que se logre una comprensión más profunda del problema (Murillo, 2011). Su importancia es de carácter social, promoviendo a su vez el sentido crítico de reflexión y su propósito es descriptivo- exploratorio, donde el investigador actúa principalmente como facilitador del proceso.

De acuerdo a Del Canto (2010), las fases de la investigación- acción constan de 8 momentos fundamentales:

- Diseño general del proyecto: revisión documental desde diversas aristas del problema planteado o el primer acercamiento formal del investigador, que puede ser obtenida por medio de informantes claves y actores del entorno donde se desenvuelve la situación. Se establecen líneas generales de la investigación.
- Identificación de un problema importante: este no debe limitar otras posibles áreas de mejoras, ni tampoco ser tan amplio que pierda de vista las acciones concretas para resolverlo.
- Análisis del problema: realizado conjuntamente con los miembros del grupo, identificando cómo lo perciben y qué ideas tienen para su solución, todo ello facilitado por el investigador, y plan de reformulación para la posible acción.

- Formulación de hipótesis provisionales.
- Recolección de la información necesaria: las técnicas suelen ser muy variadas, sin embargo se debe considerar establecer criterios de confiabilidad y validez.
- Estructuración teórica de la información: consiste en el análisis de la información recibida cuantitativamente o cualitativamente, estructurando un modelo teórico (puede emanar de la investigación, o haber estado concebido anteriormente).
- Diseño e implementación de un plan de acción: debe señalar una secuencia lógica de pasos, cuándo va a ser implementado, cómo y por quién, los pro y los contra de cada paso, los objetivos finales que se desea lograr, los obstáculos a vencer, los recursos que se necesitarán, y la solución de las contingencias.
- Evaluación del plan de acción: permite reformular o continuar con la acción emprendida.

Según la fuente de los datos, Rojas (2002, p.57) menciona que la **investigación primaria** “son datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia”, por lo que en el presente estudio la recolección de la data se obtuvo directamente de la población seleccionada (Fundación Embajadores Comunitarios).

Dado que los datos se han de adquirir en un momento específico en el tiempo, es de tipo **transversal** (Hernández, 2010) y **descriptiva** debido a que los objetivos establecidos en la investigación, buscan especificar características importantes del grupo de estudio o fenómeno que sea sometido a un análisis, tal como lo establece (Balestrini, 2006).

4.2 Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación

Las técnicas que se emplearon en el trabajo de investigación son mixtas. En este caso se utilizaron la **entrevista semiestructurada** para obtener los datos en el inicio de la acción que se ejecutó, y como herramienta para lograr el producto final y recolección de data relevante el **diagrama de flujo**, así como el **diseño instruccional**

para la elaboración del diagrama de flujo de la situación ideal que se plantee en la última sesión tal como se indica en este mismo capítulo más adelante.

Son diversas las conceptualizaciones que muchos autores hacen para referirse al Diseño Instruccional, pero uno más claro en términos generales se refiere a las estrategias de desarrollo, implementación, evaluación, y mantenimiento de situaciones que facilitan el aprendizaje de algunos grupos, en diferentes niveles de complejidad (Berger y Kam, 1996, cp. Esteller, y Medina, 2008).

Uno de los modelos más utilizados corresponde al modelo llamado normalmente ADDIE, que por sus siglas corresponde al Análisis, Diseño, Desarrollo, Implementación y Evaluación y responde a la relación predecible entre un estímulo (materiales didácticos) y la respuesta que se produce en un individuo (el aprendizaje de los materiales). Se aplica a distintas situaciones, desde tipo educativo hasta laboral (Berger y Kam, 1996, ct. Esteller, y Medina, 2008) donde el producto final de una fase es el inicio y complemento de la siguiente. Consta de 5 fases básicas que implican (Uribe, 2008):

- Análisis: descripción de la muestra, el contenido y el entorno, limitaciones, fechas en la que se implantará la instrucción, la descripción de la situación y sus necesidades formativas.
- Diseño: se enuncian los objetivos de la instrucción en general, diseño de la evaluación, elección de los medios y recursos que se utilizará, determinación del enfoque didáctico, planificación del orden del contenido y las actividades a desarrollar.
- Desarrollo: producción de los contenidos, determinados por interacción de los participantes de la mano del consultor o instructor.
- Implementación. Ejecución y puesta en práctica de la acción formativa con los participantes.

- Evaluación: medición de estándares instruccional, planificación de evaluaciones futuras, o aplicación de instrumentos de medición de la efectividad de la instrucción.

Con el fin de dar respuesta a los objetivos específicos planteados, se entrevistó a cada líder de los 7 departamentos, con la finalidad de levantar la información necesaria para los diagramas de flujos de los macro-procesos en las áreas de “Programas” y Funciones de Apoyo” (como se caracterizan en el organigrama de la Fundación). Posteriormente se realizó una “Reunión Directiva” donde se contó con la participación del Director general y directores de los departamentos pilares (establecidos previamente por el Director General) para identificar oportunidades de mejoras, y propiciar espacios de reflexión, discusión y nuevas ideas de reestructuración en las áreas medulares de la Fundación para levantar la situación ideal en cuanto a macro-procesos, dando respuesta a los objetivos propuestos en principio.

Para sintetizar todo lo anteriormente expuesto se procede a realizar una hoja de ruta o bien, un plan detallado de las acciones ejecutadas durante todo el proceso de intervención, con la finalidad de tener mejor claridad a la hora de definir cada uno de los pasos a realizar, y prever que no se escape ningún detalle a la hora de la ejecución de las distintas actividades que se desarrollaron a lo largo de la intervención en la Fundación. Cabe considerar que dada la naturaleza de la Fundación los lugares de las sesiones se pautarán de acuerdo a las exigencias y disponibilidad de los directores.

Tabla 1. Hoja de Ruta

Objetivos	Actividades	Participantes	Sesiones	Técnicas empleadas	Recursos y tiempos	Cierre	Nota:
1. Analizar la situación actual de cada macro-proceso de los departamentos.	Realización de una entrevista semiestructurada a cada director de área en conjunto con el Director General poder levantar los diagramas de flujos.	Directores de los departamentos: Sostenibilidad; Embajadas; Embajadores; Metodología, Impacto y Académico; Legal; Comunicaciones; y Recursos Humanos y el Director General.	7 sesiones en total.	Levantamiento de diagramas de flujos a través de entrevistas semiestructuradas.	Tiempo: Cada sesión consta con un mínimo de 60 min y un máximo de 120min. Recursos materiales: Lápiz, papel y borrador.	Cada diagrama será enviado posteriormente al Director General para validar que el mapeo de los procesos esté correcto.	Se agendarán las entrevistas en los lugares y horarios que se acuerde con cada director de acuerdo a su disponibilidad y la naturaleza de la Fundación.
2. Identificar necesidades y oportunidades de mejora en los macro-procesos actuales. 3. Determinar el rediseño de la situación deseada.	Realización de reunión para discusión de cada situación ideal en cuanto a procesos.	Directores de los departamentos: Sostenibilidad; Embajadas; Embajadores; Recursos Humanos; y el Director General. 5 participantes en la sesión	Sesión Única. (Sesión final).	Cada director contará con los diagramas de flujos en papel, para que luego de un tiempo de reflexión se aborde en público las oportunidades de reestructuración de los procesos con las áreas involucradas.	Tiempo total: 180 min./ 30 min. para reflexión individual de cada director respecto al diagrama de flujo actual. 120 min. para discusión de las posible mejoras en procesos. Recursos materiales: diagramas de flujos actuales de los departamentos en papel bond tamaño carta. Recursos materiales: lápiz (4 unidades) y borrador. 30 min. para reflexionar en cuanto la actividad realizada.	Se Preguntará a los participantes: 1. ¿Cómo se sintieron con la actividad? 2. ¿Qué aporte consideran que s obtuvo en la Fundación con la actividad?	Una vez finalice la actividad se mencionará que el análisis y los resultados de la intervención se presentará en reunión directiva así como las sugerencias planteadas por el consultor.

Nota. Elaboración propia.

4.3 Técnica de análisis de resultados

Según Vieytes (2004), se establecen 3 momentos cruciales en el análisis de la información o de resultados que responde al momento de análisis preliminar, análisis intermedio y el análisis final.

- Análisis preliminar (recolección de datos): es el momento de reflexión (de forma descriptiva) sobre los contenidos que van apareciendo en la indagación de un problema para dar sentido al trabajo en general de forma sistemática (Vieytes, 2004). En este caso se utilizó la **entrevista semiestructurada** (tal como se indicó y se desarrolló en líneas anteriores) a nivel de cargos directivos para establecer el plan de acción según el problema identificado.
- Análisis intermedio (elaboración de reglas para la codificación): poniendo en práctica la estrategia de recolección de la información (la entrevista), las transcripciones o codificaciones se realizaron por medio de **diagramas de flujos**, obteniendo así el diseño de los macro procesos por cada departamento con el fin de comprender aún más a la Fundación como un sistema.
- Análisis final (análisis e inferencia): se trata de reconocer lo significativo, de atribuir causas definitivas y comprobadas así como consecuencias (por lo que puede llegar a ser proceso de verificación o de corrección, de sugerencia). Los conceptos y modelos teóricos establecidos inicialmente cobran más propiedad (Vieytes, 2004).

Sabino (2008) comenta que la entrevista “es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación”, y por tratarse de entrevistas semiestructuradas, se flexibiliza tanto el formato como el orden y los términos para realizarla y llevarla a cabo (Bernal, 2006), es decir, se cuenta con una guía de preguntas que orienta la discusión, pero esta puede ir variando a medida que fluya la misma.

Bernal (2006) establece 3 ventajas fundamentales para escoger esta técnica dentro de una investigación:

- La posibilidad de obtener información es mucho más amplia debido a la flexibilidad de expresión que tiene el entrevistado.

- En vista de que se realiza de forma oral y directa, se pueden captar otros aspectos (tono de voz, gestos, etc.) que le permitirán al entrevistador ir relacionándolos con el contenido de lo que va obteniendo de su entrevistado.
- Debido a la flexibilidad que permite en su aplicación, la misma puede ser empleada en diversos ámbitos lo cual le da un alcance que no poseen todas las técnicas.

Para cada entrevista se contará con un guion de preguntas (ver Anexo1) para levantar la información necesaria de los diagramas de flujos de los macro-procesos, donde estas a su vez fueron validadas por el asesor, experto en Desarrollo Organizacional y con amplia experiencia en Organizaciones de Voluntariado Ricardo Petit, así como el grupo de 14 profesionales optando a la titulación de Especialistas en Desarrollo Organizacional en la UCAB en el año 2016.

4.4 Población y muestra

La población seleccionada, consta de los 7 directivos de cada departamento que compone el área de “Programas” y “Funciones de apoyo” en la FEC (ver figura 1). Las personas con cargos de coordinación y especialistas tuvieron la posibilidad de asistir a las entrevistas para complementar la información por requerimiento del Director General o el Director del departamento de acuerdo exigencias previamente establecidas por los mismos. Siendo así, se realizó un muestreo no probabilístico intencional para la selección de las personas a entrevistar de acuerdo a los departamentos medulares para el desarrollo de la situación ideal de los 3 departamentos medulares, es decir, se llevó a cabo una selección bajo juicio personal del investigador (en conjunto con el cliente debido a las necesidades planteadas) debido al conocimiento de los elementos muestrales (Namakforoosh, 2005).

4.5 Procedimiento efectuado

- Diseño general del proyecto e identificación del problema. Se realizó una propuesta formal o plan de acción de acuerdo a la información suministrada por el cliente en cuanto los datos que se tenían en clima organizacional, con

foco en estructura, donde previamente se realizó una revisión documental del proyecto, delimitación de posibilidades de mejoras y análisis del problema para llevar a cabo el proceso de consultoría. Se establecieron las líneas generales de la investigación

- Análisis del problema. Con previa aprobación de la propuesta se realizaron las entrevistas, una por cada líder de los departamentos en las áreas de “Programas” y “Funciones de Apoyo” (7 en total), donde por medio de un guion de preguntas (Ver anexo 1) se obtuvo la información necesaria para el levantamiento de los diagramas de flujo por cada unidad, complementado el análisis de todos los componentes del modelo seleccionado (dimensiones planteadas por el autor Mintzberg -Ver tabla 2-) dando respuesta a 2 de los objetivos específicos planteados para el trabajo de Consultoría en la Fundación.
- Recolección de la información necesaria y estructuración teórica de la información. Teniendo la información estructurada en los diagramas de flujos (recolección de la información necesaria), se llevó a cabo una reunión con el Director General, donde se discutió detalladamente cada diagrama por departamento, y en función a eso se acordó las áreas de oportunidad de mejora para presentar el rediseño de procesos o la “situación ideal” en particular, basándonos en los modelos teóricos mencionado en líneas anteriores, dando respuesta a otro de los objetivos propuestos en el estudio. Paralelo a ello, se realizó el análisis de cada uno de los componentes de la variable Diseño Organizacional, para así tener una mejor comprensión de la Fundación de cómo es el Diseño de los puestos, de la super-estructura, de los vínculos laterales e incluso del sistema de toma de decisiones en cada área departamental.
- Diseño e implementación del plan de acción. Posteriormente, en esta etapa de la intervención se convocó a reunión a los directores de los departamentos de Sostenibilidad; Embajadas; Embajadores; Recursos Humanos; y al Director General, para que a través de una lluvia de ideas y teniendo claro el diseño

actual de los procesos medulares, se plantearan situaciones de mejora en procesos medulares. Dicha actividad se planificó en base al modelo instruccional ADDIE descrito en páginas anteriores (ver tabla 1), y contó con una duración de 3 horas, donde el punto de inicio partió desarrollando los procesos en torno a los procedimientos de *“Logística” en cada programa con respecto a Sostenibilidad.*

- Evaluación del plan de acción. Se realizó un post-test, donde a través de 2 preguntas que se formularon a los candidatos, se obtuvo sus percepciones respecto a la actividad que se llevó a cabo. Las preguntas que se realizaron fueron las siguientes: ¿Cómo se sintieron durante la actividad?, y ¿Qué aporte consideran que se obtuvo en la Fundación?
- Finalmente se procedió al análisis final de toda la información obtenida y acciones tomadas, para enmarcar el estudio en una presentación formal del trabajo planteado inicialmente, permitiendo evaluar el plan de acción empleado y establecer las recomendaciones a futuro para continuar con la acción de cambio emprendida.

4.5 Operacionalización de las variables

La operacionalización de las variables es un proceso que inicia con la definición nominal de las variables, la definición real de sus dimensiones, selección de los indicadores que explican de forma empírica y cuantitativamente el caso, extrayendo interrogantes (ítems) para ser aplicadas de acuerdo a la técnica seleccionada (Ortiz, 2004).

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variable	Concepto de variable	Dimensión	Concepto de Dimensiones	Indicador	Preguntas a abordar	Estrategia
Desarrollar un plan de intervención en el diseño estructural de la Fundación Embajadores Comunitarios (FEC) basados en el modelo de Mintzberg.	Analizar los componentes del Diseño organizacional basados en el modelo de Mintzberg en la FEC.	Diseño Organizacional	Conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo, consiguiendo después la coordinación de las mismas y la consecución de las estrategias y objetivos propuestos (Brull y Gil, 2005).	Diseño de puesto	Se refiere a las funciones de un determinado puesto y al control que el trabajador tiene sobre ellas, así como la libertad de acción y los requisitos para ocupar un puesto determinado (Brull y Gil, 2005).	Especialización del puesto o número de funciones del puesto (Brull y Gil, 2005).	¿Cuántas funciones han de corresponder a un puesto determinado y qué grado de especialización ha de tener cada una de ellas? (Brull y Gil, 2005).	Entrevistas semi-estructuradas y Diagramas de Flujo
						Formalización del comportamiento o forma en que la organización proscriba la libertad de acción (Brull y Gil, 2005).	¿Hasta qué punto han de formalizarse el contenido del trabajo de cada puesto? (Brull y Gil, 2005)	
						Preparación y adiestramiento o especificaciones de los requisitos para ocupar un puesto (Brull y Gil, 2005).	¿Qué habilidades y conocimientos se necesitan para cada uno de los puestos? (Brull y Gil, 2005)	
	Diseño de Super-estructura			Se refiere a la agrupación de los cargos en unidades y al número de posiciones contenidas en la misma (Brull y Gil, 2005).	Agrupación de unidades en base a la especialización, formalización y preparación y adiestramiento (Brull y Gil, 2005).	¿Sobre qué bases han de agruparse los puestos en unidades y las unidades, a su vez, en otras de mayores? (Brull y Gil, 2005).		
					Tamaño de la unidad o de posiciones en una unidad (Brull y Gil, 2005).	¿Qué medida ha de tener cada unidad? ¿Cuántas personas tienen que estar bajo el mando de un directivo determinado? (Brull y Gil, 2005)		
	Diseño de vínculos laterales			Son los mecanismos utilizados para estimular la adaptación mutua dentro y entre las unidades así como la sistematización y control de output en cada unidad (Brull y Gil, 2005).	Sistema de planificación y control (Brull y Gil, 2005).	¿Hasta qué punto se tiene que normalizar el output de cada puesto o unidad? (Brull y Gil, 2005)		
					Dispositivos de enlaces o mecanismos para estimular la adaptación (Brull y Gil, 2005).	¿Qué mecanismos de coordinación se tienen que establecer para facilitar la adaptación mutua entre puestos y unidades? (Brull y Gil, 2005).		
	Diseño del sistema de toma de decisiones			Se refiere a la difusión del poder en la toma de decisiones (Brull y Gil, 2005).	Difusión de poder en la toma de decisiones delegada jerárquicamente verticalmente (Brull y Gil, 2005).	¿Cuánto poder de decisión tiene que delegarse a los directivos de línea, bajando por la cadena de autoridad? (Brull y Gil, 2005)		
					Grado de poder formal e informal que se dispersa fuera de la línea jerárquica (Brull y Gil, 2005).	¿Cuánto poder de decisión ha de pasar de los directivos de línea a los especialistas del staff y a los operarios? (Brull y Gil, 2005)		

Nota. Elaboración propia

CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA INTERVENCIÓN

En el presente capítulo el lector podrá observar los resultados del levantamiento de información para la obtención de los diagramas de flujos, seguido por el análisis de las dimensiones consideradas según el modelo teórico propuesto por Mintzberg. Posterior a ello se realizarán las inferencias necesarias de acuerdo al rediseño de la situación deseada planteada en la sesión acordada para tal fin. Para mejor comprensión del lector, los resultados serán descritos a través de 5 grandes fases: análisis, diseño, desarrollo, implementación, evaluación y cierre del proceso.

5.1 Análisis.

Dada la necesidad de un plan de acción debido a la oportunidad de mejora que se detectó en el área de diseño organizacional, ésta se direccionó hacia una intervención en el diseño y elaboración de diagramas de flujos de macro-procesos medulares respecto a la situación ideal deseada en la Fundación Embajadores Comunitarios.

En cuanto a la muestra seleccionada para el desarrollo de la actividad se contó con el total de lo estimado (5 personas a cargo de direcciones estratégicas y medulares), cuya caracterización predominó en torno a 4 parámetros:

- Constituidos en su totalidad por los Directores de áreas medulares.
- Antigüedad en la Fundación de al menos 3 años.
- Experiencia en el área de profesión entre 3 y 6 años.
- De los 5 Directores, 4 eran de género masculino y 1 femenino.

Por otra parte, en vista que estas personas son las que conocen a profundidad el flujo de los procesos generadores del producto final para el cliente externo, fue de vital importancia el haber contado con su asistencia y disposición a la actividad.

5.2 Diseño y desarrollo.

Respondiendo a los objetivos del plan de intervención planteado se procede a dar respuesta en orden lógico de los mismos.

A continuación se desarrollará el análisis de cada una de las dimensiones propuestas en la operacionalización (ver tabla 2), de acuerdo a los componentes propuestos por el modelo seleccionado. Con ello se tendrá la realidad del sistema lógico en la Fundación donde se especificarán características como: el diseño del puesto, de la superestructura, los vínculos laterales y el diseño de toma de decisiones.

5.2.1 Diseño del puesto y de la superestructura.

En cuanto al diseño del puesto, tal como se mencionó en el capítulo III se procederá a especificar las funciones que desempeña cada área, por medio del diseño de macro-procesos que se desarrollan por departamento a través de diagramas de flujo, permitiendo así conocer la naturaleza de cada unidad, así como el grado de especialización que conllevan los mismos.

Departamento de Sostenibilidad. Unidad de Fondos y Alianza.

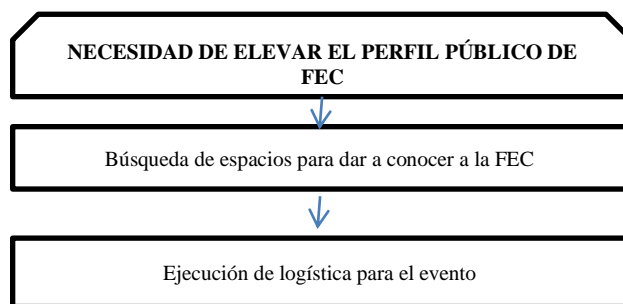


Figura 4. Diagrama de flujo de proceso de “Producción de eventos de posicionamiento”/ Sostenibilidad.
Elaboración propia.

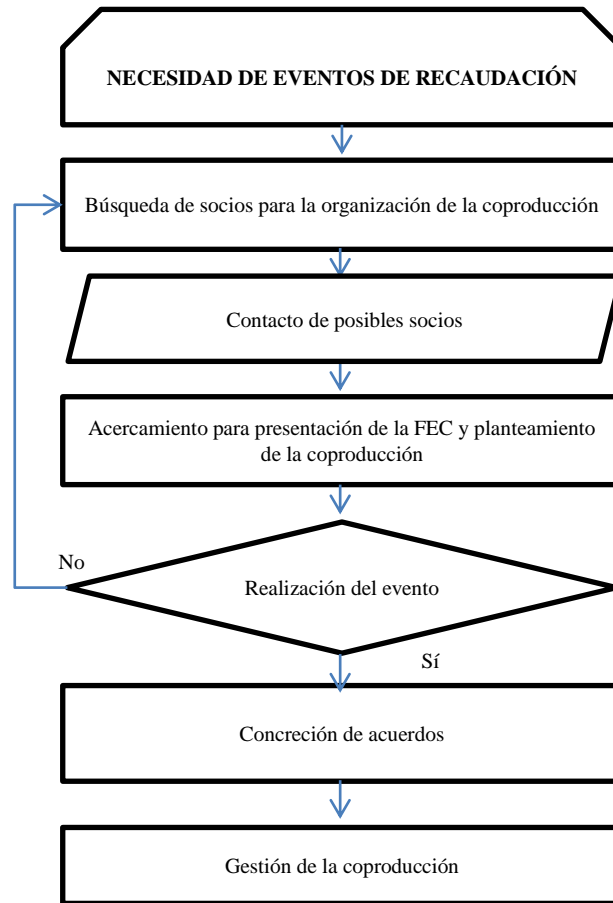


Figura 5. Diagrama de flujo de proceso de “Coproducción de eventos de Recaudación”/ Sostenibilidad. Elaboración propia.

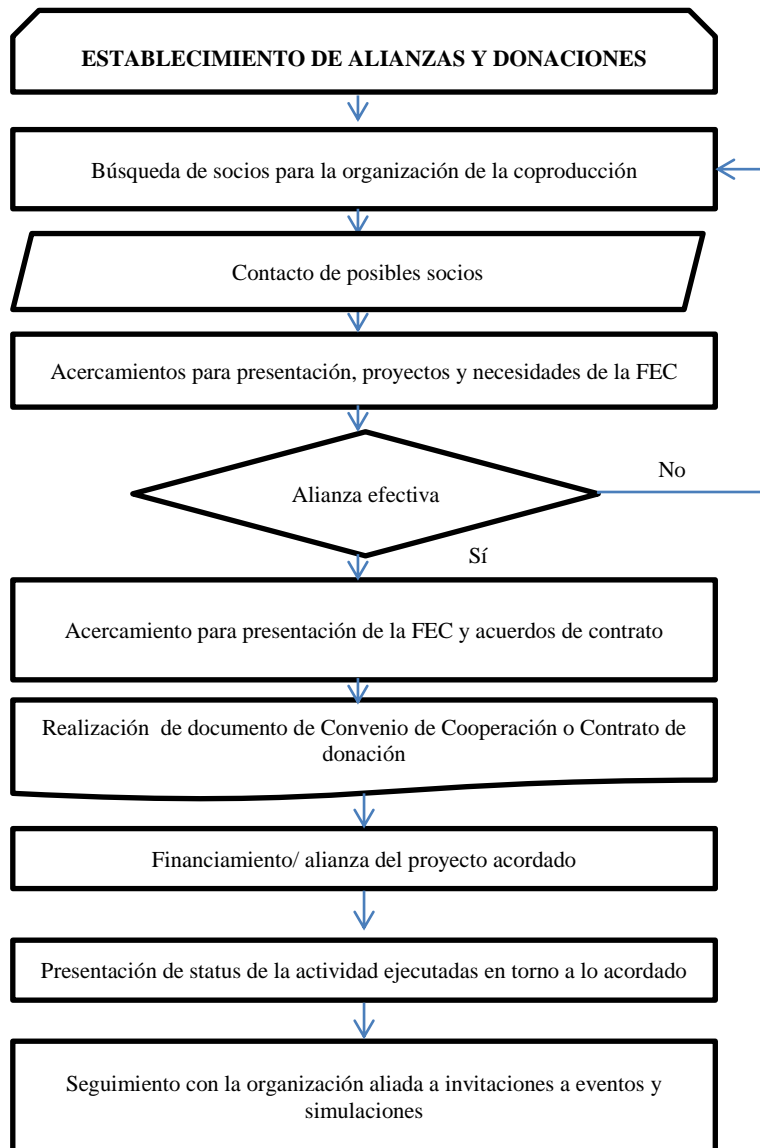
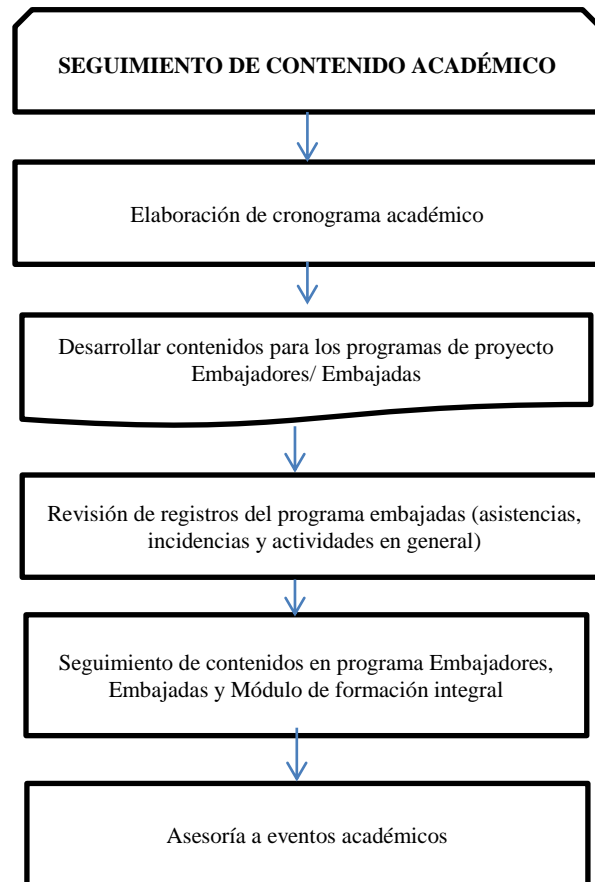


Figura 6. Diagrama de flujo de proceso de “Establecimiento de Alianzas”/ Sostenibilidad.
Elaboración propia.

Se puede observar que en el departamento de Sostenibilidad existen tres grandes procesos asociados a *Recaudación, Alianzas y Eventos de posicionamiento*, donde vale la pena mencionar que para el momento en que se realizaron los diagramas de flujo, se encontraban en reestructuración los procesos asociados directamente a *Finanzas (Registro y Control y; Gastos y Compra)* por lo que el

cliente prefirió escoger otro momento para el diseño de estos procesos dadas las circunstancias y el trabajo que ya se encuentran ejecutando en el área.

Departamento de Metodología Impacto y Académico.



***Figura 7. Diagrama de flujo de proceso de “Auditorías de programas”/ Metodología Impacto y Académico.
Elaboración propia.***

En cuanto al departamento de Metodología, Impacto y Académico, al igual que el departamento de Sostenibilidad se encuentra en restructuración debido a que consecutivamente por 3 años no se ha logrado retener a un voluntarios en la dirección del departamento, así como ha presentado muchos contratiempos en las coordinaciones para el trabajo en conjunto con los programas.

Departamento Programa de Embajadas.

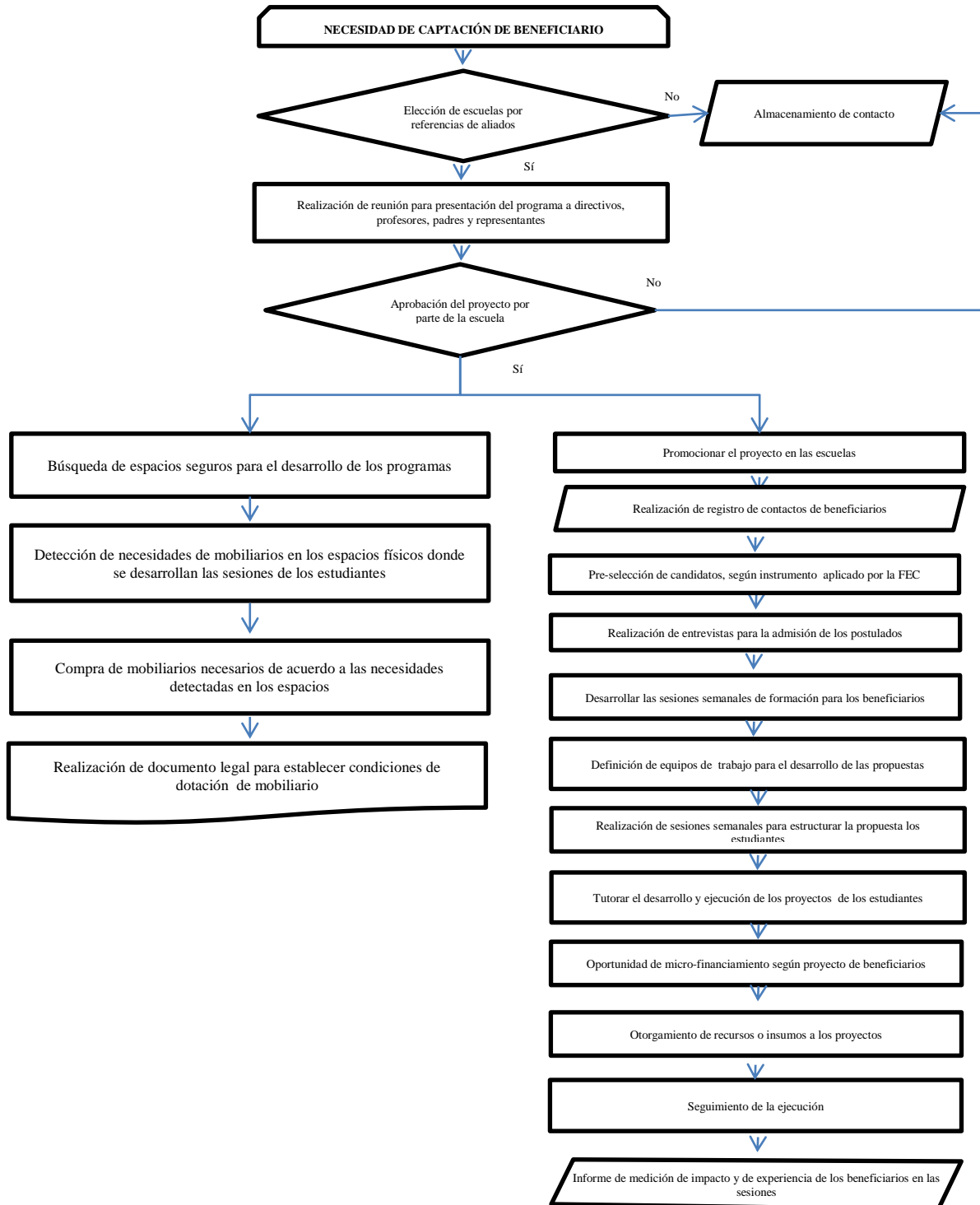
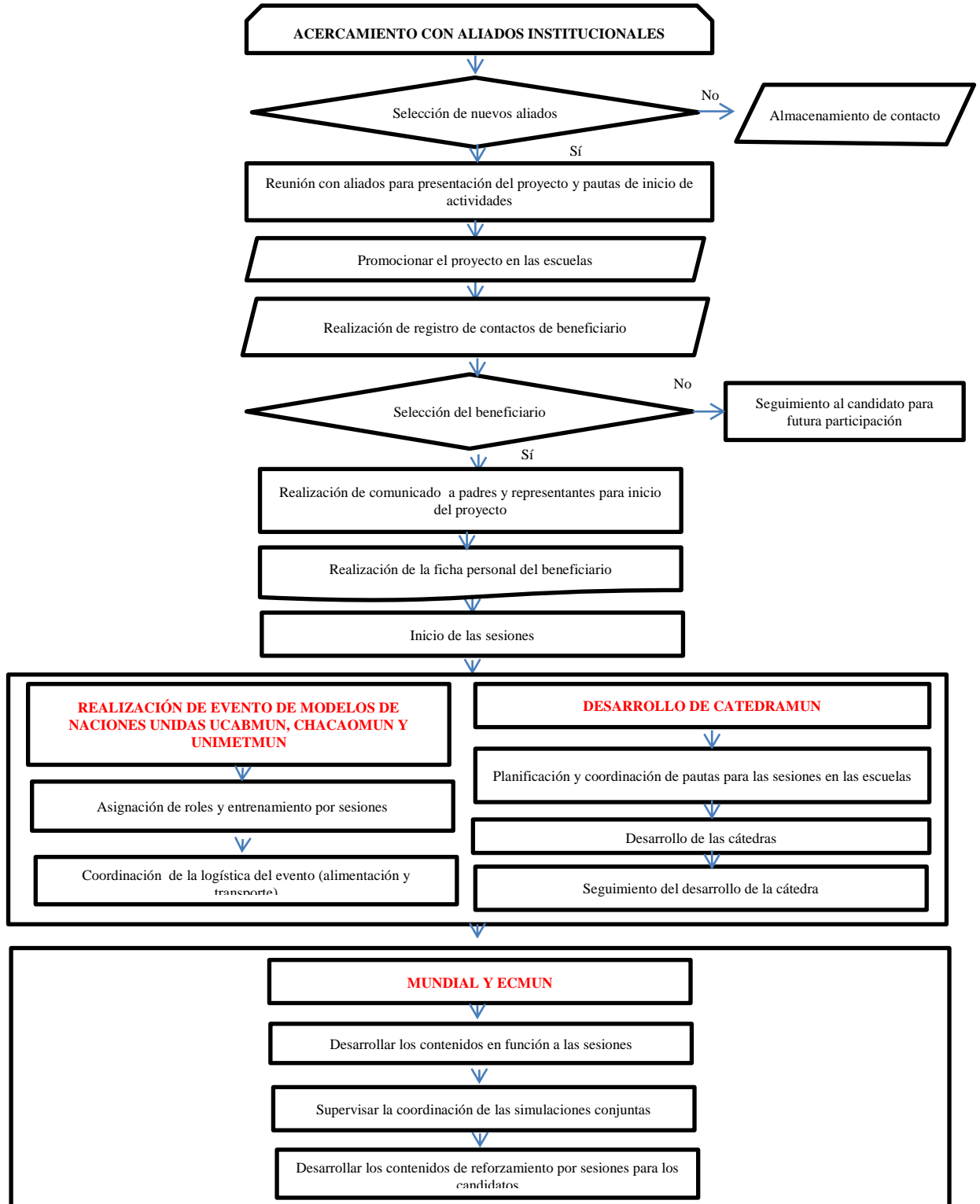


Figura 8. Diagrama de flujo de proceso de “Desarrollo de proyecto y búsqueda de espacios seguros”/ Embajadas.
Elaboración propia.

En cuanto al Programa “Embajadas” se puede decir que enfoca procesos asociados a la tutoría de jóvenes que plantean proyectos factibles (desde el diagnóstico hasta la implementación) que contribuyan a la mejoría de la comunidad, ayudado por financiamiento otorgado por la Fundación en recursos o insumos materiales para el mismo, donde en paralelo el programa se encarga de la búsqueda y acondicionamiento necesario de los espacios donde se desarrolle el proyecto. Por tal naturaleza el departamento es el gestor de tareas asociadas al área académica, metodológica, medición de impacto, e incluso a los procesos asociados de forma directa a logística en conjunto con Sostenibilidad.

Para la comprensión del área medular de la Fundación es indispensable que el lector conozca de igual forma el flujo del macro proceso del Programa “Embajadores” que se presenta a continuación.

Departamento Programa de Embajadores.



*Figura 9. Diagrama de flujo de proceso de “Gestión de Programas”/ Embajadores
Elaboración propia.*

En cuanto al Programa “Embajadores” se puede decir que siendo uno de los departamentos con procesos medulares en la Fundación, agrupa a su vez distintas áreas funcionales que requieren de especial atención y dedicación. Asociado a ello se encuentra la búsqueda de nuevos aliados para la implementación de los programas, así como el desarrollo del Modelo de Naciones Unidas (MUN) del Municipio Chacao, incorporando una cátedra en el pensum académico de 2do y 3er año de bachillerato (ChacaoMun) donde en paralelo se desarrollan proyectos como UCABMUN y UNIMETMUN donde de igual forma se manera ocurre un proceso de formación en jóvenes candidatos a participar en los MUN (a nivel nacional) pero en este caso gestionado desde el departamento de Servicio Comunitario de Universidades tales como la UCAB y la UNIMET con alcance en distintas zonas geográficas. Asimismo, tal como se observa en diagrama de flujo, existe un programa que se desarrolla para los beneficiarios que han destacado de alguna manera en los programas anteriormente mencionados, con la finalidad que se preparen académicamente a través de simulaciones conjuntas para la participación de los MUN realizados internacionalmente.

A todo este macro-proceso planteado se asocia diversos procesos tal como se acotó anteriormente en el desarrollo del flujo de procesos del programa “Embajadas”, recordando tales como los académicos, metodológicos, medición de impacto y logísticos, que a simple vista implica una gran dedicación en el momento en el que se desarrollan los programas, donde el análisis del diseño del puesto, superestructura, vínculos laterales y el diseño del sistema de toma de decisiones, cobra mayor importancia para la comprensión del funcionamiento (en cuanto a procesos y estructuras) como un sistema en sí, punto que se desarrollará más adelante en la lectura.

Departamento de Recursos Humanos. Captación de Voluntarios.

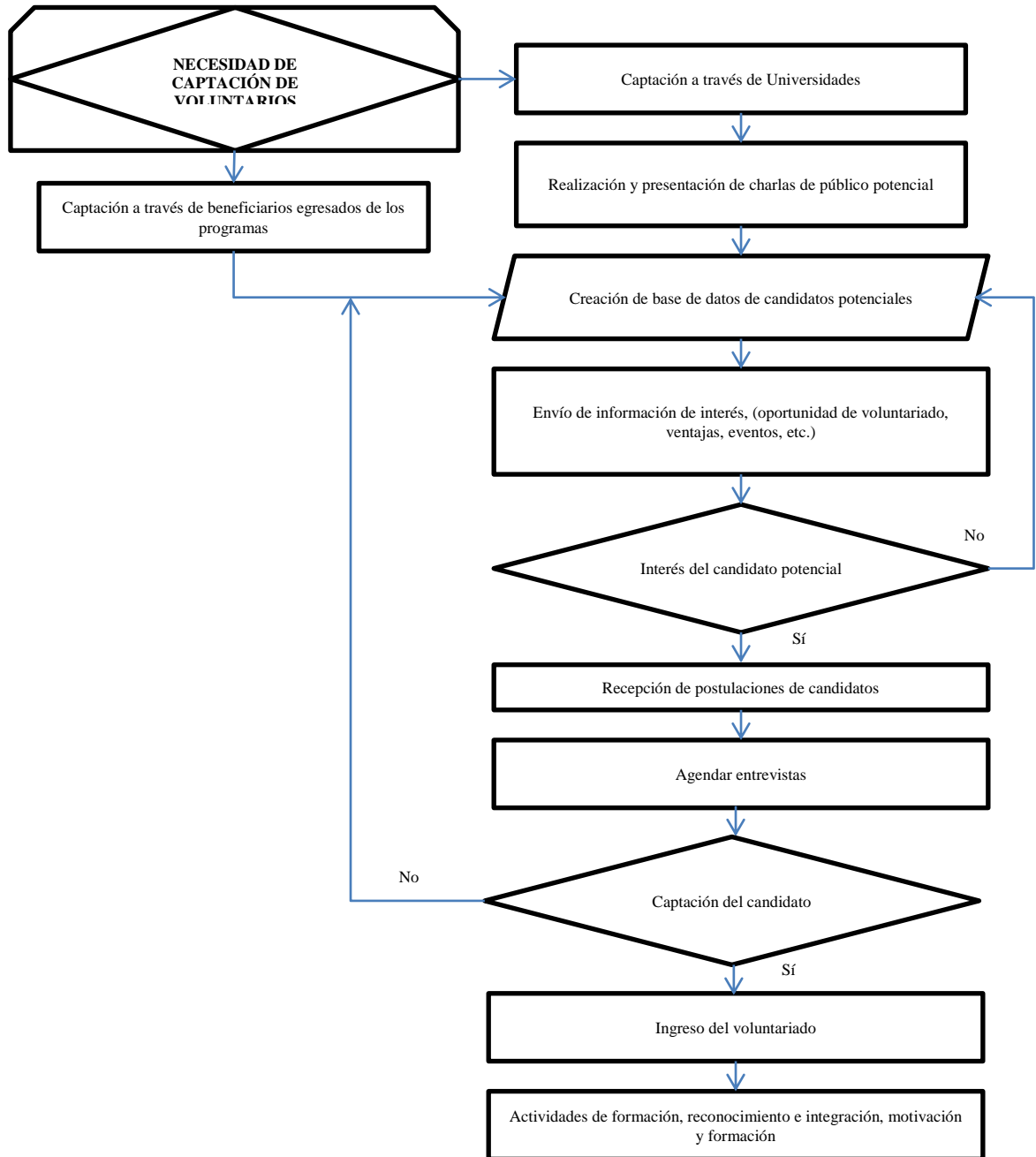
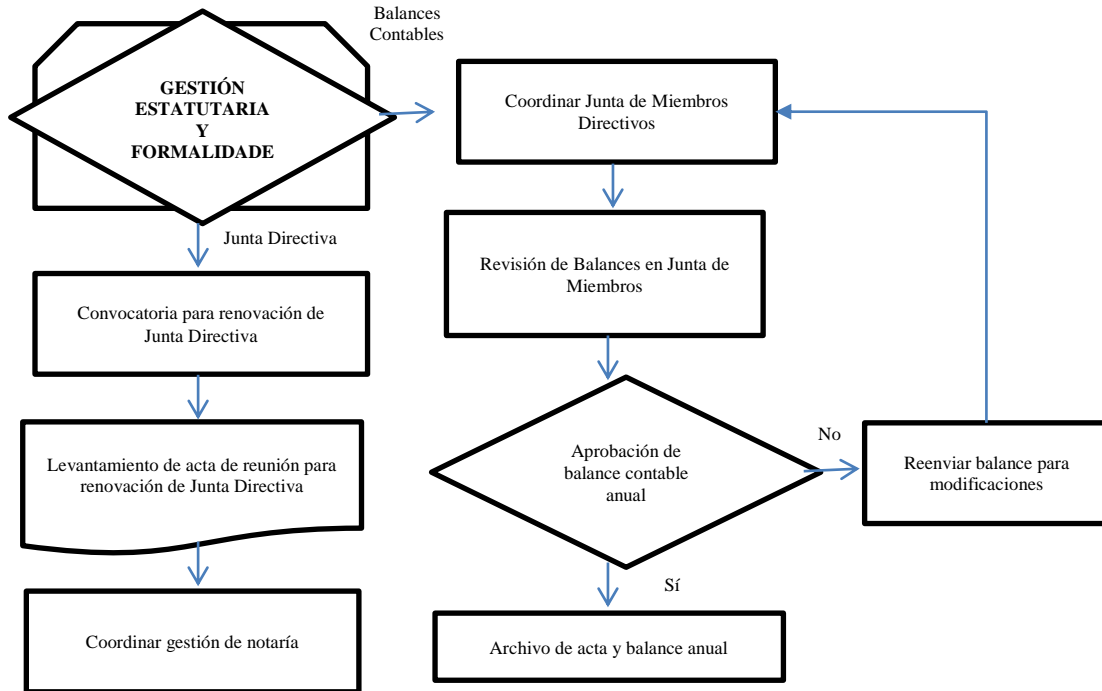


Figura 10. Diagrama de flujo de proceso de “Captación de Voluntarios en FEC”/ Recursos Humanos. Elaboración propia.

En el departamento de Recursos Humanos se identificó un macro-proceso medular que es fundamental para el desarrollo de los programas en la Fundación denominado *Captación de Voluntarios*.

Departamento de Legal.



*Figura 11. Diagrama de flujo de proceso de “Gestión Estatutaria y Formalidades”/ Legal.
Elaboración propia.*

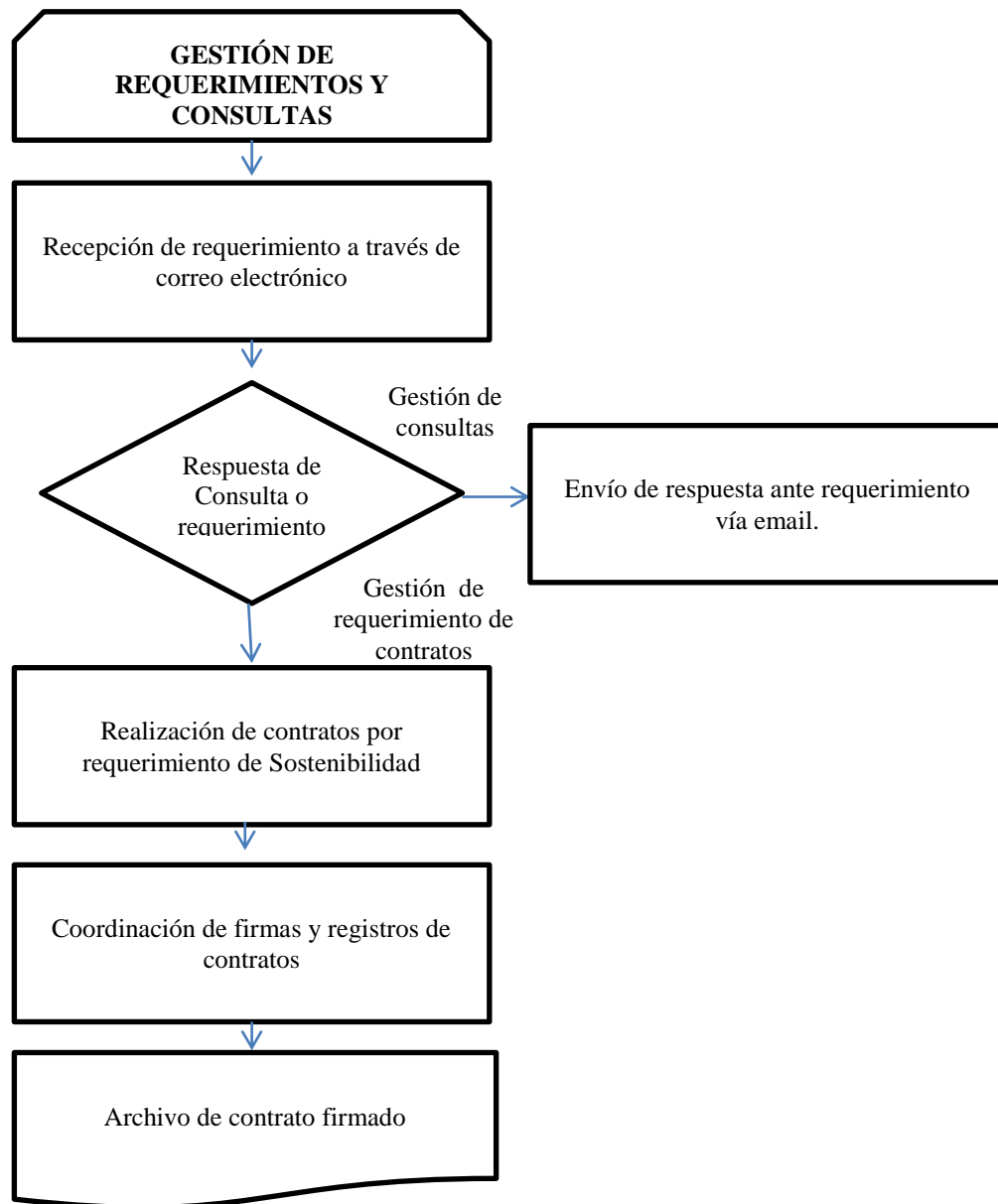


Figura 12. Diagrama de flujo de proceso de “Gestión de requerimientos y consultas”/ Legal.
Elaboración propia.

En cuanto al departamento de Legal, si bien es un área de apoyo en la fundación, constituido por gestión estatutaria, formalidades, requerimientos y consultas es un departamento que se caracterizó en el estudio por lo estructurado y sistematizado en sus procesos.

Departamento de Comunicaciones.

Para el levantamiento de información en el departamento de Comunicaciones debido a la dificultad para presentarse el Director en las distintas reuniones llevadas a cabo, se acordó que lo más conveniente sería establecer a través de una lista las distintas funciones asociadas a cada macro proceso identificado previamente por el Director General.

GESTIONAR REDES SOCIALES PARA DIFUSIÓN.	PROCESAR REQUERIMIENTOS DE CLIENTES INTERNOS.	GESTIONAR RELACIONES PÚBLICAS.	APOYAR EN GESTIONES DE POSICIONAMIENTO DE LA FUNDACIÓN.
<ul style="list-style-type: none"> • Generar contenidos semanales a través de Facebook, Instagram, twitter (testimoniales, noticias de interés, eventos, etc.). • Generación de Flyers informativo de los programas para su difusión. • Gestionar la cobertura fotográfica de eventos de internos y externos. • Realización de boletín digital interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de Inducción a facilitares y beneficiarios. • Búsqueda de personal en plataformas externas. • Capacitar en materia de comunicación a facilitadores de los Programas. • Producción de infografías y material audiovisual según requerimiento. • Ajustar presentaciones y material de difusión acorde a los estándares de la Fundación. • Actualización de brochure. • Realización de diplomas, certificados, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de base de datos de aliados y clientes externos. • Establecer contacto con aliados y clientes externos para presentación de la Fundación. • Coordinar y gestionar evento de Clausura de la Fundación. • Planificación y coordinación de actividades del <i>Aniversario Anual</i> de la Fundación. • Agendar fechas conmemorativas de cumpleaños de los facilitadores y voluntarios. • Planificar actividades en pro del fortalecimiento de Relaciones institucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar medios de comunicación a la cobertura de eventos. • Establecer entrevistas con medios de comunicación para difundir actividades de relevancia de la Fundación. • Establecer y fortalecer relaciones y comunicación de periodistas en medios de comunicación. • Medición mensual de la gestión comunicacional interna a través de instrumentos previamente establecidos. • Realización de informes internos de actividades, y objetivos propuestos y alcanzados para evaluar el desempeño del departamento y el retorno de inversión. • Monitorear el uso del nombre de la Fundación en los medios de comunicación (Facebook, Twiter, etc.).

Figura 13 Funciones Asociadas a los macro-procesos del Departamento de Comunicaciones.

Elaboración propia.

Una vez esquematizado todos los diagramas de flujos en los que se desarrollan los procesos medulares en la Fundación, cabe analizar el diseño de la superestructura y el diseño de los puestos para una mejor comprensión de los parámetros de diseños planteados como objetivos en el plan instruccional. Adicionalmente se esquematizará cómo se atribuye las funciones a cada departamento y las habilidades y conocimientos en común que debe tener cada integrante del equipo de trabajo.

Tabla 3. Diseño de la Superestructura y Diseño del Puesto

	DISEÑO DE LA SUPERESTRUCTURA		DISEÑO DEL PUESTO	
	Tamaño de la unidad (expresado en número)	Criterios de agrupación	Formalización del comportamiento	Habilidades y conocimientos en común dentro del área. (Preparación y adiestramiento)
Sostenibilidad	Director (01) Coordinador (02) Especialistas (03)	Según conocimientos y habilidades	Según el puesto	Habilidades: trabajo en equipo, empatía, comunicación efectiva, estructuración, capaz de ser analítico, persuasivo, negociador y estratégico, Conocimientos: administración, finanzas y recaudación de fondos.
Metodología, Impacto y Académico	Director (01) Especialistas (03)	Según conocimientos y habilidades	Según el flujo de trabajo	Habilidades: trabajo en equipo, comunicación efectiva, capaz de ser estructurado, metódico, Conocimientos: metodología e investigación, dominio de Office.
Embajadas	Director (01) Coordinador (01) Facilitador (01)	Por proyectos	Según el flujo de trabajo	Habilidades: trabajo en equipo, comunicación efectiva, oratoria, empatía, Conocimientos: responsabilidad social, técnicas didácticas
Embajadores	Director (01) Coordinador (18) Facilitador (04) Asistente (04)	Por proyectos	Según el flujo de trabajo	Habilidades: trabajo en equipo, comunicación efectiva, oratoria Conocimientos: solidez académica en oratoria, retórica y negociación, conocimiento de responsabilidad social, conocimiento en materia internacional (política, social y económica)
Recursos Humanos	Director (01) Coordinador (01)	Según conocimientos y habilidades	Según el puesto	Habilidades: trabajo en equipo, comunicación efectiva, empatía, negociación. Conocimientos: reclutamiento y selección, capacitación, desarrollo organizacional, planificación estratégica, leyes laborales y políticas salariales.
Legal	Director (01) Especialista (01)	Según conocimientos y habilidades	Según el puesto	Habilidades: trabajo en equipo, comunicación efectiva, respuesta inmediata. Conocimientos: leyes laborales, mercantiles, financieras y tributarias.
Comunicaciones	Director (01) Coordinador (02)	Según conocimientos y habilidades	Según el puesto	Habilidades: trabajo en equipo, comunicación efectiva, Conocimientos: en comunicación organizacional, marketing y diseño.

Nota. Elaboración propia

Haciendo un análisis en vertical correspondiente a la tabla 4, podemos hacer varias inferencias. En cuanto al “*Tamaño de la Unidad*” en términos generales se establecen 4 niveles jerárquicos principales: Director, Coordinador, Especialista y Facilitador, donde el Especialista únicamente se asocia a las áreas técnicas y de apoyo, y los Facilitadores se encuentran asociados a los programas y áreas medulares de la Fundación (tal como se refleja en Figura 1). Correspondiente a ello podemos decir que el tamaño de las unidades según las distintas partes de la Fundación responde a una estructura mayormente plana, en pequeñas unidades de trabajo. Por su parte el “*Criterio de Agrupación*” todas las áreas a excepción de los programas se encuentran agrupadas por conocimientos y habilidades a pesar que no llega a ser del todo una agrupación direccionada a lo funcional, ya que por su naturaleza de voluntariado y las características que conlleva, hace que la adaptación sea parte del mismo criterio.

Por otro lado, en cuanto a “*Formalización del Comportamiento*” se puede decir que la Fundación normalmente atribuye una serie de características (en cuanto a funciones y tareas) a la descripción del formal del puesto para las áreas más técnicas, a diferencia de los programas que las vinculan de acuerdo al desarrollo o desenvolvimiento de los programas en durante la duración del mismo con respecto a la disponibilidad del voluntario colaborador. Las “*Habilidades y Conocimientos*” se puede decir que se encuentra de alguna manera normalizado hacia los conocimientos necesarios en las áreas más técnicas a diferencia de los programas y el área académica y de medición de impacto, donde a su vez la Fundación se avoca a que se realice un proceso de formación y entrenamiento interno que vaya de la mano con la cultura organizativa, valores e intereses comunes para la alineación de estrategias y desarrollo de carrera en la Fundación.

5.2.2 Diseño de Vínculos Laterales y Sistema de Toma de Decisiones.

Tabla 4. Diseño de Vínculos Laterales y Toma de decisiones

	DISEÑO DE VÍNCULOS LATERALES		DISEÑO DE SISTEMA DE TOMA DE DECISIONES		
	Sistema de planificación y control	Dispositivos de enlaces	Descentralización vertical	Descentralización horizontal	
Sostenibilidad	No existe formalmente en la práctica. Se cuenta con un sistema de planificación, más no de control formal.	Compuesto por grupos de trabajos y comité según la planificación o decisiones que se tomen de acuerdo a la situación.	Legal, Embajadas, Embajadores.	Hasta bs.100.000,00 es aprobado y ejecutado por el director. El monto superior debe ser consultado con el Director General.	No existe en la actualidad. Las decisiones son tomadas por el Director.
Metodología, Impacto y Académico (MIA)			Embajadas y Embajadores y Comunicaciones	No aplica, ya que se encuentra en reestructuración y no existe un líder de departamento actualmente.	No Aplica
Embajadas			MIA, Legal, Comunicaciones y Sostenibilidad	El Director toma decisiones en todos los ámbitos del área (académico, logístico-administrativo).	Sí existe en la actualidad. Muchas decisiones son delegadas al Coordinador.
Embajadores			MIA, Legal, Comunicaciones y Sostenibilidad	El Director toma decisiones en todos los ámbitos del área (académico, logístico-administrativo).	Sí existe en la actualidad. Muchas decisiones son delegadas a los Coordinadores de programa.
Recursos Humanos			Sostenibilidad Legal, Embajadas, Embajadores	El Director tiene autonomía en materia de capacitación, reclutamiento y selección.	No existe en la actualidad.
Legal			Sostenibilidad, Embajadas, Embajadores.	El Director tiene autonomía en decisiones de términos legales de alianzas, contratos, y asesoría legal en general.	No existe en la actualidad.
Comunicaciones			MIA, Embajadas y Embajadores		

Nota. Elaboración propia

Respecto al “*Sistema de planificación y control*” se puede observar que no existe una estandarización en cuanto al control o verificación formal en los output. Ciertamente, según información obtenida en las entrevistas existe un esfuerzo que se realiza actualmente por levantar indicadores de medición en distintas áreas, acción que es fundamental en la gestión de la Fundación y que además forma parte de los objetivos estratégicos propuestos en la misma. Es importante mencionar que a pesar que en los departamentos el sistema de control no es formal, la planificación sin embargo se encuentra más sistematizada, por lo que pareciera facilitar el camino a la hora de formalizar ambos procesos como sistema. En cuanto a los mecanismos de adaptación o “*dispositivos de enlaces*” se puede decir que existe una tendencia hacia las agrupaciones de comité y grupos de trabajos, donde los que están conformados por directivos tienden a ser permanentes de acuerdo a las decisiones o planificación estratégica que establezcan los mismos. Por su parte en la tabla 5 se puede observar que los departamentos medulares (enfocados hacia los programas) poseen una estrecha interrelación en sus procesos y funciones con el resto de las áreas de la organización.

En cuanto a la “*descentralización vertical*”, podemos inferir que existe una clara delegación de poder o toma de decisiones en los directivos de cada departamento, respondiendo a una descentralización selectiva donde el poder responde a decisiones de dista envergadura y a su vez a la naturaleza de la Fundación, refiriéndonos a la disponibilidad o dedicación a la Fundación, tiempos en la toma de decisiones, fecha de duración de los proyectos, etc.

Si analizamos con detalle todos los elementos descritos respecto a los parámetros de diseño, podríamos incluso obtener la configuración estructural de acuerdo al modelo descrito por Mintzberg. Si consideramos en este caso en particular, la importancia de su ideología (el compartir los mismos valores y creencias), el estímulo por permanecer unidos como equipo, la poca especialización en los puestos, y el enlace de las unidades como normalización de sus normas, podríamos realizar la

caracterización específica del modelo en Diseño Organizacional propuesto por Mintzberg (Brull y Gil, 2005):

Parte fundamental: la ideología, ya que la tendencia a tener una división del trabajo es en cierta medida difusa, con poca especialización en sus puestos, donde los miembros de la Fundación comparten plenamente valores, intereses comunes (avocados al trabajo social y empoderamiento juvenil) donde la normalización de las normas y socialización es la clave para la unidad de sus colaboradores.

Mecanismo de coordinación: normalización de las normas, a través de creencias, valores y normas, en común con cada voluntario que hace vida en la Fundación.

Parámetros de diseño:

- Especialización del puesto: bajo, con ampliación vertical (donde una persona, hace varias tareas correspondiente a diversos cargos) y ampliación horizontal (donde una persona realiza y supervisa varias tareas, ampliando en muchas ocasiones la capacidad de toma de decisiones del departamento).
- Preparación o adoctrinamiento: por adoctrinamiento o adiestramiento, ya se procura que las mismas personas que una vez fueron beneficiarios de algún programa desarrollado en la Fundación, pase a formar parte del staff con miras a cargos directivos debido a la formación que adquirieron durante tiempo como “cliente” (valores, interés comunes, habilidades, conocimientos, etc.).
- Formalización del comportamiento: por la ideología, vinculando las funciones en su gran mayoría a las características al puesto, para desarrollar las labores.
- Criterios de agrupación: son variadas, ya que como se observó en la tabla 3 gira entorno a conocimientos y habilidades en algunos casos, y en otros es direccionada a lo funcional, dada las características que conlleva la naturaleza del voluntariado.
- Tamaño de las unidades: pequeña en su mayoría a excepción del programa Embajadores que se encuentra estructurada por los distintos proyectos que se mencionaron en la figura 9.

- Sistema de planificación y control: poca en general, sin embargo se encuentran realizando acciones efectivas para formalizarlos en la práctica.
- Dispositivos de enlace: asociados a grupos de trabajo y comités temporales y/o permanentes según el caso.
- Descentralización: paralelo a nivel jerárquico, asociado a cargos directivos.

Factores contingencia:

- Tamaño: mediana.
- Edad: dado que la Fundación data de 8 años es considerada medianamente joven.
- Sistema técnico: poca tecnicidad.
- Entorno: dinámico, complejo y hostil.
- Poder: definido por Mintzberg (s/f. cp. Brull y Gil, 2005) como “la moda”, afectando el diseño físico y lógico de la Fundación.

5.3 Implementación.

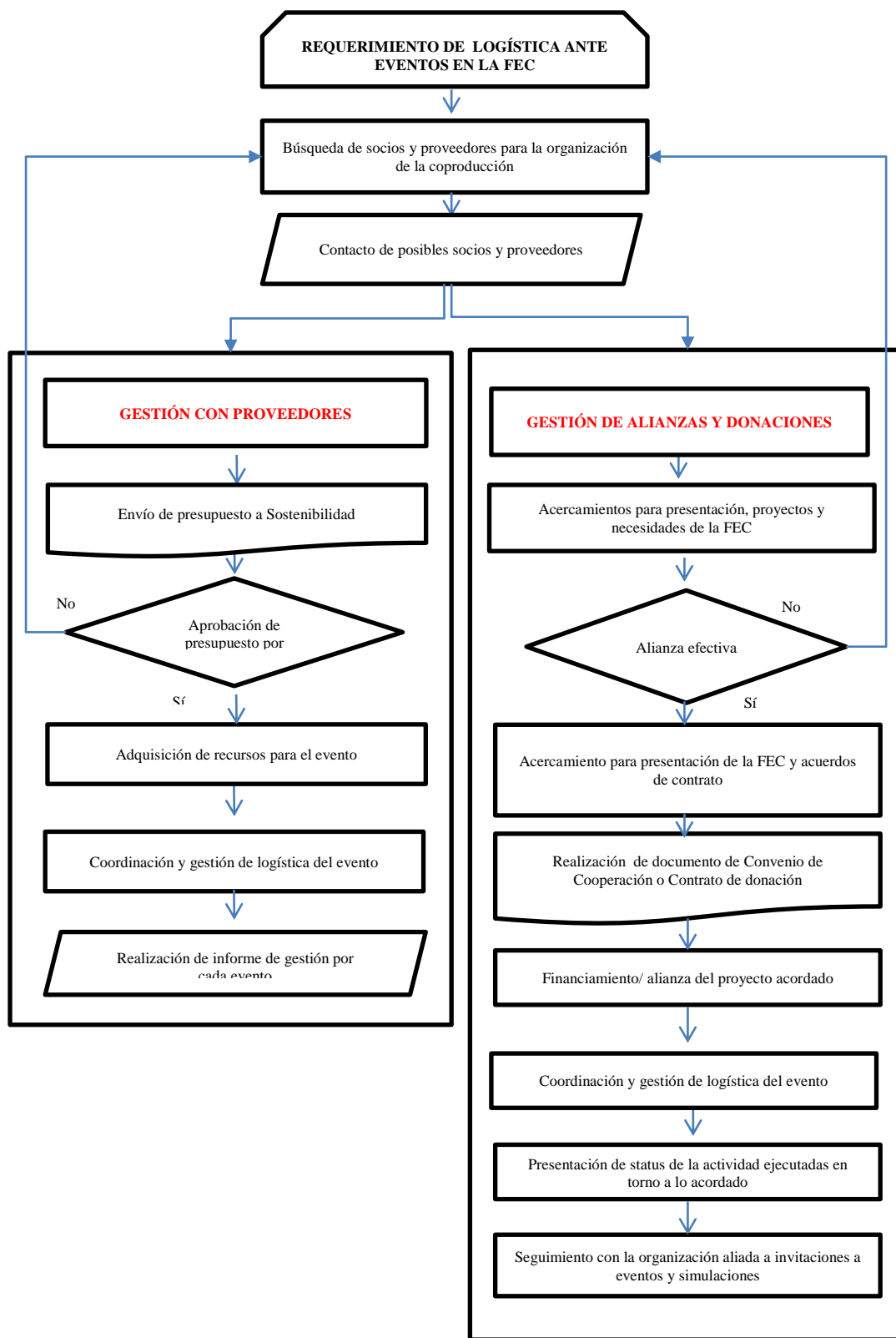
Una vez obtenido todos los datos que estructuran y caracterizan el modelo de acuerdo a las dimensiones, se procedió a desarrollar la acción formativa con el cliente, que no sólo fuera capaz de dejar un aprendizaje sino un producto final sugerido y diseñado por los mismos participantes pero con la orientación y basamentos teóricos necesarios sugeridos y puestos en práctica de la mano por el consultor, refiriéndonos específicamente al diseño de la situación ideal asociado a los procesos medulares.

Como bien se mencionó en líneas anteriores la actividad tuvo como objetivo principal estructurar la situación de mejora respecto a los diagramas de procesos presentados, a través de planteamientos realizados por los mismos participantes para la mejora de los procesos medulares en la Fundación. La discusión en la cual se desarrolló la actividad giró en torno a la reestructuración y optimización en “la planificación y control de la gestión de logística” de los programas.

Para una mejor comprensión de la situación se enumeraron 5 planteamientos susceptibles a mejorar que consideraron los participantes a lo largo de la discusión:

1. Uniformidad en todos los departamentos para el desarrollo de la logística por cada evento a realizar.
2. Establecimiento de planificación y control de las gestiones asociadas a través de parámetros que acorten los tiempos de respuesta, calidad en los recursos materiales que se empleen para los eventos, búsqueda y retención de aliados y patrocinios que complementen la gestión en los programas.
3. Mejora en los dispositivos de enlaces y en la interacción interdepartamental en cuanto a requerimientos asociados al proceso de logística y rendición de cuentas.
4. Finalización del evento
5. Retención del voluntario en la Fundación a cargo de las funciones de logística.
6. Delimitación de las funciones asociadas a la gestión de logística.

Una vez establecidas las oportunidades de mejoras dentro de los macroprocesos medulares y teniendo toda la información necesaria que complemente el análisis y desarrollo de la intervención, se procedió a la realización del rediseño del proceso en la logística de eventos en Fundación a través del diagrama del macroproceso del mismo que podremos observar a continuación.



*Figura 14. Diagrama de flujo de proceso en “Requerimientos de logística ante eventos en la FEC”/ Logística.
Elaboración propia.*

La propuesta formal de acuerdo a la información obtenida en la sesión llevada a cabo para rediseñar el proceso de logística de eventos, apuntó hacia una reestructuración no sólo del proceso en sí, sino que además se sugiere una reestructuración en cuanto al diseño físico de la Fundación para la optimización de las tareas asociadas al proceso de “*logística ante eventos en la FEC*”. Dicho planteamiento viene propuesto en vista de la importancia que cobra la previsión, coordinación y gestión en general de las actividades que se desarrollan por eventos en cada departamento y las actividades que desarrolla el pilar fundamental de la Fundación, los programas.

De acuerdo a los 6 planteamientos mencionados anteriormente durante la última sesión y enmarcados en las necesidades de la Fundación, se enumeran los macro-procesos de la unidad con miras de garantizar el óptimo desarrollo del evento y la satisfacción del cliente interno y externo (colaboradores y beneficiarios):

1. Planificación, coordinación y supervisión de las actividades pautadas para el desarrollo del evento.
2. Administrar y proveer los recursos materiales para la ejecución del evento.
3. Planificación de las acciones de mejora necesarias interdepartamentales para el cumplimiento de objetivos.

Es de suma importancia que se tengan en cuenta que dicha unidad debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la Fundación así como mantener una excelente comunicación efectiva con el resto de los departamentos, para así garantizar un buen desarrollo de los eventos que se planifiquen en la Fundación.

5.4 Evaluación.

De acuerdo a la medición de los estándares en la instrucción una vez finalizada la actividad, se realizó un post-test, donde a través de 2 preguntas que se realizaron a los candidatos se obtuvo sus percepciones respecto a la actividad llevada a cabo.

A continuación encontraremos las respuestas a las preguntas planteadas durante el cierre de la actividad:

1. ¿Cómo se sintieron durante la actividad?
2. ¿Qué aporte consideran que se obtuvo en la Fundación?

Las respuestas en promedio para la pregunta 1 estuvieron en torno a un sentimiento de agrado por parte de todos los participantes, ya que se propició los espacios para discusiones directivas que no se llevaban a cabo hacía ya mucho tiempo, dada la naturaleza de la Fundación.

Asimismo, las respuestas a la pregunta 2 giraron en un entorno positivo destacando algunas como: el establecimiento de espacios para discusiones sobre la optimización de procesos, reestructuración de las unidades en que lo amerite, obtención de diagramas de flujos para evaluación de estrategias eficientes en materia de procesos, establecimientos de inputs necesarios para la actualización de descripciones de cargos, etc.

Finalmente como cierre del proceso de consultoría, se presentó ante la junta directiva de la Fundación las conclusiones generales y las recomendaciones asociadas al diseño organizacional que se desarrollarán a en el siguiente capítulo a continuación.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se enumerarán las conclusiones y recomendaciones que derivaron de la labor de intervención realizada en la Fundación Embajadores Comunitarios, tomando en cuenta el análisis a profundidad en los componentes de Diseño Organizacional y en los macro-procesos de cada unidad departamental.

1. La determinación de la situación ideal (como macro-proceso medular) estuvo orientada hacia la reestructuración no sólo del flujo del proceso, sino también hacia un cambio en el sistema físico de la Fundación. Siguiendo esta misma línea y a pesar que en la última sesión la necesidad de mejora se orientó hacia esta idea, se deberán considerar de igual manera acciones que evalúen el desarrollo de los procesos en el departamento de Metodología Impacto y Académico (MIA), debido a que se detectaron en la última sesión algunas posibilidades de mejoras en el mismo.
2. Gracias a los diagramas de flujos se obtuvo la estandarización de los macro-procesos de la Fundación Embajadores Comunitarios, y además la formación en sus líderes departamentales para el rediseño de los mismos en un futuro, logrando así la preservación del capital intelectual de la Fundación, así como la actualización de los mismos en el tiempo.
3. Dado que existe pocos registros formales de los procesos que se desarrollan en la Fundación, las próximas acciones por parte del cliente deberán estar dirigidas hacia éste ámbito. Partiendo que ya existe el diseño formal de los macro-procesos, servirá de input para la estructuración de los procesos en un segundo nivel a través de diagramas de descomposición, que servirá para establecer formalmente un registro o manual de procesos por cada departamento, con la finalidad de optimizar, controlar y medir finalmente el cumplimiento de las tareas a cabalidad.
4. Como conclusión del análisis general del Diseño organizacional dadas las características particulares de la Fundación, se puede decir que responde a un

tipo de configuración “Misionera” o Ideológica (como lo establece en su modelo teórico Henry Mintzberg), a la cual se aproxima una visión del esqueleto o arquitectura real de la Fundación, así como el alineamiento de algunos componentes de la planificación estratégica como lo pueden ser los objetivos estratégicos, por tal motivo es de suma importancia analizar si los objetivos estratégicos se encuentran formulados en dirección a tal configuración.

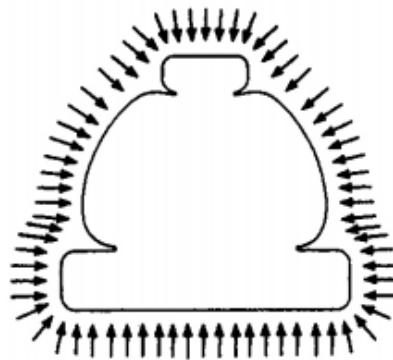


Figura 14. Modelo estructural. Organización Misionera.
Fuente: Brull, y Gil, (2005).

REFERENCIAS

- Asis, Gross, Lillo y Caro, s/f. *Manual de Ayuda para la Gestión de entidades no lucrativas*. Fundación Luis Vives. Recuperado el 11 de marzo en http://www.pluralismoyconvivencia.es/upload/26/75/Manual_gestion.pdf
- Balestrini, M., (2006). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. (7º Ed.). Caracas, Venezuela. BL Consultores Asociados Servicio Editorial.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación. Segunda Edición. [Libro en línea] Recuperado el 02 de noviembre de 2011 de [https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=h4X_eFai59oC&oi=fnd&pg=PR13&dq=BERNAL+TORRES,+C.\(2006\).+Metodolog%C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n.+Colombia:+Pearson+Educaci%C3%B3n&ots=vUHHq8pnuZ&sig=JceFjtR717iJ5Piy6m1MMR7n2o#v=onepage&q=BERNAL%20TORRES%20C.\(2006\).%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n.%20Colombia%3A%20Pearson%20Educaci%C3%B3n&f=false](https://books.google.co.ve/books?hl=es&lr=&id=h4X_eFai59oC&oi=fnd&pg=PR13&dq=BERNAL+TORRES,+C.(2006).+Metodolog%C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n.+Colombia:+Pearson+Educaci%C3%B3n&ots=vUHHq8pnuZ&sig=JceFjtR717iJ5Piy6m1MMR7n2o#v=onepage&q=BERNAL%20TORRES%20C.(2006).%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n.%20Colombia%3A%20Pearson%20Educaci%C3%B3n&f=false)
- Bravo M. y Cárdenas D. (2005). *Relación entre el clima organizacional y el compromiso que poseen los trabajadores de una empresa de servicios de asesorías*. Tesis de grado. UCAB, Caracas. Recuperado el 10 de noviembre de 2015 en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN7770.pdf>
- Brull, E., y Gil, M. (2005). Mintzberg: La estructuración de las organizaciones. *Cuadernos de Gestión*, vol. 3, 1-20.
- Campaña, S. 2014. *Levantamiento, Diseño Y Propuesta De Mejoramiento De Los Procesos En La Empresa Familiar "Guisos Almuerzos Familiares"*. Trabajo de Grado. Pontificia Universidad Católica Del Ecuador, Quito, Ecuador. Recuperado el 15 de marzo de 2016 en <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/9445>

- Chiavenato, I. (1993). *Administración de recursos humanos*. Bogotá, Colombia. Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Cívicos J., A., y Hernández H., M., *Algunas reflexiones y aportaciones en torno a los enfoques teóricos y prácticos de la investigación en el trabajo social, Acciones e Investigaciones Sociales*, 23 (Ene. 2007), pp. 25 – 55. Recuperada el 02 de noviembre de dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2264596.pdf
- Del Canto E. Artículo: “*Investigación y métodos cualitativos: un abordaje teórico desde un nuevo paradigma*”, publicación Revista Ciencias de la Educación. Segunda edición, vol. 22. Diciembre, 2012. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela. Recuperado el 2 de febrero de 2016 en <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n40/art09.pdf>
- Edel, R., García, A., Guzmán, F. (2007). *Clima y compromiso organizacional*. Vol II, Versión electrónica gratuita. Texto completo en: www.eumed.net/libros/2007c/340/ . Recuperado en: http://issuu.com/econoboy_conde/docs/arturo7 [Fecha: 21-11-15]
- Escudero, T. (2005-2006). Contextos Educativos, *Claves Identificativas de la Evaluación Educativa*. 8-9, 179-199. Universidad de Zaragoza. Recuperado el 02 de noviembre de 2015 de <file:///C:/Users/kercole/Downloads/Dialnet-ClavesIdentificativasDeLaInvestigacionEducativa-2091397.pdf>
- Esteller, V., & Medina, E. (2008). Evaluación de cuatro modelos instruccionales para la aplicación de una estrategia didáctica en el contexto de la tecnología. *Eduweb*, 3(3), 57-70. Recuperado el 03 de julio de 2015 en <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/eduweb/vol3n1/art5.pdf>
- Embajadores Comunitarios. (2015). Comunicación personalizada con la directiva de la Fundación.
- Faría, F. (1997). *Desarrollo organizacional*. México: Limusa, Noriega Editores. Recuperado el 09 de noviembre de 2015 de

<https://scholar.google.co.ve/scholar?hl=es&q=.+Se+trata+entonces+de+permitir+la+introducci%C3%B3n+de+cambios+planificados+tanto+en+conductas%2C+como+en+la+estructura+organizacional+o+en+uno+o+m%C3%A1s+de+los+subsistemas+que+la+componen+&btnG=&lr=>

Flores, N. 2016. *Diagnóstico De Clima Organizacional En La Fundación Embajadores Comunitarios*. Trabajo Especial de Grado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

French, W. & Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional*, 5ta. Ed., Pearson – Prentice Hall

Fundación Embajadores Comunitarios, (2015). *Portal WEB*. Recuperado el 2 de septiembre de 2015 en www.embajadorescomunitarios.com

Fundación Gabriel Piedrahita Uribe, EDUTEKA. Organizadores Gráficos, Diagramas de Flujo. 2007. Recuperado el 20 de marzo de 2016 en: <http://www.eduteka.org/modulos.php?catx=4&idSubX=116>

Gil M. y Giner F. (2007). *¿Cómo crear y hacer funcionar una empresa?*. Editorial ESIC, 7ma edición. España

Herrera, B. (2010). *Análisis bajo un enfoque estratégico, de la gestión gerencial de las PYMES distribuidoras al detal de repuestos automotrices del municipio Iribarren del estado Lara*. Tesis Mag. UCLA, Caracas. Recuperado de: http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P1126.pdf [Fecha: 18-11-15]

Hernández, V. (2014). *Análisis de la relación entre Clima Organizacional y la creatividad en las Agencias de publicidad*. Tesis de grado. UCAB, Caracas. Recuperado en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS7389.pdf>. [Fecha: 18-11-15]

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

Litwin, G. H. y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University. Recuperado el 02 de noviembre de 2015 de <http://manuelgross.bligoo.com/20121223-los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger>

Ministerio de planificación nacional y política Económica. Área de modernización del estado. Guía para la elaboración de diagramas de flujo. Recuperado el 20 de marzo de 2016 en: <http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>

Mintzberg, Henry (1979), *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall.

Morales J. 1994. "*Psicología Social*", Madrid. McGraw-Hill.

MurilloF. (2011). *Métodos de Investigación en Educación Especial*. Universidad de Madrid. Recuperado el 02 de febrero de 2016 en https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Inv_accion_trabajo.pdf

Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la investigación*. [Libro en línea] Recuperado el 02 de noviembre de 2015 de <http://books.google.es/books?id=ZEJ7-0hmvhwC&printsec=frontcover>

Ortiz, F. 2004. *Diccionario de metodología de la Investigación Científica*. Editorial Limusa. México

Rojas R. (2002). *Investigación Social. Teoría y Praxis*. [Libro en línea] Editorial Plaza y Valdés S.A. México. Recuperado el 02 de noviembre de 2015 en https://books.google.co.ve/books?id=a5A-au7zn7YC&pg=PA153&lpg=PA153&dq=la+investigaci%C3%B3n+primaria+%E2%80%9Cson+datos+que+el+investigador+obtiene+al+relacionarse+directamente+con+los+problemas+que+estudia&source=bl&ots=FlZGNtZi4h&sig=n_UmettAii4t7Qw7wBih4gBoaM&hl=es-

419&sa=X&ved=0CBwQ6AEwAGoVChMIypunoMryyAIVRTMmCh014g90#v=onepage&q=la%20investigaci%C3%B3n%20primaria%20%E2%80%9Cson%20datos%20que%20el%20investigador%20obtiene%20al%20relacionarse%20directamente%20con%20los%20problemas%20que%20estudia&f=false

Sabino, C. (2008). *El proceso de Investigación*. Ed. Panapo, Caracas. Recuperado el 04 de julio de 2015 en: https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf

Toro, N., Ochoa, E., Vargas, A., (2004), *Clima Organizacional: promotor de la creatividad en la empresa* (Homepage). Recuperado el 09 de noviembre de 2015 en http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-IFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/2GestionCompetenciasGerencialesenAccion/Climaorganizac.pdf

Valarino E.; Yáber G. y Cemborain S. (2010). *Metodología de la Investigación, Paso a Paso*. México: Trillas.

Ventocilla. E. (1991). *Una Metodología para el Estudio Estructurado de Organizaciones*.

Vieytes R, 2004.*Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad: epistemología y técnicas*. Editorial De Las Ciencias. Buenos Aires-Argentina.

Yubero S. y Larrañaga E. 2002. *Concepción del voluntariado desde la perspectiva motivacional: conducta de ayuda vs. Altruismo*. Revista Interuniversitaria N°9, Segunda, Diciembre. Pp. 27-39. Universidad de Castilla-La Mancha, España. Recuperado el 21 de noviembre de 2015 en: https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/1961/fi_1331640691-8.%20voluntariado%20pedagogia%20social.pdf?sequence=1

ANEXO 1



Guion de preguntas para la elaboración de los Diagramas de Flujos.

1. ¿Cuáles son los macro-procesos que desarrolla este departamento?
2. ¿Cómo es el flujo de las tareas de cada uno de los macro-procesos?
3. ¿Por cuántas personas está compuesto el departamento y cuántos son especialistas en sus áreas?
4. Mencione las relaciones interdepartamentales que se asocian al flujo de proceso diseñado.
5. ¿Cómo es la toma de decisiones dentro del departamento en función al flujo del proceso que se desarrolla?
6. Indicar las funciones de planificación y control según sea el caso
7. Indicar con qué frecuencia se realiza actividad
8. ¿Qué tareas se podrían llevar a cabo para optimización del proceso?