

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
“FUNDEI – ZONA METROPOLITANA”

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

CARLYS RODRÍGUEZ

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

Realizado con la asesoría del Profesor: Ricardo Petit

Caracas, abril 2016

ÍNDICE GERENAL

INTRODUCCION	7
Capítulo I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
El problema de Investigación	9
Justificación del Problema	10
Objetivos del Proyecto	11
General	11
Específicos	11
Alcances y Limitaciones	11
Capitulo II: MARCO ORGANIZACIONAL	12
Misión, Visión y Estructura	13
Misión	13
Visión	13
Valores	13
Estructura Fundei Zona Metropolitana	13
¿A qué se dedica FUNDEI?	15
Beneficios de FUNDEI	16
Para los Estudiantes	16
Para las Empresas	17
Premio Roberto Salas Capriles	17
Planes de FUNDEI	18
Capitulo III. MARCO TEORICO Y REFERENCIAL	19
Antecedentes de la Investigación	19
Trabajos de Grado de Especialización	20
Diagnóstico Organizacional del Posicionamiento Estratégico de Fundei	20
Bases Teóricas	20
Organización	20
Tipos de Organización	22
Comportamiento Organizacional	22
Las organizaciones No Gubernamentales (ONG)	24
Ámbitos de acción	25
Los cambios y la Organización	27
Modelo de Sistemas Abiertos	28

Diagnóstico Organizacional	31
Desarrollo Organizacional	32
Capítulo IV: MARCO METODOLÓGICO	33
Tipo y diseño de Investigación	33
Según la fuente de los datos trabajados.....	35
Tipo de Investigación según el momento en que se recogen los datos.	36
Técnicas e instrumentos.....	36
Observación	36
Entrevista	36
Población y muestra.....	37
Procedimiento a seguir	38
Operacionalización de las variables	40
Capítulo V: ANALISIS DE RESULTADOS	43
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	47
Conclusiones	47
Recomendaciones	49
Capítulo VI. ANEXOS.....	50
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	
Cronograma de Actividades.....	39
Tabla 2. Operacionalización de Variables.....	40

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.

Estructura Organizativa – FUNDEI.....15

Figura 2.

Modelo de Sistemas Abiertos31

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

Título de la Investigación:
**DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
“FUNDEI – ZONA METROPOLITANA”**

RESUMEN

Autores:

Rodríguez Duque, Carllys Vanessa

Asesor: Petit Arrieta, Ricardo.

Esta investigación se desarrolló con el objetivo de generar un diagnóstico que permitiera detectar las oportunidades de mejora en diversos procesos internos; a nivel administrativo, tecnológico y humano-social. Dentro de los objetivos establecidos para el diagnóstico se tiene: la identificación de procesos dentro de Fundación Educación Industria (FUNDEI), así como también lograr optimizar procedimientos que contribuyan al clima organizacional y mejora en las tareas de los actores que componen el tren funcional de la organización. Fundei promueve el desarrollo del Programa Nacional de Pasantías (PNP) y su objetivo es contribuir en la inserción laboral de los estudiantes universitarios a través de prácticas profesionales apoyando con el cumplimiento de Políticas de Responsabilidad Social Empresarial en las empresas. Para el proceso de diagnóstico, se consideró solo la zona Metropolitana. Fundei a nivel nacional cuenta con sedes también en Lara, Carabobo, Bolívar y Maracaibo, todas se manejan de forma descentralizada. Se considera la zona metropolitana por su independencia en términos socioeconómicos, de sustento y mayor cantidad de empleados, aun cuando se trata de una organización sin fines de lucro. El tipo de investigación fue bajo la modalidad investigación – evaluativa pues se deseaba conocer el clima organizacional, la forma de trabajo y el contexto de la Fundación. El propósito de diagnosticar, usando entrevistas y un conversatorio, permitió conocer el estado actual de los procesos de trabajo según el modelo de Sistemas Abiertos.

Palabras claves: Fundación, Modelo de Sistemas Abiertos, Procesos, Intervención, Clima organizacional.

INTRODUCCION

Como bien es visto en el transcurrir del tiempo las organizaciones cada vez más requieren de procesos de autogestión para mantenerse en el tiempo y además para ser atractivas en un mercado cambiante, convulsionante y depredador, en especial si se trata de empresas que no ofrecen servicios o productos de primera necesidad.

El cambio suele ser un proceso inminente y necesario para la subsistencia y permanencia de las organizaciones en el tiempo. Reinventarse, redefinirse o posicionarse asegura el éxito de una compañía y contar con un diagnóstico y posterior intervención en sus procesos puede contribuir en la detección de posibles puntos de mejora del funcionamiento real de la organización; de optimizarse o cambiarse, según sea el caso.

En este sentido, en cualquier proceso de transformación o cambio organizativo, será de gran utilidad crear un diagnóstico, es decir, evaluar de forma sistemática una serie de situaciones que puedan ser medidas y susceptibles a cambio. Con esto, posiblemente se identifiquen campos de acción que generaran un acercamiento a la condición deseada para la organización. (Arias, 2006).

Dicho esto, esta investigación tiene su foco en abrir un proceso de diagnóstico organizacional en Fundei (Fundación de Educación e Industria) como una Institución sin Fines de Lucro, en el que el objetivo fundamental está orientado a generar una visión general de los procesos administrativos y tecnológicos de la organización para la zona metropolitana, como sede principal.

Se llevó a cabo por medio de entrevistas, tomando en cuenta que se trata de una estructura organizativa con solo cinco posiciones para la gestión administrativa. Se creó el instrumento en el marco de un diálogo semi-estructurado o entrevista de tipo semi-estructurada para obtener información valiosa que permitiera arrojar resultados y analizarlos a la luz de lo que se pretende observar de los procesos organizativos en FUNDEI.

En función de esto, el proceso de diagnóstico se desarrolla de la siguiente manera;

En el capítulo I, se aborda y cristaliza el “Planteamiento del Problema”; descripción detallada de la situación encontrada y definición de la interrogante acerca de la realidad que acompaña a la organización y sus procesos.

En el capítulo II, se presenta el “Marco Organizacional”. Allí se observan los datos referenciales de FUNDEI, que lo componen y lo caracterizan; misión, visión, valores y estructura.

En el capítulo III o “Marco Teórico”; se detallan los antecedentes históricos que se utilizan como base para que la investigación actual tenga fundamento y validez así como soporte de apoyo para el desarrollo y sustento de la misma.

En el capítulo IV se desarrolla el “Marco Metodológico”; donde se explica y detalla al lector los elementos metodológicos, el diseño y tipo de investigación así como también, cada uno de los instrumentos utilizados para recolectar y recabar información.

En el capítulo V se muestra el “Análisis de Resultados”; foco principal de la investigación; propiamente el Diagnóstico en sí, aportando información que esclarece el problema investigación detallado en el capítulo I.

Finalmente, se muestra como Capítulo VI; “Conclusiones y Recomendaciones”, aporte valioso para investigaciones futuras. Muestra además, la propuesta para el paso siguiente; Propuesta de Intervención.

Ahora bien, para detalles y enriquecimiento del lector así como de las investigaciones venideras se incluyen anexos y no menos importante; referencias bibliográficas consultadas; soporte potencial para el desarrollo del Proyecto Especial de Grado.

Capítulo I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema de Investigación

Fundei se caracteriza por ser la organización líder en captación de talento universitario en los últimos semestres de la carrera profesional con un propósito claro; hacer la colocación táctica operativa a disposición del aprendizaje y desarrollo en las diversas áreas organizativas que enmarcan a las diversas industrias.

Es una organización sin fines de lucro que recibe soporte económico principalmente de la cámara de Industriales y el sustento que a través del PNP (Programa Nacional de Pasantías), cada una de las empresas adscritas aportan, principalmente aquellas pertenecientes al sector de Telecomunicaciones, Bancario, Petroquímico, Consumo Masivo y Farmacéutico. La dinámica tal como se indica en el blog de Fundei.org (portal principal de la organización) se desarrolla a través de una solicitud formal para insertar al estudiante y hacer un aporte a la Fundación para el sostenimiento de estos en un tiempo determinado lo cual además contribuye directamente en temas de Responsabilidad Social Empresarial.

Fundei Zona Metropolitana está constituida por cinco (5) integrantes; todos en oficina con actividades a realizar de manera intermitente, es decir, itinerantes, para procesos administrativos. Dentro de las necesidades detectadas en los primeros conversatorios con los directivos de Fundei, se planteó la necesidad imperiosa de dar continuidad al trabajo realizado en años anteriores por estudiantes de la especialización en Desarrollo Organizacional y no menos importante, detectar qué procesos podrían mejorarse para hacer más efectivo el trabajo administrativo de estos integrantes, quienes en momentos confirman experimentar carga excesiva de trabajo operativo por las constantes demandas de los clientes (empresas afiliadas).

El director de Fundei para la zona en cuestión, confirmó que la rentabilidad continuaba siendo un punto a mejorar pues aun cuando contaban con más de doscientas empresas inscritas en el PNP, los contratos por ser determinados no aseguraban el flujo de caja o liquidez necesaria para ser competitivos en el mercado y motivar de manera agresiva al personal. Sin embargo, posteriormente en los conversatorios y entrevistas semi-estructuradas realizadas al resto del equipo que conforma FUNDEI, dentro de las mejoras o procesos a optimizar se evidenció que la carga de trabajo era un factor desencadenante de estrés laboral y tensión en todo el equipo, que podía mejorar además otros procesos como el tecnológico y humano al abordar este en inicio.

En este sentido, para abordar los procesos de Fundei, se propuso recolectar información a través de observación directa, entrevistas a empleados, y conversatorios con actores claves; Director General y Coordinadora del Programa de Pasantías; estos, en especial por contar con mayor antigüedad y conocimiento de forma cronológica de los avances de la organización, además de ser claves por su toma de decisión a nivel gerencial y táctico, respectivamente.

Luego de lo anteriormente expuesto, como consultores, cabe preguntarse;

¿Cómo se delimitan los procesos que permiten a esta organización lograr su objetivo y como pueden optimizarse a tal fin de que se genere mayor rentabilidad sin descuidar al empleado y sus funciones?

Justificación del Problema

Consecuencia de la aplicación de las entrevistas y el primer conversatorio con el director de la Fundación, se creó una interrogante en cuanto a cuál es la necesidad de la organización hoy en día, en tiempos fluctuantes donde más que la rentabilidad para quien lidera el equipo; “su gente” suele ser el factor que da continuidad y permanencia a la organización.

En este sentido, en proceso de indagación y exploración para conocer un poco más del tema se crea una arista en cuanto a procesos que pueden ser orientados a mejoras, considerando que en temas de clima organizacional ellos se definen como empleados motivados y a disposición para continuar liderando el mercado. Ahora bien, en términos del Desarrollo Organizacional, existen procesos que de ser optimizados mejorarían la rentabilidad del negocio y su posicionamiento estratégico.

Es decir, la interrogante deriva del siguiente hecho “¿por qué no abordar más procesos internos que impacten en la gestión efectiva y eficiente y con esto ellos mismos, a través de un proceso de diagnóstico y posterior intervención puedan generar retribución monetaria y aligerar los procesos operativos que tan pesados se hacen?”; si en la recolección de la data se entiende que para FUNDEI, tiene una importancia significativa, esa percepción y eficacia es allí, en este punto en el que debe detenerse y partir de la idea de delimitar y especificar procesos, administrativos, humanos y/o tecnológicos y evaluar su impacto en el servicio y fundamento de la institución.

Aplicar un modelo, en este caso, el de Sistemas Abiertos para entender el contexto, actores, y proceso funcional de la organización permitirá identificar actividades y responsabilidades que podrán ser optimizadas, considerando la importancia que tiene para los directivos de Fundei contar con una estrategia planificada de mejora.

Objetivos del Proyecto

General

Diagnosticar el estado actual de los procesos administrativos, tecnológicos y humano social de la empresa FUNDEI, Zona Metropolitana para buscar la optimización de dichos procesos con el objeto de mejorar el desempeño organizacional.

Específicos

Identificar las actividades con mayor importancia para FUNDEI por cada área.

Determinar funciones y tareas con base en los cargos desempeñados en FUNDEI

Recolectar información concerniente a los sistemas administrativos para identificar áreas de mejora.

Alcances y Limitaciones

El proceso de diagnóstico llevado a cabo estuvo dirigido a detectar el estado actual de los procesos y el Clima Organizacional de Fundei (Fundación Educación Industria). Los departamentos involucrados en el estudio y recolección de información fueron; la Dirección Ejecutiva; La Coordinación de Programa de Pasantías y Asistencia Administrativa y al Cliente.

El proceso de Diagnóstico permitirá a los consultores diseñar un plan de intervención. Será el cliente quien decidirá su ejecución y puesta en marcha.

Capítulo II: MARCO ORGANIZACIONAL

FUNDEI es una organización No gubernamental sin fines de lucro, dedicada a insertar en el mercado empresarial a estudiantes universitarios, con el fin de permitirles un primer contacto laboral. Una de las finalidades de FUNDEI, es ayudar a las empresas a identificar tempranamente semilleros de talento y a disponer de personal para actividades específicas, proyectos y apoyo a los procesos.

Historia de la Organización

El origen de Fundación Educación e Industria (FUNDEI) se remonta al año 1972, cuando se esboza por primera vez la necesidad de establecer una comunicación y colaboración eficaz entre el sector industrial y el sector educacional ante la III Asamblea Nacional de Cámaras y Asociaciones Industriales de Venezuela. Ese mismo año fue aprobada una comisión integrada por representantes del sector educativo e industrial.

En 1975 se estructura la comisión educación industria de la Región Capital, la cual adquiere ese mismo año carácter institucional, conformándose FUNDEI, por medio del trabajo conjunto del consejo venezolano de la industria (CONINDUSTRIA) y Roberto Salas Capriles, quien fuera docente y gremialista.

En 1976, en el marco del I Seminario Nacional de Pasantías en la Industria, se desarrolló la carta del primer Seminario Nacional de Pasantías a través del trabajo conjunto de los sectores industria, educación e investigación, la cual sirvió como fundamento para la promulgación del decreto 1982, mediante el cual se establece un régimen legal para el Programa Nacional de Pasantías en la Industria. Actualmente FUNDEI mantiene su carácter de fundación privada, sin fines de lucro, desempeñándose como organismo vinculante entre los sectores de educación, industria y tecnología.

FUNDEI se puede considerar como un conjunto de organizaciones no gubernamentales de derecho privado, con cobertura nacional, que recibe un rol extraordinario de comunicación e interrelación. En esta proyección, FUNDEI es una interesante experiencia de autogestión con dirección coordinada central y descentralizada operativa.

FundeI como institución está dirigida a vincular el sector empresarial y el sector académico, de manera de contribuir a la formación integral del capital humano de ambos sectores, mediante

programas educativos de excelente calidad. Tiene 33 años agregando valor al proceso educativo de Venezuela, contribuyendo con las empresas públicas y privadas, con los estudiantes, las universidades, los tecnológicos, con la educación media y con la sociedad en general.

Misión, Visión y Estructura

Misión

Fomentar, promover y contribuir a la formación integral de las personas y el desarrollo tecnológico, propiciando procesos innovadores y de aprendizaje continuo, en los sectores empresariales y educativos; bajo un enfoque de excelencia de gestión y resultados; orientados al desarrollo sustentable del país.

Visión

Ser una institución proveedora de soluciones en la creación de relaciones innovadoras entre el sector educativo y empresarial. Reconocida por el aporte y la participación en el desarrollo industrial, educativo, social y tecnológico de Venezuela.

Valores

Según Fundei.org; “Los valores que generan orgullo de pertenecer a FUNDEI se orientan al compromiso Ético de trabajar con proactividad, prestando servicios de calidad, fundamentados en la credibilidad y confianza de lo que realmente somos, hacemos y proyectamos”.

Estructura Fundei Zona Metropolitana

Organizada por Capítulos regionales concentrados alrededor de una Oficina Nacional de coordinación y apoyo, posee además una Junta Directiva Nacional que reúne de forma colegiada y equilibrada la opinión de los presidentes de capítulos regionales así como de directores nombrados por cámaras y asociaciones del sector empleador venezolano, para cumplir con los grandes propósitos institucionales de FUNDEI. La Junta Directiva está representada por un Presidente Nacional de FUNDEI y su secretaria es ocupada por la Dirección Ejecutiva.

El órgano técnico de propuesta y ejecución de FUNDEI es el Directorio Nacional, integrado por ocho Directores Ejecutivos de Capítulo, presididos por la Dirección Ejecutiva Nacional, quien

representa los intereses y la opinión colegiada del directorio ante la Junta Directiva. La Secretaría del Directorio Nacional es ejercida por la coordinación de Desarrollo Institucional.

Los Capítulos Regionales de FUNDEI son Asociaciones Civiles autónomas, sin fines de lucro, que concurren de manera colegiada y voluntaria a la Junta Directiva y el Directorio Nacional para buscar consenso en la planificación coordinada de sus acciones. Los Capítulos Regionales tienen sus estructuras organizativas, patrimonios y personerías jurídicas propios y se respetan las tareas de prestación de servicios en todo el territorio nacional de Venezuela, de acuerdo a un esquema universal de gestión, dividido en cinco Áreas de Actuación. FUNDEI Zona Metropolitana Caracas, visto de manera gráfica está constituida por la siguiente estructura:

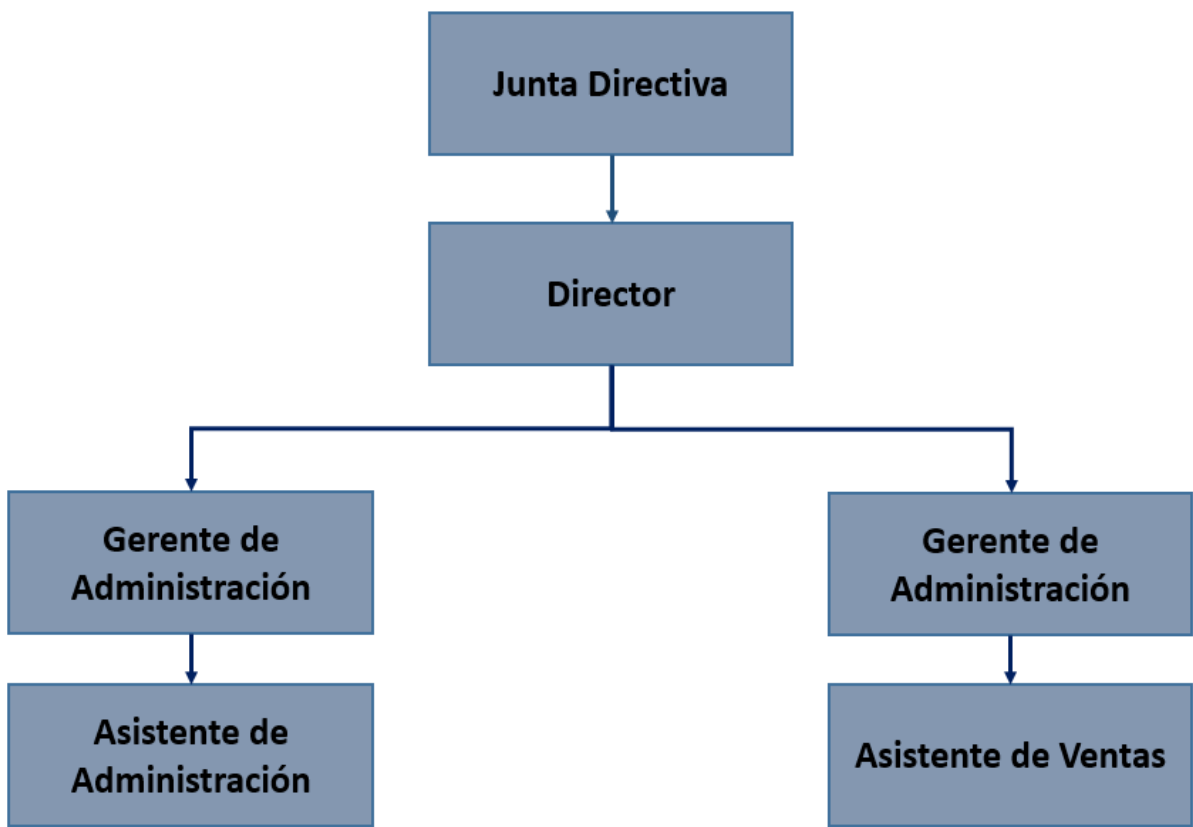


Figura 1. Estructura Organizativa – FUNDEI

Fuente: Elaboración Propia

La Junta Directiva está constituida por:

1 Presidente	1 Vicepresidente de Finanzas
1 Vicepresidente	4 Directores

Mercado y Clientes Meta

Empresas afiliadas a FUNDEI mediante los convenios de atención firmados para el servicio de jóvenes pasantes, industrias y comercios que requieran pasantes y empleados para primer empleo, así como adiestramiento gerencial.

¿A qué se dedica FUNDEI?

FUNDEI se ocupa, en primer término, de desarrollar el programa Nacional de Pasantías (PNP), actividad emblemática de la institución desde 1976 cuyos objetivos fundamentales son:

1. Contribuir a la formación académica práctica del estudiante
2. Generar a la empresa la posibilidad de captar en forma temprana un potencial recurso humano para su organización
3. Contribuir al cumplimiento de la política de Responsabilidad Social de la Empresa mediante el PNP.

El PNP va dirigido a estudiantes graduandos de los niveles de educación media-técnica y profesional universitaria, así como estudios avanzados de postgrado e investigación.

En el proceso de pasantías, están involucrados cuatro actores: los Jóvenes estudiantes, la institución educativa, las empresas públicas, privadas y FUNDEI. Las pasantías son una actividad pedagógica obligatoria, de contenido práctico. Contribuyen a la formación profesional del estudiante y se rige por los programas de instituciones de educación y por la base legal que regula al Programa Nacional de Pasantías.

El PNP persigue estimular el interés del estudiante por su especialidad, vincularlo a las organizaciones y lograr que la experiencia adquirida como pasante pueda ser aprovechada en su vida profesional.

El rol de FUNDEI en el PNP es:

- Establecer relaciones efectivas con Educación – Gobierno – Empresa
- Celebrar convenios de colocación de pasantes con empleadores
- Garantizar el cumplimiento de los deberes y derechos de los pasantes:
 - Cumplimiento de normas empresariales
 - Cumplimiento de horarios de pasantías
 - El pago de estipendios a los pasantes
 - La seguridad y salud laboral del pasante
 - Disponibilidad de instalaciones empresariales a este fin

FUNDEI desarrolla actividades en las áreas de Responsabilidad social empresarial y mantiene relaciones en el campo internacional con organismos tales como la Comunidad Europea, con quienes está desarrollando el programa PNP ONLINE conjuntamente con la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

Beneficios de FUNDEI

Para los Estudiantes

El PNP le brinda al estudiante la posibilidad de culminar sus estudios mediante la consecución de los trabajos asignados por sus tutores académicos en alianza con los tutores empresariales.

FUNDEI beca a los estudiantes pasantes en aquellas empresas con las cuales ha firmado convenios específicos a tales fines.

Adicionalmente, el estudiante goza de los siguientes beneficios:

- **Protección social:** por medio de un seguro contra accidentes personales durante el periodo de pasantía
- **Premio a la Excelencia Roberto Salas Capriles:** En el cual el estudiante puede participar siendo nominado a éste reconocimiento público a la excelencia estudiantil entregado anualmente.
- **Afiliación automática a FUNDEI:** que les permite participar en los eventos que programe FUNDEI en la región capital, con descuentos especiales.

- **Talleres en Formación para Estudiantes:** los pasantes tienen la opción de participar en talleres gratuitos de formación, especialmente en el desarrollo de las competencias genéricas como trabajo en equipo y atención al cliente.

Póliza de seguros para el estudiante pasante: todo pasante incluido en los convenios FUNDEI, durante el tiempo que efectúe actividades relativas a sus pasantías y en el horario laboral establecido por la empresa, está amparado por una póliza de seguro cuya cobertura comprenderá accidentes laborales, invalidez permanente, muerte accidental y gastos médicos y farmacéuticos, producidos por enfermedades de emergencia y hasta el momento de su estabilización. La cobertura de la póliza ampara únicamente los accidentes personales durante el desempeño de su jornada de pasantía. La cobertura de la póliza comprende enfermedades que pudieran sufrir los pasantes y que sean consideradas de emergencia.

Para las Empresas

Además de la satisfacción del cumplimiento de la responsabilidad social empresarial, la empresa se beneficia con el aporte de la realización de un trabajo de alta calidad, enmarcado en la especialidad y nivel educativo del pasante. La empresa tendrá que designar un Tutor industrial para supervisar, controlar y evaluar las tareas desempeñadas por el pasante.

Adicionalmente, los programas de FUNDEI están amparados por la ley de ciencia y tecnología (LOCTI) y existen varios proyectos inscritos en el observatorio nacional de ciencia y tecnología debidamente aprobados, por lo cual la inversión hecha por las empresas en los mismos podría ser deducida del aporte obligatorio que deben cumplir con la obligación de ley al pago de dichos aportes.

Premio Roberto Salas Capriles

Se otorga al mejor pasante del año en cada Capítulo Regional. El objetivo del premio se circunscribe al hecho de reconocer públicamente el desempeño de aquellos estudiantes sobresalientes, tanto en el orden académico, como en la realización de sus pasantías en las empresas e instituciones. Se pretende dar reconocimiento a pasantes regulares de escuelas Técnicas y Unidades Educativas y pasantes y tesistas de Institutos Universitarios de Tecnología, Colegio Universitario, Institutos Universitarios Politécnicos y Universidades, que durante su

estadía en el sector productivo hayan colaborado significativamente en la solución de problemas, además de presentar índices académicos destacados.

Planes de FUNDEI

- Hacer un análisis exhaustivo de los procesos y la estrategia, para tener claros los roles, responsabilidades y la visión de la institución
- Conocer la percepción que tienen los clientes actuales y estudiantes con el fin de bríndales un servicio adaptado a sus necesidades
- Diseñar y agregar nuevos productos dentro de la cartera que poseen, para ofrecer a sus clientes y pasantes un amplio y excelente servicio.
- Convertirse en una institución competitiva en el mercado laboral y lograr generar un puente estratégico entre los estudiantes y universidades
- Expandir su oferta de servicios a empresas de distintos sectores, especialmente el bancario, en el cual tienen poca participación actualmente.

El alcance de este trabajo estará orientado a obtener un diagnóstico organizacional en cuanto a mejorar el desarrollo Administrativo - Tecnológico de FUNDEI zona metropolitana.

Capítulo III. MARCO TEORICO Y REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación.

Para sustentar la presente investigación es necesario incluir soportes que sirvan de base para el desarrollo del diagnóstico actual, que orienten lo que se quiere plasmar con este nuevo estudio.

En principio para poder considerar autores que respalden la viabilidad y congruencia de la investigación se debe partir de un proceso constante de observación directa.

A la luz de lo anteriormente expuesto, para abordar el proceso de diagnóstico se tomó como referencia la distinción entre observación y observación participante, la primera indica la técnica para la recopilación de datos sobre comportamiento no verbal, mientras que la segunda hace referencia a algo más que una mera observación, e incluye la intervención directa del investigador en el objeto estudiado.

Dicho esto, ¿Por qué observación y por qué observación participante? se indica que observación puesto que implica mirar y escuchar. Pero al mismo tiempo esta técnica conlleva un tacto personal e intenso entre el sujeto que estudia y el sujeto estudiado, una larga interacción que puede durar incluso años, con una participación del investigador en la situación objeto de estudio, que constituye su elemento distintivo. Se observa y participa en la vida de los sujetos estudiados, aun así es la observación participante la que hace diferente esta técnica dentro de la investigación social. (Corbetta, 2007).

Por ser un proyecto basado en indagar acerca de procesos organizativos, el diagnóstico se enmarcó en encaminar lo obtenido; a través de la observación directa, lo recopilado a través de las entrevistas y conversatorios con el modelo de Sistemas Abiertos como base, detallado posteriormente y utilizado frecuentemente en procesos de Desarrollo Organizacional. Puede definirse como una “respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de manera que se puedan adaptar mejor a los nuevos mercados, tecnología y retos y al vertiginoso ritmo del cambio mismo.” (French y Bell, 1996, p.27).

Ahora bien, de manera complementaria se pretende abordar otra arista del proceso organizativo que optimice sus recursos internos, es por esta razón que se considera como antecedente

principal una investigación previa; tesis de grado realizada para la especialización en Desarrollo Organizacional, en esta misma Fundación con otros objetivos diferentes a la optimización de procesos.

Trabajos de Grado de Especialización.

Diagnóstico Organizacional del Posicionamiento Estratégico de Fundei.

El objeto principal de este estudio fue realizar un diagnóstico integral del posicionamiento estratégico de Fundei en empresas privadas de la Zona Metropolitana. Las tesis lograron medir el posicionamiento de la empresa en las diversas organizaciones industriales, para ello utilizaron técnicas de recolección que sirvieron de base para orientar la recolección de datos de la presente investigación. Sirvió de soporte además la información de estructura y valores de Fundei que si bien fue suministrada por los actores principales en la recolección de datos, también ha sido detallada en este estudio anterior.

En este mismo orden de ideas, permitió dar a conocer que en el pasado FUNDEI no lograba posicionarse en el mercado y fue visto como un punto focal pues hoy en día se encuentra en el primer lugar en cuanto a demanda de servicios de este tipo y permitió que la investigación actual se enfocara más hacia procesos y no a estrategia de negocio, siempre en la búsqueda de alcanzar la optimización.

Por último y no menos importante, este reciente estudio dio cabida a obtener información valiosa para comprender la situación actual de Fundei.

Bases Teóricas.

Organización

Para Chiavenato 2002, una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades de forma adecuada para alcanzar un propósito en común.

En este sentido, Schein (1982), define la organización como: “La coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un grupo de personas, para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad”.

Las organizaciones se dirigen con gran rapidez hacia el enfoque moderno. Entendiendo que son los procesos internos las piedras angulares de la investigación y la optimización constante de los mismos el camino para el éxito de las empresas, el conocimiento por parte de los empleadores y líderes de grupo serán siempre el recurso más importante para la mejora continua.

Por ello, se detallan aspectos focales de los procesos administrativos que se ven alterados al aplicar el modelo de sistemas abiertos en una estructura organizativa en la actualidad.

- **Productividad:** las actividades de capacitación de desarrollo no sólo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia. La instrucción puede ayudarle a los empleados a incrementar su rendimiento y desempeño en sus asignaciones laborales actuales.
- **Calidad:** los programas de capacitación y desarrollo apropiadamente diseñados e implantados también contribuyen a elevar la calidad de la producción de la fuerza de trabajo. Cuando los trabajadores están mejor informados acerca de los deberes de sus trabajos y cuando tienen los conocimientos y habilidades laborales necesarios son menos propensas a cometer errores costosos en el trabajo.
- **Planeación de los Recursos Humanos:** la capacitación del empleado puede ayudar a la institución y a sus necesidades futuras de personal.
- **Prestaciones indirectas:** muchos trabajadores, especialmente los gerentes consideran que las oportunidades educativas son parte del paquete total de remuneraciones del empleado. Esperan que la institución pague los programas que aumenten los conocimientos y habilidades necesarias.
- **Salud y Seguridad:** la salud mental y la seguridad física de un empleado suelen estar directamente relacionados con los esfuerzos de capacitación de una organización. La capacitación adecuada puede ayudar a prevenir accidentes industriales, mientras que en un ambiente laboral seguro puede conducir actividades más estables por parte del empleado.
- **Prevención de la Obsolescencia:** los esfuerzos continuos de capacitación del empleado son necesarios para mantener actualizados a los trabajadores de los avances actuales en sus campos laborales respectivos. La obsolescencia del empleado puede definirse como la discrepancia existente entre la destreza de un trabajador y la exigencia de su trabajo.

Puede controlarse mediante una atención constante al pronóstico de las necesidades recursos humanos, el control de cambios tecnológicos y la adaptación de los individuos a las oportunidades así como los peligros del cambio tecnológico.

- Desarrollo Personal: no todos de los beneficios de capacitación se reflejan en esta misma. En el ámbito personal los empleados también se benefician de los programas de desarrollo administrativos, les dan a los participantes una gama más amplia de conocimientos, una mayor sensación de competencia y un sentido de conciencia, un repertorio más grande de habilidades y otras consideraciones, son indicativas del mayor desarrollo personal. (Chiavenato, 2002).

Tipos de Organización.

Partiendo de las organizaciones desde el punto de vista laboral, Dessler (1988), las distingue en dos tipos, dependiendo de las tareas que estas lleven a cabo:

1. Las organizaciones destinadas a ejecutar labores previsibles y de rutina. En estas empresas lo importante es la eficiencia, dando importancia a la división del trabajo y al cumplimiento de las reglas con un tipo de liderazgo directivo.
2. Las organizaciones de investigación y desarrollo que cumplen tareas imprevisibles y no rutinarias, concediendo relevancia a la creatividad y actividades que necesitan iniciativa. Así mismo, estas organizaciones tienden a ser abiertas y organizadas, siendo los cargos poco especializados con un tipo de liderazgo participativo.

Siguiendo la misma línea, hace énfasis en el adiestramiento, como proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos, influyendo en sus comportamientos (Chiavenato. 2002).

Comportamiento Organizacional

Según Chiavenato (2009), el comportamiento de las personas presentan una serie de características, las cuales no dependen solo de las características individuales, también influyen las organizaciones, teniendo como principios básicos las siguientes:

1. El hombre posee capacidad limitada de respuesta, pero a su vez son diferentes unos de otros: la capacidad de respuesta está dada por la función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Sin embargo la capacidad humana es un continuo. En un extremo los comportamientos que difícilmente responden al entrenamiento o a la experiencia ejemplo tiempo de reacción y por el otro los que si responden a la capacitación o la experiencia como las habilidades.
2. Las personas tienen necesidades diferentes y tratan de satisfacerlas. El hombre está orientado hacia la actividad, es decir, que el comportamiento de las personas se orienta al logro de sus aspiraciones y a la satisfacción de sus necesidades. Cada individuo puede tener más de una necesidad prioritaria al mismo tiempo.
3. El hombre percibe y evalúa: las experiencias del ambiente acumuladas por el hombre, sirven como datos para evaluar y seleccionar las que más se adecuen a sus valores y necesidades. La teoría de las expectativas señala que las personas actúan con base a su percepción de la realidad, que les permite comprender lo que pueden hacer y alcanzar.
4. El hombre social: para que las personas se desarrollen, es necesario que exista una interacción con otros individuos, grupos u organizaciones, con el fin de mantener su identidad y bienestar psicológico.
5. Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento. El individuo tiene necesidades diversas: los seres humanos presentan una serie de necesidades ante diferentes situaciones, las cuales pueden influir en el comportamiento de las personas, ya que se pueden presentar como un factor motivador.
6. Las personas reaccionan de forma emocional: No son neutrales ante lo que perciben o experimentan. Esta respuesta evaluativa influye en su comportamiento. Evalúan lo que le gusta o disgusta, define la importancia de las acciones y sus resultados.
7. El hombre piensa y elige: el comportamiento humano puede analizarse según los planes que se eligen, desarrollando y ejecutando la lucha con los estímulos, los cuales se enfrentan para alcanzar los objetivos personales.
8. En relación a estas características del comportamiento humano, nace el concepto de ver al hombre como un modelo complejo. Su orientación es claramente psicológica.

Se tienen diferentes clasificaciones de los grupos y la que se considera relevante para el desarrollo de esta investigación, es la que clasifica a los grupos como informales o formales; en el primero de los casos, el grupo se forma espontáneamente con la finalidad de satisfacer una necesidad común; en cuanto a los grupos formales, éstos están constituidos por una organización social, no gubernamental, con propósitos y características estructurales específicas (Probanky y Seidenberg, 1965 c.p Salazar y cols, 1992).

Las organizaciones No Gubernamentales (ONG)

Como ya es conocido Fundei, está catalogada como una organización no Gubernamental y Sin Fines de Lucro por ello se hace interesante entender la distinción entre ellas y como pueden ser tratadas al momento de su análisis de forma diferente.

Para Williams citado en Ortega, 1994, las ONG son “organizaciones privadas que persiguen actividades para aliviar el sufrimiento, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, brindar servicios sociales básicos o realizar actividades de desarrollo de la comunidad”.

Asimismo, De Piero, 2005; presenta una literatura muy vasta y completa acerca de las Organizaciones sin fines de lucro y No Gubernamentales, la cual se sintetiza y parafrasea a continuación:

Una organización no gubernamental es una entidad de carácter privado, con fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de organismos internacionales.

Técnicamente las ONG son entidades de derecho privado, sin ánimo de lucro, con claros objetivos de beneficio social, tienen trabajo voluntario y reinvierten sus excedentes en su objeto social. Jurídicamente adoptan diferentes estatus, tales como asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas. Al conjunto del sector que integran las ONG se le denomina de diferentes formas, tales como organizaciones de sociedad civil, sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía social, tercer sector social.

Ámbitos de acción

Las ONG tienen como radio de acción desde un nivel local a uno internacional, cubren una gran variedad de temas y ámbitos que definen su trabajo y desarrollo. Dichos temas están relacionados con ayuda humanitaria, salud pública, investigación, desarrollo económico, desarrollo tecnológico, ecología, etc. FUNDEI estaría orientada al desarrollo económico, por proveer a las empresas semilleros de talentos o profesionales del futuro; desarrollo profesional, por darles crecimiento a los estudiantes que tienen su primera oportunidad de insertarse en el mercado laboral; y de desarrollo humano, tanto para los estudiantes como para sus empleados.

Las ONG no tratan de reemplazar las acciones de los Estados u organismos internacionales en sus correspondientes países sino de cubrir y ayudar en aquellas áreas en las cuales no existen políticas sociales o económicas, o bien cuando estas políticas resultan insatisfactorias para algunos grupos de la sociedad. También denuncian las infracciones de los gobiernos, la corrupción y los abusos. (De Piero, 2005).

Historia de las ONG

Han existido aproximadamente desde el siglo XIX. Una de las más antiguas es la cruz roja.

Además de participar del sistema de las Naciones Unidas, también lo hacen a nivel de los Estados nacionales que correspondan en calidad de observadores, consultores, ejecutores de proyectos, como una forma de presión social ciudadana, etc.

Desde entonces, el Consejo Económico y social ha pasado de 41 ONG reconocidas con el status de consultivas en 1946, a unas 2350 ONG (2003). Número mucho mayor si se incluyen a las que actúan solo a nivel local regional.

A nivel local pueden ser creadas para ayudar a los niños de la calle, alfabetización, superación de la pobreza, facilitar el acceso a vivienda y bienes, realizar investigación social, educación popular, defensa del medio ambiente, defensa de los derechos de los consumidores, ayuda social, promoción cultural, desarrollo profesional, integración social, entre muchas otras.

Tipos de ONG

1. Organización voluntaria
2. Agencias y organismos de servicios no lucrativos
3. Organizaciones comunitarias o populares

4. Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo (ONGD)
5. Organizaciones de Inmigración

FUNDEI, estaría clasificada como organización No Gubernamental para el desarrollo (ONGD)

Algunas actividades a nivel internacional afrontadas por las ONG son:

- Garantías de la aplicación de tratados internacionales humanitarios
- Promoción y denuncias de los abusos de los derechos humanos
- Vivienda social
- Ayuda humanitaria
- Protección del medio ambiente
- Laborales y medioambientales
- Cooperación para el Desarrollo
- Ayuda a la infancia
- Ayuda y orientación a la Tercera Edad
- Inmigración
- Gestión de riesgos de desastres
- Comunicación para el desarrollo
- Participación ciudadana

Actualmente, existen una lista de organizaciones y fundaciones no gubernamentales, sin fines de lucro, que desarrollan una gran labor en pro de cubrir distintas áreas a desempeñar en el país en materia laboral para que ayuden a satisfacer necesidades.

Rol e Importancia de las ONG

El papel de las organizaciones no Gubernamentales (ONG) ha adquirido especial relevancia en las últimas décadas, al haber contribuido a sensibilizar a opinión pública acerca de los problemas de desarrollo en el tercer Mundo. Asimismo, han ejercido una función dinamizadora y muchas veces crítica frente a sus respectivos gobiernos, con objeto de que estos impulsen acciones de cooperación internacional e incrementen los resultados destinados a la ayuda Oficial al Desarrollo (AOD).

Características y Actividades

Resulta difícil encuadrar en una definición a las ONG existentes en los diversos países del mundo, dada la enorme variedad de formas institucionales y de actividades que realizan. En general, se puede decir que actúan en los campos siguientes: la educación para el desarrollo, es decir, la sensibilización de la opinión pública de los países miembros de la OCDE acerca de los problemas del desarrollo del Tercer Mundo; la ayuda al desarrollo, esto es, la cooperación financiera, el aporte de material y asistencia técnica o la ayuda en personal.

FUNDEI, es un medio para contribuir a fortalecer la formación y crecimiento del capital humano en las organizaciones empresariales y centro educativo; representada como una ONG sin fines de lucro, cuyo propósito es el desarrollo profesional de estudiantes, ubicándolos en las empresas para hacer sus pasantías académicas.

Para realizar el proceso de consultoría, fue seleccionada la organización sin fines de lucro FUNDEI, quienes presentan necesidades significativas que atender para mejorar su desarrollo. Por esta razón, tuvieron una actitud positiva muy abierta y amable en todo momento para poner en práctica las recomendaciones sugeridas del proceso de diagnóstico para establecer los objetivos de cambio, identificar lo principal a trabajar durante la siguiente fase de proyecto factible.

Los cambios y la Organización

El cambio es un proceso asociado a un resultado y se caracteriza de la siguiente manera:

- Alteración y diferencia sobre conductas, comportamientos individuales de grupos y del sistema.
- Es irreversible
- Produce un alto consumo de esfuerzos, recursos y tiempo
- Es percibido por alguna audiencia
- Contribuye a la salud y eficiencia de la organización a través de una expresión cuantificable

Los cambios ocupan un espacio importante en la actualidad, según Robbins (2004), los acelerados cambios que se están efectuando en estos tiempos de posmodernidad, afectan “todos los órdenes, económicos, sociales y políticos y, por lo tanto, también afectan el mundo de las

organizaciones. Por supuesto, todos estos cambios están modificando maneras de pensar, formas y estilos de vida, quehaceres y actividades de los individuos” (pág. 2).

Vista esta, como una fuerza que impulsa el cambio. La introducción de las nuevas tecnologías de Información y Comunicación en las organizaciones, ha llevado a simplificar la acción humana. (Robbins, 2004).

Sistema de Variables

Durante cuatro siglos, el habitante del planeta tierra dejó por fuera todas aquellas variables que no podía controlar, eso llevó a que no se diera reconocimiento a todo lo que fuera cambio, flujo, transformación, es decir, a los procesos. (Roque, 1991).

Un proceso es de calidad cuando cumple con los requisitos que fueron negociados en conjunto entre el cliente y el proveedor. Es responsabilidad del cliente establecer requisitos claros a su proveedor y es responsabilidad del proveedor cumplir con los requisitos que negoció. Los requisitos pueden ser cambiados de mutuo acuerdo entre quienes los establecieron. (Roque, A. 1991).

En realidad, lo que interesa en las organizaciones es que cada persona esté consciente que su trabajo es un proceso y que es su responsabilidad hacerlo bien, sin desperdicios y contribuyendo al mejoramiento continuo del mismo.

Los procesos se encuentran bajo control cuando los productos o servicios que se producen están dentro de las especificaciones que se negociaron con los clientes.

Modelo de Sistemas Abiertos

Dicho por (Ventocilla, 1991), se dan procesos de competencias y cooperación que según resultados pueden pasar a ser procesos integradores o desintegradores del sistema en relación a su estado actual o deseado/esperado en toda organización. Estos procesos pueden iniciarse en los recursos bien sea humanos, de información, financieros o materiales. Para este autor cuando de diagnosticar se trata bastará con detectar las principales áreas de conflicto que se presenten para ahondar en su origen en uno de los varios aspectos señalados anteriormente.

De acuerdo a (Katz y Kahn, 1995), los organismos ya sean organismos vivos, ya sean organismos biológicos u organizaciones sociales, dependen del ambiente externo y por ello deben de ser considerados como sistemas abiertos. En este sentido, (Katz y Kahn, 1995) consideran a la organización como un sistema abierto, donde existe interdependencia entre los diferentes subsistemas que la integran, lo que hace que se afecten entre sí. De este modo, las mismas se manejan bajo un concepto de *Sinergia* donde el todo es mayor que la suma de las partes. En este mismo orden de ideas, una buena interacción entre las diferentes unidades de la organización crea un efecto positivo mayor al que se da, cuando cada unidad trabaja de manera independiente.

Apoyando el modelo anterior, (Chiavenato, 2002), plantea que la organización puede considerarse como un modelo genérico de sistema abierto, el cual está en continua interacción con el ambiente y adquiere un estado estable o equilibrio dinámico en la medida en que mantiene su capacidad de transformación de energía o trabajo. Sin el flujo continuo de entradas, transformación y flujo de salida, no podría sobrevivir.

Además del intercambio con el ambiente interno y externo, las organizaciones están constituidas por grupos de individuos; en este sentido, (Shaw 1976 C.P. Salazar y Cols 1992) describiendo a un grupo como dos o más personas que interactúan unas con otras en forma tal que “cada persona influye y es influida por cada una de las otras personas”.

En este proceso de diagnóstico se tomaron en consideración los aspectos que las organizaciones definen como entes cambiantes, sistémicos y dinámicos, que tuvieron retroalimentación tanto interna como externa y que se generan por la interacción de un grupo de individuos que mantienen objetivos comunes. FUNDEI tendrá la capacidad de redefinirse y adaptarse a las situaciones cambiantes del entorno. Por este motivo, se desarrolló un modelo teórico de análisis adaptado a la institución, donde se tomó en cuenta la variable procesos como parte de las entradas, procesamiento y salida del sistema que constituye a FUNDEI. Por tanto, el modelo se diseñó de tal manera, de proporcionar un enfoque sistémico a la institución.

La mayoría de las organizaciones no alcanzan el éxito solos, sino que otras personas ayudan y forman parte del mismo para jugar una cantidad incalculable de roles que les permite tener verdadera influencia. En nuestra compleja sociedad hemos llegado a convertirnos en seres interdependientes, en particular en el medio empresarial. Todo lo que hacemos está relacionado

con lo que otras personas lleven a cabo, se actúa dependiendo de valores y presunciones, relaciones entre sí, que dirigen y gobiernan su comportamiento. (Chiavenato, 2002).

Una vez abordado un análisis de las organizaciones y el enfoque sistémico, en particular algunos teóricos sostienen que “las organizaciones se comprenden mejor si se piensa en ellas como sistemas sociales dinámicos y abiertos”. (Nadler y Tushman, 1999, p.24).

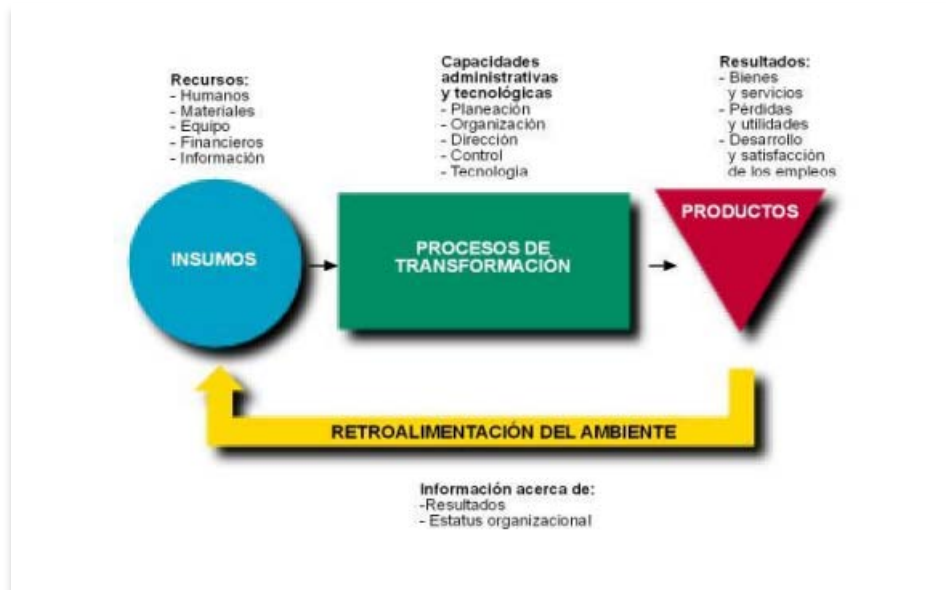


Figura 2. Modelo de Sistemas Abiertos

Fuente: Teoría de Sistemas Katz y Kahn (1995)

De forma complementaria; French y Bell describen los tres componentes que permiten la interacción del contexto con los insumos y el producto final del sistema es decir, los procesos, foco de estudio en la presente investigación estos son:

Administrativo. Constituido por las políticas, planes y metas, estructura organizacional, sistema de políticas de personal, sistema de evaluación de desempeño, sistema de compensación y reconocimiento, sistema de información gerencial, sistema de control, sistema contable, sistema de presupuesto, situación geográfica.

Tecnológico. Entre los que se encuentran equipos y maquinaria, información técnica, sistemas de mantenimiento, desarrollo y dominio tecnológico.

Humano-Social. Experiencia, habilidades, expectativas, liderazgo, supervisión, relaciones interpersonales, comunicación, manejo de conflictos, toma de decisiones, colaboración, trabajo en equipo, pertenencia hacia la empresa. (French y Bell, 1996).

Diagnóstico Organizacional

Según W. French y C. Bell (1995), el diagnóstico debe focalizarse de acuerdo al interés del cliente, concentrándose en alguno de los subsistemas de la organización así como en ciertos procesos que se desarrollan en ellos.

El diagnóstico suele constituirse en tres grandes fases o subprocesos, según; (French y Bell, 1996):

El primer proceso tiene que ver con la compilación continua de datos referente al funcionamiento total del sistema organizacional y subsistemas (departamentos, equipos gerenciales, individuos, roles, etc.), y la dinámica que se lleva a cabo al momento de tomar decisiones, determinar objetivos y solucionar conflictos.

Ahora bien, el segundo paso o fase que resguarda el diagnóstico organizacional, tiene que ver con que toda información recolectada debe ser debidamente organizada y clasificada para crear la necesidad de cambio, así como para priorizar las áreas de mejorar dentro de la organización.

Finalmente, el tercer proceso es el análisis de datos y de la información recolectada, en el que se determinan las causas de la situación en la organización y se sugiere suponer o generar hipótesis que permitirán responder momentáneamente a la problemática real actual.

El diagnóstico de los procesos organizacionales puede estar dirigido, principalmente, a:

- Patrones, estilos y flujos de información,
- Establecimiento de metas,
- Toma de decisiones, resolución de problemas y planificación de la acción (alternativas),
- Resolución y manejo de conflictos,

- Administración de las relaciones interfase (dos o más grupos enfrentan problemas comunes)
- Relaciones superior- subordinado,
- Subsistemas tecnológicos y de ingeniería (adecuadas para un buen desempeño),
- Administración estratégica y planificación de largo plazo (visión/misión),
- Aprendizaje organizacional (Aprender de éxitos y fracasos para mantener competitividad). (Katz y Kahn, 1995).

Es importante acotar que en el caso específico de Fundei, se desarrolló el subsistema de “organización total”, visto como un todo en el que el foco principal serían los procesos internos. (Katz y Kahn, 1995).

Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Es así como busca lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma.

Beckard, (1969) define el D.O. como “un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del Comportamiento”.

Por tanto, la importancia que se le da al Desarrollo Organizacional se deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Capítulo IV: MARCO METODOLÓGICO

Determinar el tipo de investigación a seguir para un proceso bien sea de diagnóstico, de intervención o desarrollo de una problemática social, requiere del entendimiento y discernimiento de qué es en sí una investigación, cómo puede clasificarse, cuáles son sus variantes y conociendo estas; puntualizar como investigadores cuál se asemeja o se acerca más a lo que se pretende o se persigue con la realidad existente.

El termino Investigación puede verse como “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado” según Arias, F. (2012, p. 27), o como una secuencia de acontecimientos y acciones, que sufre cambios que son interesantes para quien observa detalladamente. (French y Bell, 2007).

Tipo y diseño de Investigación

Considerando los términos anteriormente mencionados, la investigación tendrá dos grandes aristas de las cuales podrá partir; investigación de tipo básica e investigación de tipo aplicada. Si se caracteriza por analizar la realidad y perseguir la mejora continua de estrategias y actuaciones concretas que a su vez lleven al desarrollo de la creatividad e innovación se trata de una investigación de tipo Aplicada (Cívicos y Hernández, 2007). Ahora, si su enfoque está orientado a ampliar el conocimiento científico, que cree nuevas teorías o modifique las ya existentes se trata de una investigación básica o también conocida como investigación pura, según Sabino, 1992.

Partiendo de esto, el tipo de investigación para este proceso de intervención será la Investigación Aplicada.

Ahora bien, en la investigación aplicada existen diferentes modalidades; Evaluativa, Desarrollo e investigación Acción.

Para iniciar, “la investigación evaluativa es un proceso riguroso, controlado y sistemático de recogida y análisis de información válida fiable para tomar decisiones acerca del programa, su desarrollo y evaluación” (Tejedor, García-Varcacel y Rodríguez, 1994). Puede verse también como un proceso en el que se aplican procedimientos científicos para acumular evidencia válida

sobre la forma y grado en que un conjunto de acciones específicas producen resultados concretos. (L. Ruthman, 1977).

Por su parte la investigación Desarrollo da uso tanto a los resultados de la investigación básica como los de la investigación aplicada para diseñar nuevos métodos de acción en el campo en el que se desenvuelven (Moreno, 1987).

Parafraseando a Moreno (1987), en otras palabras, la investigación Desarrollo busca corroborar la teoría en el campo, trayendo de esa teoría existente innovadores elementos para generar métodos o programas diversos.

Y por último pero no menos importante, la investigación Acción suele definirse como el proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar de nuevo esos datos al sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en las hipótesis; y finalmente de evaluar los resultados de las acciones, y recopilando datos adicionales (Sabino, 1992).

Entendiendo lo anteriormente expuesto se puede determinar que la modalidad de la investigación para el proceso de diagnóstico actual es la investigación Evaluativa porque siendo una investigación aplicada no pretende emprender acciones inmediatas, tampoco persigue el crear nuevos métodos o diseñar nuevas estrategias de acción sino por el contrario lo que se espera es obtener información sobre problemas, expectativas y/o necesidades del campo de estudio para evaluar su incidencia y proponer eventualmente bajo un proceso de intervención posibles mejoras siempre desde la evaluación y no implantación.

Se toma en consideración este tipo de investigación debido a que en el proceso de diagnóstico la investigación evaluativa tiende a examinar con detalle el funcionamiento del sistema, especialmente cada uno de sus componentes, esta concepción de evaluación se fundamenta en el análisis retrospectivo tanto de los fallos con la finalidad de conocer sus causas como también, y aun más importante; analizar de forma prospectiva de las posibles consecuencias para los usos de la información proporcionada.

Otra razón, está basada en el establecimiento de recomendaciones para la mejora y optimización del sistema evaluado, siendo este es uno de los principales rasgos de la investigación evaluativa (King y Bryan, 1977).

Es también una herramienta de ayuda para el ámbito de la toma de decisiones, que si bien forma parte del marco de la intervención es clave para el cierre del proceso de diagnóstico.

En el sentido general, este tipo de estudio indaga en la consecución de un conjunto de objetivos previamente establecidos, en el grado en que dichas metas han sido alcanzadas, lo cual se lleva a cabo con los informantes claves al momento de la recolección de la data.

En opinión de Swanson (1975), entre los propósitos que tiene el estudio o la investigación de tipo evaluativa se mencionan;

- Valorar un conjunto de metas, un plan estratégico o un diseño como paso previo a su implantación. s
- Determinar si se han cumplido, y en qué grado, una serie de metas y expectativas definidas previamente.
- Indagar acerca de las razones concretas de éxito o fracaso de un sistema.
- Establecer bases para investigaciones futuras relativas al uso de técnicas alternativas.
- Mejorar los medios utilizados para alcanzar los objetivos.
- Asesoramiento para la experimentación por parte de las organizaciones de nuevas técnicas con la finalidad de incrementar la eficiencia o eficiencia de un sistema. (Pág. 26).

Los aspectos de la investigación evaluativa que se han ido exponiendo hasta el momento, han permitido establecer una definición clara que lleva a concluir que se procede a la aplicación de un conjunto de métodos y técnicas de investigación que conllevan a recolectar información fiable para la toma de decisiones en el proceso de intervención, que si bien no es el objeto de estudio en el presente si es necesario para los posteriores pasos del estudio.

Según la fuente de los datos trabajados

Tomando en consideración a (Sabino, 1992), los datos recogidos para el proyecto de investigación siempre fueron provenientes de fuentes primarias, entendiendo estas como datos que se obtienen cuando el investigador se relaciona directamente con los problemas que estudia.

En el caso presente, se aplicaron los instrumentos de recolección directamente con los empleados y directivos de Fundei. De haberse tratado de fuentes de información ajenas a empleados, personas o instituciones diferentes a las que realizan el trabajo de investigación se hablaría de una fuente secundaria.

Tipo de Investigación según el momento en que se recogen los datos.

Para este caso, entendiendo que se pretende estudiar el proceso de cambio a través del tiempo, el estudio es longitudinal. Esto, por el simple hecho de que se requiere de la intervención posterior al diagnóstico y su efecto en los procesos. No se trata de un espacio de tiempo único y limitado como es el caso de las investigaciones de corte transversal según su momento de recolección de la data (Katz, 1979).

Técnicas e instrumentos

La recolección de la data se realiza por medio de técnicas que orienten al investigador a obtener información, ya a sabiendas de esto, a continuación se detallan de forma sistematizada las técnicas para el desarrollo del proceso de diagnóstico.

Observación

“Es un proceso que consiste en el uso sistemático de nuestros sentidos orientados a la captación de la realidad que queremos estudiar”; puede clasificarse en sistemática o participante.

La observación sistemática requiere de la elaboración de instrumentos específicos y muy precisos para llevar a cabo el proceso de recolección de datos. (Vieytes, 2004).

La observación participante es definida como una técnica en la que el investigador se adentra en un grupo social determinado de forma directa, durante un periodo de tiempo relativamente largo en su medio natural, estableciendo una interacción personal con sus miembros y es para describir sus acciones y comprender mediante un proceso de identificación sus motivaciones. (Corbetta, 2007).

Entrevista

La recolección de datos se hizo a través de entrevistas semi-estructuradas, observación participante con el objetivo de identificar la situación actual en los procesos y definir posibles cambios, se puntualizaron cada uno de los objetivos y posteriormente se realizaron recomendaciones para accionar y lograr la situación deseada. (Arias, 2006).

En este sentido, como técnica de recolección; la entrevista según (Sabino, 1992), se clasifica en entrevistas estructuradas; partiendo de un esquema elaborado previamente, no estructuradas; de corte flexible y donde la profundidad dependerá solo del contenido que el entrevistador quiera manejar y semi-estructuradas como es el caso escogido para esta investigación.

En la entrevista semi-estructurada aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador podrá realizar otras no contempladas inicialmente. Esto debido a que una respuesta pudiera dar origen a una pregunta adicional. Además las preguntas que contiene la entrevista, son de tipo abierta, donde los entrevistados presentarán su punto de vista con cierto detenimiento, buscando comprender en detalle las percepciones de los entrevistados y profundizar en el conocimiento de situaciones pasadas o presentes desde su perspectiva. (Katz, 1979).

En cuanto al guion de entrevista no se tomó de forma rigurosa un guion pre establecido como si fuese el caso de las entrevistas por competencias, se consideró un guion utilizado para pre-screening corporativo tomando en cuenta los que se han llevado a cabo en empresas de telecomunicaciones y de Consumo Masivo que manejan un mismo formato. Con ello, se pretende abordar procesos y actitudes.

en el que deben medirse variables robustas para determinar

En cuanto al análisis de las entrevistas, será de gran utilidad realizar un índice analítico que permitirá que la información allí contenida no se pierda entre un sin fin de datos. En este sentido, un índice analítico consiste en “hacer una tabla de contenido detallada de lo que se trató en la entrevista (referenciando el lugar exacto en la grabación, lo cual es posible con las grabaciones digitales o con las grabadoras que tienen contador), en unas fichas para facilitar el proceso de análisis de la información” (Restrepo, 2008, p.6).

Ahora bien, al concluir el período de realización de las entrevistas, se escucharon las grabaciones y se revisaron las notas que se tomaron previamente, empezando de las últimas a las primeras.

Población y muestra

En otro orden de ideas, la población seleccionada es Fundei como Institución a nivel nacional, la muestra estará representada por los cinco (5) integrantes de Fundei zona Metropolitana. El tipo de muestra utilizada se rige bajo un muestreo intencional, no probabilístico, considerando que

tomaremos cada uno de los actores que intervienen en el campo de estudio y su enfoque es netamente cualitativo.

Procedimiento a seguir

Se llevaron a cabo diversas actividades para lograr los objetivos ya previamente establecidos, por medio de la metodología estipulada, tal como se explica a continuación;

1.- Se realizó un primer conversatorio con el Director General de Fundei, como una primera visión general de la organización, conocimiento y especificaciones del negocio y su foco estratégico.

2.- Se planificaron entrevistas semi-estructuradas con cada uno de los empleados de Fundei zona metropolitana; con el propósito de conocer su percepción y complementar la anterior reunión exploratoria con el Director.

3.- Se realizó un conversatorio con la Coordinadora del Programa de Pasantías, en vista de detectar que podía incluirse como informante clave para el proceso de diagnóstico.

4.- Se analizaron los datos recolectados a través de las entrevistas, conversatorios y técnica de Grupos Focales y se presentó la propuesta de Diagnostico a la organización Fundei, con el fin de dar a conocer los avances del proceso.

5.- Se realizaron reuniones telefónicas con La Coordinadora del Programa de Pasantías para esclarecer dudas en cuanto a lo que esperaba el cliente del diagnóstico y si la propuesta de intervención iría acorde con lo observado.

6.- Se analizaron los resultados de toda la información recolectada y se elaboró una propuesta de intervención, presentada al cliente para su respectiva aprobación.

A continuación se presenta el cronograma de actividades ejecutadas:

Actividades	MES 1					MES 2					MES 3					MES 4		
	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3
Reunión Exploratoria con el Director General		■	■															
Reunión Exploratoria con Empleados administrativos						■	■	■										
Propuesta de Diagnóstico						■	■	■										
Aplicación de Entrevista									■	■			■					
Observación Directa						■	■	■	■	■	■	■	■					
Análisis de Información													■	■	■			
Presentación de los Resultados a la Dirección General																■	■	

Tabla 1. Cronograma de Actividades.

Fuente: Elaboración Propia.

Operacionalización de las variables

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL PARA “FUNDEI – ZONA METROPOLITANA”						
			DIMENSIONES			
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	(Fuente: Modelo de Sistemas Abiertos)	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
Diagnosticar el estado actual de los procesos administrativos, tecnológicos y humano social de la empresa FUNDEI, Zona Metropolitana para buscar la optimización de dichos procesos a objeto de mejorar el desempeño organizacional.	<p>Identificar las actividades con mayor importancia para FUNDEI por cada área.</p> <p>Determinar funciones y tareas con base en los cargos desempeñados en FUNDEI</p> <p>Recolectar información concerniente a los sistemas administrativos para identificar áreas de mejora.</p>	<p>PROCESOS</p> <p>“A través de los cuales los insumos son transformados en productos finales que son ofrecidos al entorno”. (French y Bell, 1996).</p>	<p>Administrativo. Constituido por las políticas, planes y metas, estructura organizacional, sistema de políticas de personal, sistema de evaluación de desempeño, sistema de compensación y reconocimiento, sistema de información gerencial, sistema de control, sistema contable, sistema de presupuesto, situación geográfica.</p>	<p>Responsabilidades de los Cargos</p> <p>Políticas de Personal</p>	<p>¿En las áreas se han definidos los procesos? ¿Cómo está compuesta la estructura organizativa? ¿Procesos de control interno (presupuesto, ingreso) Egreso, rentabilidad pagos) se encuentran delimitados?</p> <p>¿Los cargos se encuentran descritos o existen algún manual que oriente a los empleados a conocer de sus funciones? ¿Existen políticas de personal para el resguardo del recurso humano, activos, o clientes?</p> <p>¿Cómo es el sistema de evaluación para los empleados?</p> <p>¿Existen avances en los sistemas operativos/administrativos de tu ingreso a Fundei a la actualidad?</p>	<p>Entrevistas</p> <p>La recolección de datos se llevó a cabo a través de entrevistas abiertas, semi-estructuradas y observación participante con el objetivo de identificar la situación actual de los procesos y definir posibles cambios que hicieran el proyecto factible. Además, se puntualizaron cada uno de los objetivos y posteriormente se realizan recomendaciones para presentar acciones que conlleven a la situación deseada. (Arias, 2006).</p>

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL PARA "FUNDEI - ZONA METROPOLITANA"						
			DIMENSIONES			
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	(Fuente: Modelo de Sistemas Abiertos)	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
Diagnosticar el estado actual de los procesos administrativos, tecnológicos y humano social de la empresa FUNDEI, Zona Metropolitana para buscar la optimización de dichos procesos a objeto de mejorar el desempeño organizacional.	<p>Identificar las actividades con mayor importancia para FUNDEI por cada área.</p> <p>Determinar funciones y tareas con base en los cargos desempeñados en FUNDEI</p> <p>Recolectar información concerniente a los sistemas administrativos para identificar áreas de mejora.</p>	<p>PROCESOS</p> <p>"A través de los cuales los insumos son transformados en productos finales que son ofrecidos al entorno". (French y Bell, 1996).</p>	<p>Tecnológico. Entre los que se encuentran equipos y maquinaria, información técnica, sistemas de mantenimiento, desarrollo y dominio tecnológico.</p>	<p>Sistemas de Evaluación Desarrollo Tecnológico</p> <p>Invención y compra de equipos</p>	<p>¿Está acorde la plataforma tecnológica con el plan estratégico de FUNDEI?</p> <p>¿Cuáles son los sistemas que aplica Fundei, a nivel tecnológico?</p> <p>De cinco años a la actualidad, ¿ha habido cambios o transformaciones en los sistemas de gestión?</p> <p>¿De existir un proceso automatizado para la inclusión de empresas, la cartera de clientes se mantuviese, se incrementaría?</p>	<p>Entrevistas</p> <p>La recolección de datos se llevó a cabo a través de entrevistas abiertas, semiestructuradas y observación participante con el objetivo de identificar la situación actual de los procesos y definir posibles cambios que hicieran el proyecto factible. Además, se puntualizaron cada uno de los objetivos y posteriormente se realizan recomendaciones para presentar acciones que conlleven a la situación deseada. (Arias, 2006).</p>

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL PARA “FUNDEI – ZONA METROPOLITANA”						
			DIMENSIONES			
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE	(Fuente: Modelo de Sistemas Abiertos)	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTO
Diagnosticar el estado actual de los procesos administrativos, tecnológicos y humano social de la empresa FUNDEI, Zona Metropolitana para buscar la optimización de dichos procesos a objeto de mejorar el desempeño organizacional.		PROCESOS “A través de los cuales los insumos son transformados en productos finales que son ofrecidos al entorno”. (French y Bell, 1996).	Humano-Social. Experiencia, habilidades, expectativas, liderazgo, supervisión, relaciones interpersonales, comunicación, manejo de conflictos, toma de decisiones, colaboración, trabajo en equipo, pertenencia hacia la empresa. (French y Bell, 1996).	Identificación Corporativa Tipos de Liderazgo Tipos de Supervisión	<p>¿Cuáles son los valores de la organización? ¿Cómo está compuesto el equipo de trabajo?</p> <p>¿Están las habilidades y destrezas de los empleados orientadas a sus responsabilidades actuales?</p> <p>¿Hay un enfoque en los empleados casado con la estrategia de negocio, es decir, en el desarrollo de sus funciones?</p> <p>¿Cómo describirías a tu supervisor? ¿Crees que el tipo de liderazgo es el adecuado para la identificación del empleado?</p> <p>¿Qué te hace sentirte identificado con FUNDEI? ¿Cómo describirías a tu supervisor?</p> <p>¿Crees que el tipo de liderazgo es el adecuado para la identificación del empleado?</p> <p>¿Qué te hace sentirte identificado con FUNDEI?</p>	Entrevistas La recolección de datos se llevó a cabo a través de entrevistas abiertas, semiestructuradas y observación participante con el objetivo de identificar la situación actual de los procesos y definir posibles cambios que hicieran el proyecto factible. Además, se puntualizaron cada uno de los objetivos y posteriormente se realizan recomendaciones para presentar acciones que conlleven a la situación deseada. (Arias, 2006).

Tabla 2. Operacionalización de las Variables. Fuente: Elaboración Propia.

Capítulo V: ANALISIS DE RESULTADOS

Para plasmar los resultados obtenidos de cualquier investigación se hace necesario, más aun por el tipo de estudio que se realiza, dar utilidad a herramientas que hagan del diagnóstico un proceso más claro para el cliente, es decir, que den mayor comprensión al lector al momento de entender la situación actual de la organización, sus procesos y posibles área de mejora.

Se decidió realizar entrevistas y conversatorios con actores claves para lograr detectar cuáles procesos se llevan a cabo en Fundei y si hay “incongruencias” en estos procesos por separado, que visto posteriormente como un todo generan deficiencias en el insumo final o como bien se explicó anteriormente en el “output” o resultado de todo lo que crea el sistema en sus tres grandes variantes o procesos; Administrativos, Tecnológicos y Humano Social, los cuales ya fueron previamente descritos en capítulos anteriores.

Para ello, la entrevista como instrumento de recolección de información y un posterior conversatorio refuerzan la información recolectada que sirve de cauce para determinar cada proceso, delimitarlo y ver como los actores participantes se amoldan ante un contexto cambiante.

A continuación se presenta una breve reseña de cada proceso para el máximo entendimiento del flujograma:

Procesos administrativos, vistos en Fundei desde la óptica de sus empleados y director como todas las actividades que se realizan en oficina para el mantenimiento regular de la empresa a nivel legal, de presupuesto, pagos, servicios, contabilidad y gestión operativa que sostiene a la organización dentro de los parámetros mínimos establecidos.

Entre ellos se establecieron; como aquellos que no pueden dejar de realizarse periódicamente, los siguientes;

Pagos: proveedores, empleados, servicios locales, pasantes asignados a empresas, entre otros.

Cobranzas: clientes, Conindustria (patrocinio).

Contabilidad y gestión operativa: solvencias ante entes gubernamentales, pagos a IVSS O Seguro Social, Inces, presupuesto anual, conciliaciones, nominas mensuales, control de estados financieros, control de entradas, salidas y caja chicas.

Sistemas operativos: plataforma de sistema de pago inexistente.

Responsabilidades de Cargos: manual de cargos y procedimientos, Mapeo descriptivo de los cargos, lineamientos y políticas internas de la organización.

Procesos Tecnológicos, vistos como todos aquellos que optimizan los recursos existentes en cuanto a equipos y/o maquinarias pueden ser tecnológicos; de activos fijos o mobiliario.

Equipos tecnológicos: PC, laptop, afiliación a redes sociales para incrementar cartera de clientes, dominios en sistemas que aligeren la carga operativa.

Sistemas de información: no existentes.

Humano Social, se refiere a todos los procesos desarrollados en Fundei que apuestan a la mejora y bienestar de sus empleados así como a su crecimiento profesional, deseable clima laboral y balance vida-trabajo. Se trata de todos los subsistemas que persigan el mantenimiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo; desde competitividad salarial, equidad interna, identificación con la organización y sus líderes y motivación intrínseca.

Para identificar áreas de mejora en el proceso de entrevista se aclaró a los entrevistados que se dividiría en dos vertientes; aquellos aspectos Humano Social orientados a compensación y/o Desarrollo (motivador extrínseco) y aquellos orientados a calidad de vida y clima organizacional (motivador intrínseco).

Orientado a Compensación y Desarrollo: capacitación de los empleados en temas referentes a su área de gestión en Fundei, bonos variables, sueldos y salarios.

Orientados a Calidad de Vida y Clima Organizacional: flexibilidad en horarios de trabajo, independencia en el trabajo, presencia de equipo de trabajo funcional, identificación con el líder, clima laboral satisfactorio, entre otros.

Entendiendo cada proceso como un factor a ser evaluado en el diagnóstico desde el proceso de observación directa e indagación a través del instrumento aplicado se procede a plasmar la información recolectada para cada proceso visto de manera separada a continuación;

En los procesos administrativos se evidenció con mucha claridad en principio por el testimonio y feedback recibido de los empleados y director general y posteriormente reforzado con la observación directa y conversatorio con quien desempeña el rol de Coordinador de Pasantías que en procesos administrativos existe tres grandes distorsiones que ocasionan una tranca para el

flujo óptimo de las actividades; se observó excesiva carga de trabajo operativo, solapamiento de actividades entre cargos diferentes con roles distintos y falta de delimitación de actividades y por tanto responsabilidades en cada posición mapeada. Es decir, en términos de práctica aquellos que representan o desarrollan cargos de coordinación pueden llegar a realizar trabajos operativos que enmarcan en procesos netamente de asistencia técnica y puede darse el caso contrario que aquellos que ocupan cargos operativos deban por carga de trabajo complementar actividades de servicio y atención al cliente cuando su rol se enfoca solo en operaciones tácticas y de administración.

Sin ánimos como consultores de concluir y solo presentando resultados obtenidos desde un enfoque de diagnóstico organizacional se presenta con claridad y visto por los mismos involucrados una confusión de roles que puede llegar a afectar el manejo de competencias requeridas en cuanto a liderazgo, manejo de equipos de trabajo y orientación al logro.

Para el caso de la variable procesos tecnológicos, por ser una empresa u organización enmarcada en el estilo misionera o de funcionalidad no lucrativa, el hecho de verse como una institución respaldada por entes que monetariamente puede ayudar al sostenimiento económico de esta, los procesos tecnológicos o de avances en este punto suelen no ser de mayor importancia o bien, puede no afectar directamente la productividad y la generación de servicios. Aun así, se evidencia que en la práctica contienen los recursos necesarios para su subsistencia como compañía además de contar con los equipos mínimos necesarios para mantenerse como la empresa líder en su ramo o área de actividad.

No obstante, es imprescindible destacar que para la inclusión de empresas de sectores que no han sido abordados como clientes para la inserción de pasantes, es claro que darle cabida al desarrollo en procesos tecnológicos acelerarían esa apertura a nuevos mercados desconocidos bien aclarado por ellos que no solo han sido descuidados por la falta de actualización tecnológica sino además por la carga y posiblemente utilización inadecuada de tiempo valioso en actividades meramente administrativas operativas, existiendo entonces un enlace directo entre las áreas de mejora en procesos administrativos y tecnológicos entre sí.

Por otra parte, en cuanto a procesos Humano Social; los factores que se escucharon en repetidas ocasiones y se observaron eran de mayor interés para los empleados era el ambiente de trabajo “ameno”, “confortable”, entre otros tantos adjetivos a los que se referían al describir su espacio

habitual, es decir, siempre en todo momento y con la aplicación del instrumento y proceso de observación directa y participante los cinco empleados manifestaron en temas de clima se sentían a gusto y al corriente de cualquier otra compañía quizá con mayores recursos económicos o de rentabilidad.

El factor liderazgo por su parte aun cuando estuvo bien delimitado quien era el líder y La clara aceptación de su rol por el resto de los integrantes, se observó que se esperaba más de los empleados no en cuanto a temas de satisfacción en el trabajo propiamente sino en la clara delimitación de actividades para cada uno, evitando así no solo retrasos o incumplimientos sino crear responsabilidad por cada actividad o función cumplida o no, lo cual para todos es responsabilidad principal de quien lidera el equipo.

En términos ahora remunerativos o variantes extrínsecas donde la estructural local y de contexto entra en juego se determinó que todos desearían crear un mayor foco en el servicio venta y post venta para que la rentabilidad del negocio y el patrimonio así como la liquidez se incrementen y por tanto los sueldos, salarios y bonos y esto principalmente deja de ocurrir por darle prioridad al trabajo administrativo operativo y no dar cabida a un plan de acción a la luz de la problemática actual.

Es mucho lo que puede desarrollarse en un proceso de diagnóstico, más sin embargo la visión que se da debe ir acompañada de una intervención que filtre en este caso todos los procesos y defina cual se observa más carente del éxito u optimización.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Para la realización del proceso de diagnóstico se aplicó la Teoría de Sistemas Abiertos, desarrollada por French y Bell (1996), entendiendo que el foco de la investigación se basó en conocer los procesos internos de la organización y su capacidad para optimizarlos.

La organización susceptible a diagnóstico fue Fundei; una Fundación encargada de brindar soporte a empresas industriales referente a la inserción y capacitación de Pasantes universitarios para formarlos y que puedan tener la oportunidad de servir como potencial humano para futuras plazas de las diversas organizaciones a corto, mediano plazo y que contribuyen además en el cumplimiento de deberes de Responsabilidad Social Empresarial.

En cuanto a la recolección de información para detectar qué procesos se desarrollaban dentro de la organización y cuales podían ser parte del cambio a través de su optimización, se recomendó la utilización de técnicas basadas en metodología cualitativa, tomando en cuenta que se trata de una empresa con seis (6) integrantes, todos en la misma sede y caracterizándose por la centralización de actividades. Para verificar áreas de mejora, se realizaron entrevistas semi-estructuradas, observación directa.

Se consideró suficiente para diagnosticar las entrevistas individuales y la Observación Directa. Sin embargo, para conocer a profundidad la percepción de los procesos desde la mirada del empleado táctico-operativo se hizo interesante realizar un conversatorio con la Coordinadora del Programa de Pasantías.

Analizando la información recibida, se diagnostican mejoras en los procesos tecnológicos y administrativos, tomando en cuenta que todos los que componen la muestra a estudiar indicaron que existen actividades pertenecientes a estos procesos operativos que se han “envejecido en el tiempo”; no han ido a la par de la innovación y los cambios inherentes a cualquier sector corporativo.

En referencia, al proceso tecnológico, se evidenció que se hace necesaria la inclusión de procesos optimizadores de actividades netamente operativas que pueden incidir en la carga laboral de tres de los seis integrantes que componen la administración y ventas en Fundei.

En cuanto a los procesos administrativos, que cabe acotar; van de la mano con los tecnológicos y la mejora de uno lleva a la optimización del otro, están orientados a ser muy centralizados y eso disminuye considerablemente la efectividad del negocio y con esto, una baja eficiencia en los empleados que se adueñan de estos procesos por la sobrecarga de trabajo en solo una pequeña fase del subsistema.

Si bien los procesos humanos, no serán abordados en la propuesta de intervención si fueron contemplados en el proceso de diagnóstico pues forman parte del modelo desarrollado. El clima organizacional se detecta como el esperado y se quiere mantener en el equipo hoy en día.

Entendiendo esto, se puede concluir que efectivamente existen áreas de mejora, áreas de oportunidad que se incluyen en los procesos tecnológicos y administrativos, los cuales a través de la intervención se profundizan y se detallan.

Recomendaciones

- Diseñar alianzas con entes externos que permita al personal administrativo aligerar las cargas operativas, se requiere optimizar los recursos existentes y para ello se pretende poner en contacto al personal que de forma centralizada maneja los procesos con proveedores específicos.
- Revisión de políticas internas y esclarecimiento de actividades para cada una de las posiciones actuales en la estructura organizativa.
- Propuesta y recomendación para la creación de un manual de normas y procedimientos que hagan aún más efectiva la hora hombre.
- Realizar actividades de reforzamiento de los valores organizativos y de la cultura para que se retome el foco del negocio y se mitigue el riesgo de dispersión del objetivo principal de la organización.
- Seguimiento periódico a actores claves para fomentar el liderazgo y no la recarga de carga de trabajo; esto, a través del diseño de actividades para el desarrollo gerencial.

Capítulo VI. ANEXOS

Anexo I

Carta Motivo para el Cliente - FUNDEI



Caracas, 28 de julio de 2015

Estimados Sres.

FUNDEI.

Presente.-

Antes de presentarnos queremos hacer extensivo un cordial saludo.

Como parte de un equipo consultor en proceso de culminar la especialización en Desarrollo Organizacional, nos ponemos a su disposición para ofrecer nuestros servicios, a fin de optimizar el funcionamiento, manejo y desarrollo de los procesos internos en la empresa.

En principio, debemos realizar un acercamiento personalizado a través de un conversatorio con los líderes o personal con cargos gerenciales dentro de la organización con la finalidad de profundizar en cuanto a nuestros objetivos a cumplir y darlos a conocer ante ustedes como empresa.

En base a la información suministrada y manejada bajo estricta confidencialidad, les entregaremos un primer informe con las observaciones obtenidas de la reunión exploratoria, estas deberán ser aprobadas por ustedes para luego pasar a la primera fase del proyecto. (DIAGNOSTICO – INTERVENCIÓN).

De antemano, les agradecemos el poder contar con su experiencia y profesionalismo como empresa exitosa y nosotros por ser escogidos en aportarles nuestras habilidades para ser documentadas en nuestra tesis de grado.

ZULIX QUIJADA

Lic. Administración de Empresas
UCAB
Telf. 0424/2692912

CARLYS RODRIGUEZ

Lic. Relaciones Industriales
UCAB
Telf. 0424/1064626

Anexo II

Propuesta de Diagnóstico de Procesos de FUNDEI – Fundación de Educación e Industria

Caracas, 16 de Noviembre de 2015

Señores:

FUNDEI, Zona Metropolitana

Atención:

Sr. Miguel Álvarez, Presidente

Asunto:

Propuesta de consultoría

Estimado **FUNDEI**

La presente tiene la finalidad de hacerle llegar de manera formal nuestra propuesta de trabajo para realizar un proceso de consultoría que nos permita diagnosticar el estado actual de la organización y apoyarlos para generar aportes en alguna situación que requiera ser mejorada.

1. Introducción

El objetivo de nuestra propuesta de consultoría se lleva a cabo con el fin de realizar un diagnóstico actual de la organización para optimizar los procesos administrativos tecnológicos que impulsen el desarrollo de **FUNDEI zona metropolitana**, con foco en la estructura organizativa, que posteriormente será diseñado un plan de intervención facilitando las mejoras de sus procesos basados en la investigación realizada.

La Propuesta se realizará en la organización sin fines de lucro **FUNDEI zona metropolitana** y el equipo de profesionales de SIDO consultores Integrales en Desarrollo Organizacional, que cuenta con el apoyo de la Universidad Católica Andrés Bello.

2. Planteamiento de la situación a mejorar

FUNDEI Zona Metropolitana, nace en el año 1998, con la finalidad de promover en la

Región Capital la formación integral del Capital Humano y el Desarrollo Tecnológico en los sectores empresariales y educativos, especialmente a través del reconocido Programa Nacional de Pasantías FUNDEI.

Cuentan con un equipo de trabajo que se ha caracterizado por realizar propuestas innovadoras en los servicios institucionales que ofrece. Destacadas empresas, tanto nacionales como trasnacionales, en los sectores de Telecomunicaciones, Bancario, Petroquímico, Consumo Masivo y Farmacéutico, entre otras, han apoyado la labor de FUNDEI Zona Metropolitana a lo largo de su trayectoria.

Su estructura administrativa agrupa los puestos de acuerdo las funciones específicas y esta se encuentra conformada por 6 personas: las cuales están distribuidas en los departamentos siguientes: Junta Directiva 1, presidente 1, Administrativo 1, Ventas 1, Asistente 1, Pasante 1 todos ubicados en la zona metropolitana.

Las principales áreas de oportunidad de mejora actualmente se encuentran enfocadas en: Optimizar los procesos administrativos tecnológicos de la organización con foco en la estructura organizativa.

La rotación de personal clave y su posterior descripción de cargos por área han generado como consecuencia desequilibrio en la estructura organizativa para las aéreas de administración y ventas, lo que imposibilita mantener un foco al servicio del cliente.

La directiva de la organización y el personal que labora identificaron algunas necesidades:

- ✓ Administración, Ventas e Itinerantes enfocados al proceso de captación de cliente.
- ✓ Administración, en la cual se ha identificado alta rotación de personal, existe ausencia de algunos procesos administrativos – tecnológicos.
- ✓ Equipo de Ventas, se ha observado con poca efectividad en los procesos por falta de seguimiento, una baja en la cohesión y comunicación grupal, lo que podría ser causa de conflictos y polarización del grupo. la organización se ha visto en la obligación igualar porcentaje por ventas para garantizar la motivación y equidad en los puestos de trabajo.
- ✓ Recursos humanos, es manejado entre el mismo personal que labora en el departamento de administración – ventas y sus asistente.

En todo proceso de cambio organizacional, es necesario hacer un diagnóstico, es decir,

determinar la situación actual de la organización con el fin de establecer planes de acción para cerrar brechas y llegar a la situación deseada.

Dicho esto, La gestión del departamento de administrativo impacta en el cumplimiento de objetivos del departamento de ventas, siendo estos últimos, la clave para el crecimiento de la organización puesto que es allí donde se concentran las operaciones y la esencia del negocio.

Por este motivo, El estudio diagnostico se enfocará en optimizar los procesos administrativos - tecnológicos con foco en la estructura organizativa, de manera que se puedan realizar propuestas futuras de intervención que permitan realizar ajuste que faciliten el cambio.

Justificación de la investigación

En función de la información obtenida de las reuniones / entrevistas realizadas, donde se identifican áreas de oportunidad con altas expectativas de transformación, la organización tiene la oportunidad de (OPTIMIZAR PROCESOS) por medio del Diagnóstico que asegure cambios importantes, partiendo de los resultados investigados, que conlleven al establecimiento de objetivos alineados a la estructura organizativa.

Metodología

Para el desarrollo del proceso diagnostico se propone la realización actividades preliminares que serán las siguientes:

Entrevistas con la directiva de la empresa:

- Director
- ✓ Gerente de Ventas
- ✓ Gerente de Administración
- ✓ Asistentes Ventas
- ✓ Asistente Administrativo

Alcance del trabajo a realizar

El ofrecimiento de consultoría organizacional está basado en dos etapas: Diagnostico e

Intervención las cuales tienen un lapso estipulado de ejecución de aproximadamente 6 meses, para lo cual le establecerá un cronograma que deberá ser discutido y aprobado con la Gerencia de la Organización.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Diagnosticar el estado actual de los procesos administrativos, tecnológicos y humano social de la empresa FUNDEI, Zona Metropolitana para buscar la optimización a objeto de mejorar el desempeño organizacional.

Objetivos específicos

- ✓ Identificar las actividades con mayor importancia para FUNDEI por cada área.
- ✓ Determinar funciones y tareas con base en los cargos e por FUNDEI
- ✓ Recolectar información concerniente a los sistemas administrativos para identificar áreas de mejora.

Actividades	MES 1					MES 2					MES 3					MES 4		
	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3	S4	S5	S1	S2	S3
Reunión Exploratoria con el Director General																		
Reunión Exploratoria con Empleados administrativos																		
Propuesta de Diagnóstico																		
Aplicación de Entrevista																		
Observación Directa																		
Análisis de Información																		
Presentación de los Resultados a la Dirección General																		

Presentación de resultados.

Los resultados del proceso diagnóstico se realizaron en conjunto con la Gerencia y el personal que labora en FUNDEI. En una última reunión previa a la finalización del proceso de diagnóstico se mostró el cuadro resumen con las fechas de las actividades realizadas para tómallo como base del proceso de intervención a llevarse a cabo posteriormente.

En este mismo orden de idea los resultados servirán también y no menos importante como base de estudio para el proceso de intervención que permitirá optimizar los procesos administrativos tecnológicos que impulsen el desarrollo de **FUNDEI** zona metropolitana.

Duración y cronograma.

Costos

Esta propuesta es una contribución (**trabajo de consultoría base cero**) **FUNDEI zona metropolitana**. Sin embargo, a modo ilustrativo del valor del trabajo a recibir, les presentamos el presupuesto por los procesos de diagnóstico e intervención a realizar.

Recursos requeridos

Logísticos

- Espacio físico para realizar las entrevistas y encuestas

Humanos

Para la realización del presente diagnóstico se requerirá el apoyo de la Gerencia General de la empresa; así como la participación activa de los diferentes líderes que conforman la organización.

Adicionalmente, se contará con dos consultores principales con la finalidad de llevar a cabo las actividades anteriormente detalladas en esta propuesta de trabajo; quienes contarán con el respaldo de un grupo de (6) profesionales altamente calificado, con una ética impecable y experiencia en los campos de Desarrollo y Cambio Organizacional.

De antemano, agradeciendo sus consideraciones a lo anteriormente expuesto, les saludamos.

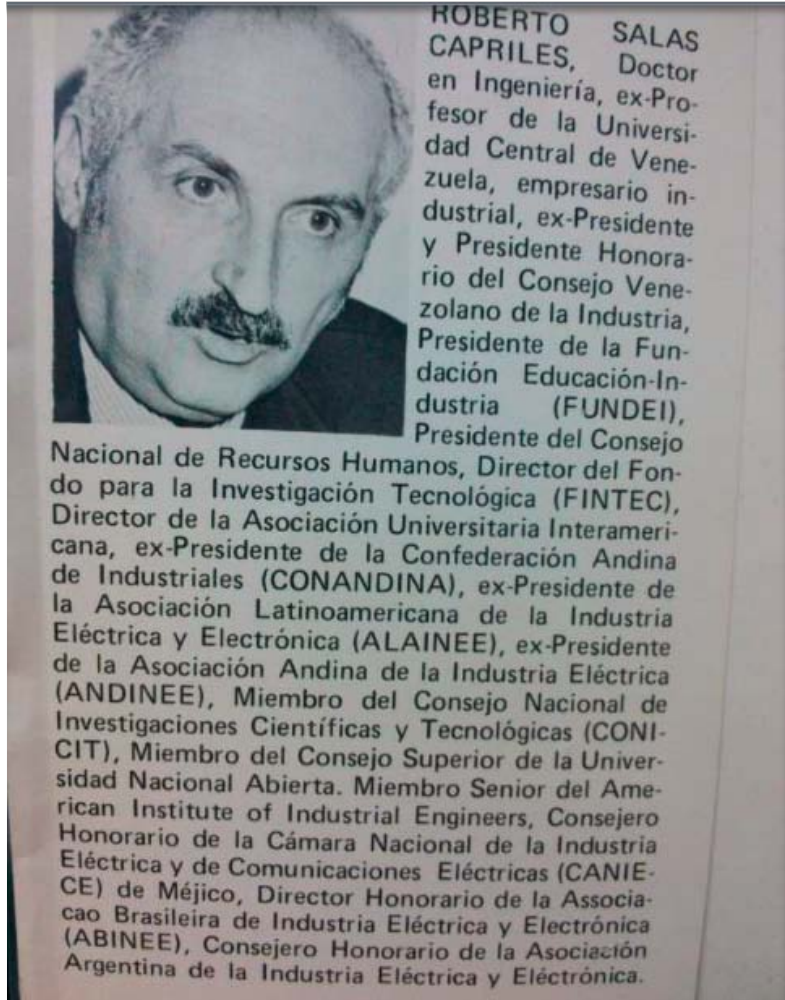
Atentamente,

Zulix Quijada
Consultor Asociado

Carlys Rodriguez
Consultor Asociado

Anexo III

Reseña histórica: Fundador FUNDEI – “Roberto Salas Capriles”



Anexo IV

Instrumento – Entrevista

Resumen

Extracto:

Expectativa de cambio laboral:

Que busca de una empresa:

Experiencia Profesional:

Remuneración Actual:

Beneficios adicionales:

Habilidades:

Formación académica reglada

Experiencia laboral

- Actual
Caracas, Venezuela.

Empresa:
Actividad de la empresa:
Posición:
Funciones:

Datos personales

Fecha de nacimiento:
Cedula de identidad: V-
Domicilio:
Estado civil:
Cel.:
Mail:

Preguntas orientadas al diagnostico

Sistema Administrativo

¿En las áreas se han definidos los procesos?
¿Cómo está compuesta la estructura organizativa?

¿Procesos de control interno (presupuesto, ingreso, egreso, rentabilidad pagos) se encuentran delimitados?

¿Los cargos se encuentran descritos o existen algún manual que oriente a los empleados a conocer de sus funciones?

¿Existen políticas de personal para el resguardo del recurso humano, activos, o clientes?

¿Cómo es el sistema de evaluación para los empleados?

¿Existen avances en los sistemas operativos/administrativos de tu ingreso a Fundei a la actualidad?

➔ Sistema Tecnológico

¿Está acorde la plataforma tecnológica con el plan estratégico de Fundei?

¿Cuáles son los sistemas que aplica Fundei, a nivel tecnológico?

¿De cinco años a la actualidad ha habido cambios o Transformaciones en los sistemas de gestión?

¿De existir un proceso automatizado para la inclusión de empresas, la cartera de clientes se mantuviese, incrementaría?

➔ Sistema Humano - Social

¿Cuáles son los valores de la organización?

¿Cómo está compuesto el equipo de trabajo?

¿Están las habilidades y destrezas de cada uno de los empleados orientadas a sus funciones y responsabilidades actuales?

¿Hay un enfoque en los empleados casado con la estrategia de Negocio, en el desarrollo de sus actividades?

¿Qué tipo de jefe o supervisor tienes?

¿Qué aspiran a ser como organización?

¿Crees que el tipo de liderazgo es el adecuado para la Identificación del empleado? ¿Qué te hace sentirte identificado con Fundei?

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. Quinta edición*. Caracas: Editorial Episteme.

Cívicos, A. y Hernández, M. (2007). Algunas reflexiones y aportaciones en torno a los enfoques teóricos y prácticos de la investigación en trabajo social. España. Revista Acciones e investigaciones sociales.

Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. España: Mc. Graw Hill.

Beckhard R. (1992). *Changing the Essence: the Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*. San Francisco; London: Jossey-Bass.

Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos Idalberto Chiavenato*. México: Ed. Mc Graw Hill,

Chiavenato, I. (2000). *Administración de personal*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

Claret, A. (2006). *Cómo hacer y defender una tesis*. Quinta edición. Caracas: Editorial Texto, C.A.

Festinger, L y Katz, D. (1979). *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*. Argentina. Editorial Paidós.

French, W. y Bell, C. (1996) *Desarrollo Organizacional* Prentice Hall. México. 5ta Edición.

French. W y Bell, C. (2007). *Desarrollo Organizacional*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Katz y Kahn (1995). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.

King, Richard, and Bryan Wall (1977). *Estimation of cost quiality quantity Relationships*. Columbus, Ohio. Committe of Agriculture.

Nadler, D. y Tushman, M. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva: el poder de la arquitectura organizacional*. México: Oxford University Press.

Restrepo, E. (2008). *La entrevista como técnica de investigación social: Notas para los jóvenes investigadores*. Bogotá: Instituto de Estudios Sociales y Culturales, Pensar. Universidad Javeriana.

- Robbins, S (1994). *Administración: teoría y práctica*. Cuarta edición, México, Prentice Hall,
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall
- Robbins, S. (2005). *Comportamiento Organizacional*. USA: Editorial Prentice Hall.
- Roque, A. (1991). Luz y Sombra. Puerto Rico. Instituto de Cultura Puertorriqueña.
- Ruthman, L. (1977). *Metodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas. Editorial Panalpo.
- Salazar J. Moreno M, Muñoz C. Sanchez E. (1992). *Psicología Social*. Caracas: Trillas
- Schein, E. (1988). *La Cultura Empresarial y Liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: plaza & janes
- Swanson, R. A., & Sawzin, S.A. (1975). *Industrial training research project*. Bowling Green, OH: Bowling Green State University.
- Tejedor, F.J.; García-Valcárcel, A. y Rodríguez Conde, M.J. (1994). *Perspectivas metodológicas actuales en la evaluación de programas en el ámbito educativo*. España: Revista de Investigación Educativa.
- Ventocilla, E (1991). *Derechos Indigenas y Conservacion de la Naturaleza*. Perú. Editorial: Iwgia.