



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**RE-DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA “CASA FAMILIAR SAN
RAFAEL” EN EL MUNICIPIO GUACARA, ESTADO CARABOBO**

Autora: Lcda. Mariolga Urrieta López

C.I.: V-8.608.819

Tutora: Dra. María Luisa Trestini

C.I.: V-4.096.998

Bárbula, Abril de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



RE-DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA “CASA FAMILIAR SAN RAFAEL”
EN EL MUNICIPIO GUACARA, ESTADO CARABOBO

Autora: Lcda. Mariolga Urrieta López

**Trabajo de Investigación
presentado ante la Comisión
Coordinadora del Programa de
Gerencia Avanzada en Educación,
como requisito para optar al título de
Magíster en Gerencia Avanzada en
Educación.**

Bárbula, Abril de 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



VEREDICTO DEL JURADO

Nosotros, miembros del jurado designado para la evaluación del trabajo de grado titulado ***Re-diseño Organizacional para Casa Familiar San Rafael, Municipio Guacara, Estado Carabobo***, presentado por la licenciada ***Mariolga Urrieta López***, titular de la cedula de identidad N° ***8.608.819***, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación; estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado: _____

Apellido y Nombre	Cedula de Identidad	Firma
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Bárbula, Abril de 2015

DEDICATORIA

El fruto de mi esfuerzo
lo dedico siempre
a mis hijos, Laura y Jesús,
fuente de amor e inspiración para mí,
razón y motivo que impulsan mis pasos cada día.

AGRADECIMIENTOS

A Dios y la Virgen que me acompañan y guían en el camino.
A la vida, por una oportunidad más de superación.
A mi esposo, compañero de vuelo, amor y apoyo incondicional.
A mi madre, por ser toda bondad y puerto seguro donde arribar.
A mis ángeles guardianes que están en el cielo:
Abuelita, amor de vida que siempre creyó en mí.
Papá, ejemplo de honestidad, integridad, esfuerzo y dedicación.
Yaja, amiga, confidente, siempre sonriente.
Lesbia, Mariángela, Olguita, constantes luchadoras y para mí, vencedoras.
A mis amigas de postgrado, Mary, Tere y Carola,
por haberme enseñado lo que es un verdadero equipo.
A los compañeros más cercanos, de trabajo y universidad.
A los profesores de Gerencia, muy especialmente, a
Lisbeth Castillo por su ayuda generosa
y María Luisa Trestini
por su amistad, cariño, alegría y sabiduría de vida.

Finalmente,
a mis adorados chicos especiales
de Casa Familiar y todo el personal,
por la maravillosa experiencia de haber
crecido juntos, en malas y buenas.

ÍNDICE	pp.
PRELIMINARES.....	i
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTOS.....	iv
ÍNDICE.....	v
LISTA DE TABLAS	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULOS	
I. EL PROBLEMA.....	3
.....3	3
Planteamiento del Problema.....	
Objetivos de la Investigación.....	9
Justificación e importancia de la Investigación.....	9
II. MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación.....	11
Bases Teóricas.....	11
Bases Legales de la Investigación.....	15
III. MARCO METODOLÓGICO.....	29
Tipo de Investigación.....	
Diseño de la Investigación.....	
Población y Muestra.....	33
Técnica de Recolección de Datos.....	33
Validez.....	33
Confiabilidad.....	34
IV. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	34
Análisis e Interpretación de de los Resultados	34
V. LA	35
PROPUESTA.....	35
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
ANEXOS.....	37
Lista de Tablas	
	64
	82
Tabla	85

Tabla 1. Desarrollo y evaluación de planes y programas.....	38
Tabla 2. Organigrama.....	40
Tabla 3. Líneas de mando.....	42
Tabla 4. Distribución de recursos.....	44
Tabla5. Misión.....	46
Tabla 6. Visión.....	48
Tabla 7. Normativa interna.....	50
Tabla 8. Perfiles de cargos.....	52
Tabla 9. Formación del personal.....	54
Tabla 10. Evaluación del desempeño y estrategias gerenciales para incentivos.....	56
Tabla 11. Equipo Multidisciplinario.....	58
Tabla 12. Trabajo en equipo y comunitario.....	60

Lista de Gráficos

Gráfico	pp
Gráfico 1. Desarrollo y evaluación de planes y programas.....	38
Gráfico 2. Organigrama.....	40
Gráfico 3. Líneas de mando.....	42

Gráfico 4. Distribución de recursos.....	44
Gráfico 5. Misión.....	46
Gráfico 6. Visión.....	48
Gráfico 7. Normativa interna.....	50
Gráfico 8. Perfiles de cargos.....	52
Gráfico 9. Formación del personal.....	54
Gráfico 10. Evaluación del desempeño y estrategias gerenciales para incentivos.....	56
Gráfico 11. Equipo Multidisciplinario.....	58
Gráfico 12. Trabajo en equipo y comunitario.....	60



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



**RE-DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA “CASA FAMILIAR SAN RAFAEL”
EN EL MUNICIPIO GUACARA, ESTADO CARABOBO**

Autor: Lic. Mariolga Urrieta López

Tutora: Dra. María Luisa Trestini

Año: 2015

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo proponer el re-diseño organizacional de una institución sin fines de lucro, con misión y visión muy particulares por su naturaleza. Esta propuesta se apoyó en el diagnóstico funcional de la Casa Familiar San Rafael del Municipio Guacara, Estado Carabobo. Se sustentó en las teorías de estructura organizacional de Martín, Franklin, Robbins, Coulter, Gibson, Ivancevich, Donnelly Jr. y Konopaske, entre otros. El estudio se ajustó a una investigación descriptiva con diseño de campo, modalidad proyecto factible; la población evaluada estuvo representada por 16 personas que laboran en la institución y los 16 representantes de los residentes de Casa Familiar San Rafael, la muestra utilizada fue tipo censo, es decir, se tomó la totalidad de la misma. Para obtener la información requerida, se elaboró y aplicó una encuesta en su modalidad de cuestionario, con ítems de respuestas cerradas. La validez del mismo fue obtenida con el juicio de expertos, quienes constataron la coherencia entre los objetivos propuestos de la investigación y los ítems formulados en el instrumento. La confiabilidad fue muy alta, de 0.9 a través del método de Kuder – Richardson. Se obtuvo el diagnóstico institucional que constató la necesidad imperativa de un cambio o rediseño en la organización con el fin de mejorar el funcionamiento del instituto y optimizar la calidad de los servicios que presta. La propuesta se centra en un nuevo organigrama, misión, visión, descripciones de cargos, y la promoción del trabajo en equipos de autogestión de recursos, para incentivos y formación del personal y adquisición del equipo multidisciplinario.

Línea de investigación: Procesos Gerenciales en Educación.

Temática: Organización de Instituciones Educativas

Sub-Temática: Diseño y Re-diseño de Organizaciones Educativas.

Palabras Claves: Diseño, Estructura, Re-diseño Organizacional.

Área Prioritaria de la UC: Educación

Área Prioritaria de la FACE: Gerencia Educativa



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



ORGANIZATIONAL RE-DESIGN FOR "CASA FAMILIAR SAN RAFAEL"
IN THE MUNICIPIO GUACARA, CARABOBO

Author: Lic. Mariolga Urrieta Lopez

Tutor: Dr. Maria Luisa Trestini

Year: 2015

ABSTRACT

The fundamental objective of the research is to propose the organizational re-design of a nonprofit institution with a very particular mission and vision for its nature. This proposal was based on the functional diagnosis of Casa Familiar San Rafael from the Municipio Guacara, Carabobo. It was based on the theories of organizational structure of authors such as Martin, Franklin, Robbins, Coulter, Gibson, Ivancevich, Donnelly Jr. and Konopaske, among others. The study was adjusted to a descriptive research with a field design, method feasible project; evaluated population was represented by 16 people working in the institution and 16 representatives of the residents of Casa Familiar San Rafael. In order to obtain the required information a survey was developed and applied in the questionnaire mode with closed items answers. Its validity was obtained with the judgment of experts, who found coherence between the objectives of the research and the items in the instrument. The reliability was very high, 0.9 through the method of Kuder - Richardson. The institutional diagnosis that was obtained confirmed the imperative need for a change or a redesign of the organization in order to improve the functioning of the institute and ensure the quality of the services provided. Then the proposal was based on a new organization structure, mission, vision, job descriptions, and the promoting of self resource management teamworks, to provide incentives, staff training and acquisition of the multidisciplinary team.

Research Line: Educational Management Process.

Theme: Organization of Educational Institutions

Sub-Theme: Design and Re-design of Educational Organizations

Keywords: Design, Organizational Re-design, Structure.

UC Priority Area: Education

FACE Priority Area: Educational Management.

INTRODUCCION

Uno de los temas contemporáneos de mayor relevancia radica en cómo administrar el cambio: la importancia de construir organizaciones innovadoras y la creación de organizaciones de aprendizaje. Es un hecho, que la economía moderna, está dirigida por organizaciones pequeñas y emprendedoras cuyos gerentes están reestructurando, descentralizando la toma de decisiones, le están dando total responsabilidad a su recurso humano para hacerlo más creativo y emprendedor, ya que la calidad siempre se puede mejorar y la búsqueda de la excelencia así lo requiere.

En este sentido, la presente investigación está basada en el diagnóstico del funcionamiento de esta pequeña organización, cuya problemática abarca la poca definición de los perfiles de cargos de sus trabajadores, las decisiones centralizadas, el descontento del recurso humano que labora en la institución, entre otras. Una vez verificados los aspectos antes mencionados, se pretende subsanar con un rediseño organizacional. La propuesta está sustentada en las teorías modernas que afirman que los gerentes de una organización pueden cambiar la estructura afectando positivamente la cultura y por ende, a las personas. Como cambiar la estructura puede involucrar el rediseño del trabajo y la determinación de la agrupación de tareas o actividades, el proceso implica el compromiso con el cambio y la responsabilidad de todos los actores involucrados.

En el mismo orden de ideas, cuando se lleva a cabo un cambio en la estructura repercute en forma directa en toda la dinámica organizacional ya que sus efectos se traducen a niveles horizontales y verticales. Esta transferencia de autoridad y responsabilidad relacionadas con el trabajo de los gerentes a los trabajadores requiere que el personal esté comprometido con los objetivos institucionales que mueven la organización y a su vez estén mejor instruidos y entrenados. Por razones obvias de competencia y globalización, el aspecto de capacitación y actualización también está

en boga en las últimas décadas, para grandes y pequeñas organizaciones, ya sean públicas o privadas.

Por consiguiente, la presente investigación se estructura en cinco capítulos: el Capítulo I, conformado por el planteamiento y formulación de problema, los objetivos propuestos y la justificación que le da importancia y vigencia a la investigación. El Capítulo II, contiene los antecedentes de la investigación; las bases teóricas y legales que sustentan los tópicos que se desarrollan; se especifica teoría muy puntual para la propuesta.

En el Capítulo III se hace referencia a las estrategias metodológicas, diseño de la investigación; población y muestra; la técnica de recolección de información; las estrategias de análisis de datos; la validez y confiabilidad. En el Capítulo IV se muestran todos los gráficos y cuadros que recogen los resultados de los datos recolectados, el análisis de los mismos y las conclusiones, puntos en los cuales se basa el Capítulo V, que se dedica propiamente a la **Propuesta**. Y para finalizar, se presentan las referencias bibliográficas y anexos de la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En el cambiante mundo de hoy, en épocas de rápida transformación gerencial, el mundo corporativo y hasta las organizaciones mejor administradas están todavía en el proceso de hacer los cambios necesarios para ajustarse a los innovadores modelos de economía y las nuevas reglas de competencia. Con la finalidad de adaptarse a la transición continua, la mayoría de las organizaciones deben promover el cambio interior, revalorizar sus estrategias y rediseñar sus estructuras, así competir de manera más efectiva y funcionar de manera más eficiente.

En este sentido, Robbins (2014) realiza algunas afirmaciones respecto a que los cambios en la economía mundial redimensionan las organizaciones y redefinen los trabajos de las personas. Asimismo sostiene, que se vienen dando cambios por la globalización, las revoluciones tecnológicas, especialmente en las áreas de computación, telecomunicaciones e información; y en la capacitación de profesionales.

Además, el mismo autor refiere que *el declive* entre los sectores de trabajo en los últimos 30 años se ha dado es en la mano de obra industrial, y *el crecimiento* se ha dado en el área de servicios no calificados y en los trabajos que requieren conocimientos, lo cual incluye profesionales (*enfermeras registradas, maestros, médicos, abogados e ingenieros*). Por otra parte le da renombre a tecnólogos (gente que trabaja con sus manos y posee conocimiento teórico) como los *fisioterapeutas*; y prevee que impulsado por la globalización, para el siglo XXI los trabajadores con *conocimientos* constituirán más de un tercio de la fuerza laboral en el mundo.

En cuanto a las diferentes culturas y como asimilan los cambios de reestructuración y administración de las organizaciones, varían en términos de

creencias acerca de su habilidad para controlar el ambiente que los rodea. Es así, como el mismo autor asegura que, en culturas en las cuales se cree que se puede dominar el ambiente laboral, los individuos toman una posición pro - activa frente al cambio, como en el caso de Estados Unidos y Canadá. En otros países como Irán y Arabia Saudita la gente se ve a sí misma como subyugada al trabajo, se tiende a tomar una posición pasiva hacia el cambio.

Cabe sostener, que la influencia de la cultura en cómo instrumentar los esfuerzos para fomentar el cambio está relacionada a la distancia con el poder, así lo plantea Robbins (2014), en culturas con distancia de poder baja, como en Dinamarca e Israel se valoran los métodos democráticos. En culturas con distancia de poder alta, como la de Filipinas y Venezuela, los esfuerzos de cambio tienden a ser instrumentados autocráticamente o por la alta dirección. Se podría predecir, por lo tanto, un mayor uso de la participación para el cambio en países como Dinamarca e Israel que en países como Filipinas o Venezuela.

Esa realidad nacional antes mencionada, de rigidez y poder centralizado, aún en el año 2013, puede evidenciarse con mayor tendencia en las entidades públicas que en las privadas; afectando todos los ámbitos económicos y sociales del país, lo cual incluye al sector educativo y al sector salud. La mayoría de las organizaciones de carácter público, por su naturaleza, son conservadoras, y se resisten al cambio activamente. Y como en los dos sectores mencionados (educación y salud) prevalecen las filosofías políticas y burocráticas, no hay que mirar muy lejos, para constatar el fenómeno.

En Venezuela también deseamos cambiar para estar a la altura de la nueva sociedad mundial, pero la crisis económica en que están sumidas la mayoría de las instituciones educativas y de salud pública, las mantiene al margen de los avances y el desarrollo y limita la disposición al cambio tanto de los gerentes como de sus trabajadores. Los primeros, puesto que la tecnología y talleres o cursos de perfeccionamiento y mejoramiento profesional, generan gastos casi imposibles de

sufragar. Y los segundos, por costumbre a viejos esquemas de trabajo y resistencia al cambio y a las innovaciones.

En el mismo orden de ideas, cabe destacar que en el país las instituciones educativas son en sí mismas extremadamente resistentes al cambio. La mayoría de los sistemas escolares están usando hoy en día las mismas estrategias laborales y de enseñanza que se usaron en el pasado. Los cambios se han dado en el papel, más no así, en el verdadero proceso de enseñanza ni en la realidad práctica del acto pedagógico. De igual manera, sucede en el área de salud pública y privada, situaciones que se pretenden constatar en la institución u organización objeto de estudio en la presente investigación y que se describen a continuación.

De ahí que, la Casa Familiar San Rafael es una asociación civil sin fines de lucro, formada por los padres y representantes de los jóvenes y adultos con retardo mental severo y/o profundo, que allí se encuentran residenciados, con la modalidad de “Larga Estancia” de acuerdo a la terminología o tipología usada por el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales; entidad pública de quién depende económicamente, casi totalmente. En relación a las líneas de mando en la institución, por encima del supervisor (nivel bajo de gerencia) se encuentra la directora (nivel medio de gerencia) y luego la Junta Directiva (alta gerencia) la cual es elegida, cada 5 años, por la Asamblea de Padres y Representantes.

Las jornadas de trabajo de la organización se desarrollan en un terreno extenso, de espacios físicos amplios que brindan la rica posibilidad de expansión y crecimiento; además de contar con instalaciones y mobiliario adecuados para los 16 pacientes que actualmente se atienden. Su recurso humano o fuerza de trabajo consiste en una nómina fija de 11 personas (incluyendo a la directora) y 5 contratados (con el supervisor), la mayor parte de la cual, posee una adecuada disposición al trabajo y algún tipo de experiencia en la “asistencia” de su población.

Sin embargo, como todo tipo de organización, la misma también está caracterizada por una serie de debilidades, que parecen indicar que hay una problemática en Casa Familiar San Rafael y aparentemente radica, en que aunque es una institución que

fue fundada hace 30 años, por razones económicas y de equipamiento, realmente pudo abrir sus puertas al público fue hace 14 años, periodo en el cual se ha experimentado con una serie de “ensayos” operativos y gerenciales que han generado grandes aciertos pero también muchos desaciertos.

A los desatinos gerenciales y organizacionales claramente observables, se les puede añadir como un agravante, el hecho que en Venezuela a nivel privado existen muy pocas organizaciones en su estilo y a nivel mixto (semi-privado) según estadísticas ofrecidas por Calderón (2008) Jefe de la División de Clínicas del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (ubicada en Sebucán – Caracas), sólo existen 8 clínicas: dos en Mérida, tres en los Teques, una en Caracas, una en la Guaira y esta, ubicada en el Sector El Toco, vía Vigirima, Municipio Guácaro, Estado Carabobo.

Lo antes referido, indica que este tipo de organización recién se está gestando y prácticamente no existen modelos o patrones a seguir. Pudiera interpretarse como una ventaja ya que los gerentes del milenio pudiesen innovar dentro de ellas y proyectarlas a la comunidad, pero en la práctica se observa que existe desconocimiento, confusión y poca constancia en la dirección de instituciones con similar naturaleza y en el caso de Casa Familiar ha faltado documentar los planes ejecutados para constatar su efectividad dentro de la organización.

Por otra parte, en relación a las líneas de mando en la institución, los gerentes de nivel medio y bajo solo cumplen con las directrices, puesto que son los de la gerencia de alto nivel los que toman las decisiones, las cuales suelen ser rígidas, por lo general apegadas a una ruta continua (pensamiento vertical) sin el debido complemento del consenso del grupo en general; enfrentándose a fuerzas ambientales que no pueden controlar, *como la distancia y la consecuente, subjetividad*, ya que la mayoría de los directivos viven en Caracas y son padres, que visitan con muy poca frecuencia el Centro.

Lo anteriormente mencionado acerca del centro objeto de estudio, conjuntamente con el incumplimiento de promesas y los cambios constantes y “a dedo” en las disposiciones por parte de los directivos, ha generado en el personal cierta pérdida de

credibilidad en la alta gerencia. También se ha perdido la motivación para trabajar y la lealtad con la organización. Además, debido a la poca autonomía con la que se cuenta en la toma de decisiones interna, por falta de confianza del directivo para delegar; puede decirse que se ha perdido o mermado el liderazgo de los gerentes medios y bajos.

Adicionalmente, es necesario señalar, que existen en la institución otras situaciones problemáticas dignas de ser tomadas en cuenta para una vez superadas alcanzar su adecuado funcionamiento, como lo son: el déficit de presupuesto para los programas terapéuticos y las mejoras a la planta física en aras de promover la expansión; y la carencia de presupuesto que impide la contratación o presencia de un equipo interdisciplinario completo (psiquiatra, neurólogo, médico internista, enfermeros, educadores especiales, terapeutas ocupacionales, de lenguaje y fisioterapeutas) en la atención de sus residentes (ya que se tiene una población pequeña pero muy heterogénea).

De hecho, Carralli (2000), relacionado a la atención del paciente, sostiene que: “el enfoque integral de la atención de la salud debe ser responsabilidad de equipos interdisciplinarios que trabajen con el mismo fin” (p.8). En este sentido, en el centro seleccionado en la investigación, la presencia de diversidad de profesionales es necesaria, ya que la atención de la salud no es únicamente tarea de la ciencia médica sino también de otras disciplinas como la educación, la economía, la sociología, el trabajo social.

El aspecto presupuestario además de la dualidad salud (bienestar) – educación como derechos humanos fundamentales así como muchos otros puntos antes mencionados, están apoyados en el Marco de Acción de Dakar (2000), producto de la Declaración Mundial sobre “Educación para Todos” (1990) y en el Proyecto Educativo Nacional de Caracas (1999), donde refieren la globalización y los cambios que ella implica, se defienden los sistemas informales como los que requieren los sujetos con necesidades especiales, se critica la burocracia y centralización en la toma de decisiones y se insta a las organizaciones mundiales privadas y a los gobiernos a

que garanticen, promuevan y estimulen recursos para la consecución de estos derechos.

Siguiendo el mismo orden de ideas y para finalizar, en esta institución, se observa la ausencia de redes de apoyo comunitario; problemas de tipo técnico como desinformación teórica respecto a estos pacientes con afecciones neurológicas, tanto de los padres (que generalmente muestran desconocimiento y confusión) como del personal que labora en la institución (falta de preparación); la incertidumbre que genera la inestabilidad para mantener en sus puestos de trabajo a la totalidad del personal incluyendo a los gerentes de nivel bajo y medio; aspectos que acarrearán, un clima de estrés laboral y desconfianza, en la organización como tal.

Y justamente en relación a lo que los autores señalan sobre la organización y su estructura, con el presente estudio se pretende verificar que efectivamente en Casa Familiar San Rafael existen todos los aspectos de la problemática anteriormente descritos lo que presuntamente, ha traído como consecuencia: desorganización, falta de previsión, dificultad en la supervisión, control y la revisión del desempeño, ya que si no ha habido quién documente los cambios, planes, programas, división de tareas o actividades y si no están ubicadas las unidades administrativas, los lineamientos a seguir y los procedimientos entonces, no puede haber una adecuada estructura o diseño organizacional ni un verdadero y efectivo modelo gerencial para una gestión exitosa.

De las generalizaciones anteriores y en atención a la compleja problemática planteada, resulta pertinente preguntarse:

- ¿Hará falta realizar un rediseño organizacional para un mejor funcionamiento?
- ¿Será factible un rediseño organizacional de la “Casa Familiar San Rafael”?
- ¿Habrán disposición de los directivos y del personal para llevar a cabo el rediseño de dicha organización?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Proponer el re-diseño organizacional basado en el diagnóstico del funcionamiento de la Casa Familiar San Rafael.

Objetivos específicos de la investigación

- Diagnosticar el funcionamiento organizacional de la Casa familiar San Rafael.
- Determinar la pertinencia del re-diseño organizacional.
- Rediseñar organizacionalmente la Casa familiar San Rafael para promover un mejor funcionamiento

Justificación

Cuando una organización está estructurada, las tareas son divididas, agrupadas y coordinadas formalmente, el trabajo se realiza en equipos, los cambios se dan en forma planeada y orientados hacia metas realistas reduciendo así un poco la resistencia implícita en todo cambio. Como una gran ventaja, en la institución hay muy pocas cosas estructuradas o por lo menos, documentadas; en contraste hay mucho por hacer: dar vida a la misión y visión, describir el organigrama, modificar estatutos, crear el perfil y las descripciones de cargos.

La problemática abordada en la investigación es relevante, ya que la institución objeto de estudio, es muy sui géneris, hay poca experiencia en el mercado en cuanto a su manejo más eficaz, y la misma requiere importantes cambios para alcanzar una mayor organización y un funcionamiento más armónico. Una vez realizado el diagnóstico, se presentará una propuesta que pueda revertir las debilidades detectadas, centrándose en el compromiso y capacitación de su personal en el ámbito

pedagógico y administrativo de sus funciones, que les confiera autonomía para la toma de decisiones, eficiencia y calidad de gestión en sus procesos gerenciales.

Se considera que el estudio, circunscrito a algunos aspectos gerenciales inmersos dentro de la problemática nacional del sector educativo y del sector salud, permitirá arribar ciertas conclusiones de importancia y ofrecer un punto de partida para la formulación de análisis más amplios y de mayores proyecciones que favorezcan a instituciones de esta naturaleza, por lo que se estima, que se ha emprendido una tarea que encuentra plena justificación en los actuales momentos cuando se trata de extrapolar conocimientos gerenciales y adecuar estos aprendizajes a realidades concretas.

Visto de esta forma, la investigación aportará soluciones prácticas tendientes a mejorar la estructura organizacional en este tipo de instituciones para que la mismas se tornen más dinámicas y eficientes y de esta forma se estaría dotando a la organización, sus clientes y a todo su recurso humano de una valiosa herramienta como lo es la propuesta de rediseño organizacional que aportará a la institución, los beneficios anteriormente mencionados.

Finalmente, la propuesta además contribuirá con el desarrollo personal y profesional de las personas que conforman la institución ya que generará un clima de trabajo más organizado y armónico.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la investigación

El marco referencial teórico se inicia con la presentación de un conjunto de investigaciones ya realizadas sobre la problemática estudiada. Se revisan los antecedentes con el fin de ofrecerle al lector la mayor información posible al consultar estudios que puedan compararse y relacionarse con el presente objeto de investigación. A continuación se presentan investigaciones realizadas en relación a la temática estudiada.

Suárez y Molina (2001), en su trabajo, titulado “Diagnóstico Organizacional y Auditoría de Gestión en un Centro Hospitalario Privado” cuyo objetivo era determinar las características de los diferentes ambientes internos de la institución, pudieron evidenciar mediante su estudio descriptivo y de campo, la deficiencia en la formación del recurso humano, poco sentido de pertenencia con el centro y problemas de organización en la calidad de prestación del servicio, similares a los de la presente investigación. Además, recomiendan entre otras cosas: proponer, definir, aclarar, negociar y reestructurar las metas y roles de las áreas administrativas, así como el diseño de un plan macro y micro de motivación para cada unidad especializada.

Vargas (2000), propone la “descentralización y autonomía hospitalaria”, a través de la capacidad para tomar y ejecutar decisiones relativas, a la gestión del hospital con relación a la administración, los recursos humanos y el logro de los objetivos. Sostiene que la autonomía de gestión posibilita una serie de mejoras en el desempeño

de las instituciones. Para ello plantea que debido a la poca experiencia y entrenamiento en el sector público en general, en materia de control de gestión e implementación de criterios de eficiencia; se debe llegar a acuerdos para incorporar nuevos recursos y capacitar al recurso humano existente, que es lo que requiere también Casa Familiar. El autor enfatiza que el proceso de descentralización no puede ser una transferencia de los problemas no resueltos por el nivel central, y mucho menos, un desentendimiento de las obligaciones del Estado en materia de educación y salud pública. Insta a los establecimientos de salud a asumir la función de prestadores de un servicio vital. Concluye que el centralismo ha reducido la capacidad de los servicios para satisfacer el derecho a la salud, entre otras causas, por carecer algunas de las autoridades de la capacidad requerida para planificar e implantar programas prioritarios y utilizar los recursos de manera eficiente. Y que lo anterior requiere de una estrategia socializadora, para sectorizar las decisiones fusionando los programas más importantes pero descentralizando las operaciones.

Por su parte Gordon (2001), realizó una propuesta de autogestión para los hospitales públicos en Venezuela, con el fin de ofrecer una alternativa de cambio que convierta estos centros, en servicios públicos descentralizados en la toma de decisiones, con mayor preparación técnica del personal, con capacidad de administrar su presupuesto (autogestión) y por ende, mejorar su atención. Propone redefinir su estructura organizativa, el papel del recurso humano y el papel de la atención. A través de su proyecto factible apoyado en una investigación documental; tal y como se pretende con el presente proyecto, se defienden el derecho a la Salud y a la Educación, al igual que la autonomía financiera, administrativa, operativa en pro de mejorar la prestación del servicio.

Otro estudio que se relaciona con la presente investigación ya que una de sus recomendaciones más importantes fue plantear la necesidad y posibilidad de un cambio, la realiza Rosas (2002), en una investigación de modalidad de campo y de carácter descriptivo, que tituló: “La dinámica de la Estructura Organizativa en los planteles de II Etapa de Educación Básica del Municipio Escolar, N° 13 de Cagua,

Estado Aragua”. Para la misma se planteó analizar la dinámica de la Estructura Organizacional encontrando que era mecanicista y plácida, es decir, asociada a modelos clásicos de administración.

En un similar orden de ideas, Cardozo (2002), realiza una “Propuesta de Aplicación de los Principios de la Excelencia para mejorar la Estructura Organizativa de los Institutos Universitarios Politécnicos”. Fue un proyecto factible apoyado en un estudio descriptivo con base en un trabajo de campo para optar al título de Magíster en Educación mención Administración y Supervisión de la Educación. Su objetivo general radicó en proponer mejoras mediante la aplicación de los principios de la excelencia y se basó en los teóricos Peters y Waterman. La propuesta de cambio sigue siendo el factor de conexión con el presente objetivo de investigación.

De igual manera y relacionado con una propuesta de cambio en pro de un mejoramiento organizacional, Saer (2003), realizó un proyecto factible, que se titula: “Propuesta de un Plan de Reestructuración Organizacional para la Dirección de Administración de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo”. Propone un plan para la facultad, basado en las necesidades de adaptarse a las rápidas transformaciones que imponen los cambios económicos y sociales a nivel nacional.

Trocel (2003), que en su trabajo titulado “Propuesta de un Modelo de Gerencia que guíe las operaciones de una Organización Civil Sin Fines de Lucro” propone un modelo para mejorar la calidad de desempeño del recurso humano de este tipo de organizaciones a través de una motivación desde la gerencia. Además aporta ideas de cómo optimizar la obtención de recursos económicos para las mismas. Su estudio es un proyecto factible con bases documentales y de campo.

Gómez (2005), propone el rediseño organizacional de la unidad educativa Instituto de Pedagogía Infantil “Mi pequeño mundo”, ubicado en Valencia, Estado Carabobo y basado en el modelo de las escuelas que aprenden. La investigación estuvo enmarcada dentro de la modalidad proyecto factible, con un diseño de campo. Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el

cuestionario. Las conclusiones arrojaron que la estructura de la organización presenta un conjunto de debilidades referidas a la división, definición, y agrupamiento de las tareas y responsabilidades, tal y como sucede con el presente objeto de estudio. Además, encontró que la gestión presenta deficiencias en los agentes facilitadores de la organización y los resultados de la misma.

Por su parte, Abreu (2010) realizó un trabajo que surge de la necesidad de mejorar el proceso gerencial de una organización y adaptarse a los cambios de la sociedad actual. Para ello, partió de un diagnóstico, el cual arrojó de igual manera que en la presente investigación, que la estructura organizativa del Instituto Experimental “Simón Bolívar”, ubicado en el Municipio Valencia del Estado Carabobo, presentó debilidades en la división, agrupamiento y coordinación de las tareas. Recomendó desarrollar una estructura organizativa escolar basada en las organizaciones escolares inteligentes, aplicando las cinco disciplinas de Senge.

Relacionado a la necesidad de este tipo de propuestas, Malaver (2010), propuso un programa de capacitación y desarrollo para el personal administrativo de un instituto universitario de El Tigre, Estado Anzoátegui, con la finalidad de elevar la participación del personal en el logro de los objetivos organizacionales.

De la misma forma, Castelli (2011), en su trabajo diseña un plan de desarrollo profesional y humanista, para el personal de enfermería de la clínica Amay ubicada en el oeste de la ciudad de Caracas y se relaciona con la presente investigación puesto que es una organización dedicada a la prestación de servicios de salud, por cuya relevancia ha emprendido una campaña de fortalecimiento del talento humano, comenzando por el personal de enfermería, el cual representa el 40% del personal total de la clínica, tanto en la actividad profesional que presta como también en el servicio y trato humano que tanto esperan los pacientes y sus familiares. La metodología usada fue de tipo descriptivo-exploratorio, ya que no se limitó a describir sino también a explorar las necesidades de capacitación del personal, a fin de diseñar un plan de entrenamiento que responda a sus necesidades de mejoramiento de la calidad del servicio que presta.

Por su parte, Olivo (2011) hizo una investigación similar a la presente, en tanto que su objetivo fue rediseñar un departamento dentro de una institución educativa valenciana; y una vez realizado el diagnóstico, se presentó una propuesta para revertir las debilidades detectadas, centrándose en el compromiso y capacitación del personal en el ámbito pedagógico y administrativo de sus funciones, que les conferiría autonomía para la toma de decisiones, eficiencia y calidad de gestión en el proceso.

Para finalizar, Luzardo (2012) en una investigación enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, con un diseño de campo; concluye que los docentes consideran que la gestión organizacional requiere una transformación que brinde la posibilidad de concretar las mejoras que necesita la organización, por lo que recomienda diseñar un plan de reingeniería a la gestión organizacional de la institución, que de alguna manera, es también parecida a esta propuesta de rediseño organizacional.

Cabe destacar, que todos y cada uno de los estudios citados en esta sección, aportan valiosos conocimientos y recomendaciones a la presente investigación.

Bases Teóricas

Un cambio en el diseño de una organización sin fines de lucro, con misión y visión particulares por la naturaleza de la institución objeto de este estudio debe estar muy bien sustentado; por lo que la presente investigación, estará basada principalmente en la propuesta teórica de grandes autores como lo son: Martín (2001), Hill y Jones (2005), Gibson, Ivancevich, Donnelly Jr. y Konopaske (2006), Franklin (2007), Bateman y Snell (2009), Robbins y Coulter (2010), entre otros.

Estructura y Rediseño Organizacional.

Esta revisión referencial es amplia, por lo que en esta sección se ha tratado de tomar lo más importante de cada aspecto, visto por diferentes puntos de vista de varios autores, que a continuación se leen.

Estructura de la Organización

En primera instancia Gibson, Ivancevich, Donelly Jr. y Konopaske (2006), sostienen que es abstracta, pero evidente, y a partir de esa evidencia, puede inferirse la presencia de una estructura que distingue una organización de otra. Generalmente su reflejo es el Organigrama, y es altamente influyente en el comportamiento individual y grupal de los trabajadores, a través de los patrones de puestos.

Casa Familiar denota cierta desorganización estructural y de diseño, ya que no están bien definidas las unidades de trabajo, con sus respectivos lineamientos y unidades de responsabilidad, control y mando. Los autores explican y desarrollan cómo, sin este aspecto vital administrativo, ninguna organización podrá alcanzar de manera eficiente y efectiva sus objetivos institucionales. Por lo que se recomienda hacer una revisión de la estructura de la organización objeto de estudio con el fin de enrumbarla hacia donde se requiera es decir, hacia un nuevo diseño organizacional.

Por su parte, Robbins (2014) define la estructura de una organización por la forma en que formalmente están divididas, agrupadas y coordinadas las tareas.

Diseño de la Estructura de una Organización

Para la definición de una nueva estructura, o para efectuar ajustes en las existentes, deben tomarse en cuenta ciertos principios básicos, en su mayoría producto de experiencias de organismos públicos y privados. Estos comprenden puntos tales como: determinación y agrupación de actividades, líneas de comunicación, autoridad – responsabilidad, tramos de control y definiciones funcionales.

Según Gibson, Ivancevich, Donelly Jr. y Konopaske (2006), para diseñar una estructura organizacional las decisiones de los administradores o gerentes deben enfocarse en la selección de puestos y departamentos, entre alternativas innumerables. Esta decisión se hace de manera implícita o explícita, desarrollarse en

el tiempo, o decidirse en una sola ocasión, realizarla un equipo de gerentes o un solo administrador. Pero siempre debe contener, la creación individual de puestos, los trabajos grupales o departamentos y por supuesto el tema de delegar, *a través de la estructura*, la autoridad o toma de decisiones.

Para los autores anteriormente mencionados, la división del trabajo puede darse: por especialidades personales (médicos, enfermeros, maestros, terapeutas); por especializaciones en el plano horizontal (por ejemplo, en una planta se divide el trabajo por fabricación, y otros por ensamblaje) y finalmente, a nivel vertical, es decir, según las jerarquías de autoridad. Por otro lado, sustentan que la división en departamentos, se realiza en base a características compartidas, y se da por el aumento del número de trabajos especializados dentro de una organización. Para ser coordinados más eficazmente, se combinan los trabajos en grupos más pequeños, cada uno con sus respectivos gerentes o administradores.

Rediseño Organizacional.

La decisión de reorganizar, puede surgir de dos direcciones, ya sea por el gerente general o por gerentes de áreas responsables de departamentos u operativos, luego de una profunda revisión o evaluación interna. O bien, por observaciones externas de los posibles entes beneficiarios que en definitiva aporten ideas importantes en el proceso de cambio planificado.

Robbins (2014) sustenta la Reingeniería de procesos como un replantearse la estructura de la organización y por consiguiente los trabajos, como si comenzara de nuevo, todo. Explica que para muchos gerentes, la reingeniería requiere de una completa revisión de sus papeles gerenciales además de la formación de equipos de trabajo cohesionados y confiables que en los momentos de tensión y confusión que son inevitables dentro de las organizaciones, permitan a sus miembros apoyarse unos a otros. Al respecto también propone que los gerentes faculden a sus empleados, colaborando y apoyando más que controlando, y así la participación de todos es decisiva.

El autor sostiene que facultar a los empleados cambia la manera de estructurar las organizaciones, la forma de diseñar los trabajos, las relaciones de poder y los estilos de liderazgo. Reformular las relaciones entre los gerentes y sus empleados, cediendo el control y permitiendo que la toma de decisiones baje a los niveles operativos, agiliza la respuesta con mayor pertinencia a los problemas que se les planteen en sus trabajos. Un gerente formado en esta concepción, genera el clima organizacional en el que sus empleados sienten que les han brindado respeto y un voto de confianza en sus funciones, se sienten motivados, seguros y confiados, sin miedo a lo desconocido y a equivocarse porque saben que pueden apoyarse unos a otros en función de un trabajo en equipo estimulado y valorado.

Lo antes expuesto, representa una propuesta revolucionaria del autor, que sean los gerentes quienes comiencen revisando sus propias funciones. Así, reforzarían su liderazgo, ya que podrían instrumentar más reglas, programas, procedimientos; incrementar la descentralización para acelerar la toma de decisiones; remover capas verticales para hacer, menos burocrática y más plana, la organización; redefinir o enriquecer trabajos, es decir, rediseñar los mismos; modificar sistemas de compensación incluyendo bonos de desempeño, que motiven más a sus empleados; en fin, introducir importantes modificaciones al diseño de la estructura real.

Por su parte, Bateman y Snell (2003) consideran que “la idea principal de la reingeniería es revolucionar sistemas organizacionales esenciales y procesos” (p.335), enfocándose en la prestación del servicio, es decir, en torno a la necesidad del cliente. Para que se dé la reingeniería se **rediseña** como si estuviera comenzando y fuera del todo nueva la institución. Este tipo de gerencia transformacional desde las realidades internas y la vida diaria de la organización, es la que parece no existir en Casa Familiar San Rafael, diseño actual que obstaculiza que los cambios para mejorar el funcionamiento y la efectividad, se den de manera natural o programada.

Descripción de Cargo.

Proceso para definir y estudiar un cargo en términos de comportamiento (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001, p.107)

Rediseño de Cargos.

El proceso por el cual los administradores reconsideran lo que esperan que hagan los empleados. (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001, p. 395)

En contraste al rediseño de cargos, que consiste en modificar o hacer cambios a lo ya existente, el diseño de cargos se refiere a la primera especificación de deberes y responsabilidades cuando la gerencia crea un cargo. Sin embargo, los autores antes mencionados consideran que ambos aspectos, la creación y luego la modificación deberán considerarse un sólo proceso dinámico y continuo llamado *descripción de cargos* para referirse a cualquiera de los esfuerzos administrativos para crear cargos inicialmente o subsiguientemente, con el fin de adaptarse a los constantes cambios que se dan en los intereses de una organización.

Normas

Las normas son otro aspecto fundamental en la estructura organizacional. Ellas representan los estándares individuales y grupales compartidos por los miembros de un equipo, generalmente aceptados y desarrollados por la interacción en el tiempo. Pueden estar escritas pero a menudo son comunicadas verbalmente. En muchos casos, nunca se formulan de manera formal, pero de alguna manera son conocidas por los miembros del grupo. Este pareciera ser el caso de Casa Familiar San Rafael; alguna vez fue redactada una normativa interna pero en el tiempo no fue difundida formalmente.

Visión

En otro orden de ideas, se dice que es pertinente a la naturaleza humana el temor a lo desconocido, el desagrado por la incertidumbre en muchos ámbitos de la vida, en

lo personal, laboral, familiar. El ser humano, desea ser un barco con timón firme que lo lleve en la dirección deseada y no a la deriva, a la merced del viento. Esto sucede igual con los sitios de trabajo, se hace necesario tener una idea clara de hacia dónde se va y hacia dónde es que se desea ir realmente. Por consiguiente, las personas y por ende, las organizaciones deben tener un proyecto que les permita enfocar y dirigir sus esfuerzos para la consecución de sus expectativas y deseos, es decir, *debe existir una visión*.

¿Qué es la visión?

Formular el futuro empieza con establecer la visión, que se puede definir como “una imagen del futuro que se desea, pero vivida en el presente”, o bien “una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea, o llegue a ser” (Albretch, citado por Martín, 2001, p.205).

Para que el enunciado de la visión sea efectivo, debe incluir un propósito noble pero creíble para todos; un concepto enfocado que no sea genérico, donde los miembros puedan percibir el compromiso real de sus líderes con la visión propuesta; y que refleje una probabilidad de éxito verosímil que involucre a todos los participantes de la organización.

Por su parte Evaristo Martín la define como el modelo o tipo de institución que se pretende llegar a ser. “En algunas publicaciones, para denominar **la visión**, se emplea el término de *modelo*” (Martín, 2001, p.7).

En tal sentido, **una visión compartida**, es lo que quieren ser en el futuro a través de la suma consensuada de todas las visiones que existen en una organización. La definen como una fuerza de nivel superior, ya que implica que todos juntos se comprometen a conseguir un sueño. Lo esencial es que la visión compartida pone a todos con sus propios análisis, capacidades y talentos, a aportar un granito de arena y participar en la construcción de una visión posible y realista para la organización.

Una de las ventajas que se deriva de una visión compartida puede ser que refleja las visiones personales, además despierta el compromiso de mucha gente; evita la rutina rompiendo esquemas; modifica la relación de los empleados con la

organización creando una identidad común, ya que se empieza a trabajar en unidad al desvanecerse la desconfianza; brinda concentración y energías para el aprendizaje; incita a las personas a expresar sus ideas y pensamientos; actúa como estimulante creando la chispa y la excitación que eleva las aspiraciones; entre otras.

¿Qué es la misión?

Es sabido que grandes sueños surgen y se cumplen partiendo de un gran compromiso. La misión suele ser más perdurable que la visión, porque de hecho la misión es lo que confiere perdurabilidad a la organización y a sus visiones a lo largo del tiempo. “Mientras que la visión es un sueño competitivo a alcanzar, el gran proyecto de posicionamiento estratégico; **la misión** es el conjunto de razones de ser o compromisos fundacionales de la organización” (Martín, 2001, p.211) Dicho compromiso debe abarcar a todos, tanto a los gerentes como a los representantes y al resto de los empleados, es decir a todos los miembros de la organización.

Por ello, cuando una organización formula su misión, está identificando la función que cumple en la sociedad, su carácter, cultura y filosofía básica; a la vez que está manifestando su principal *razón de existir*. Es importante también acotar que los objetivos y valores que contribuyen a lograr y mantener unida a la organización, se permiten conocer y articular a través de la misión.

Según Evaristo Martín (2001) **la misión** “viene dada por las razones y motivos por los que se crea la institución, y que garantizan su continuidad. Constituyendo la razón de ser de la institución...En algunas publicaciones para denominar la misión se emplea el término de *finalidad*” (p.4).

El mismo autor también sostiene que la cultura y la estrategia son diferentes, porque las estrategias de una organización pueden variar a través del tiempo mientras que la cultura en términos de *declaración escrita* que contiene la misión, la visión y los valores, suele ser más estable y constante, si ha estado congruentemente definida. “En algunas publicaciones para denominar la cultura se emplea el término de *política*” (Martín, 2001, p.4).

La declaración de la misión y de la visión incluye:

- Filosofía. ¿Cuáles son las convicciones básicas, aspiraciones y prioridades filosóficas?
 - Concepto propio. ¿Cuáles son los puntos fuertes de la institución y sus principales ventajas competitivas?
 - Preocupación por la imagen pública. ¿Cuáles son las responsabilidades públicas de la institución?, ¿qué imagen querría tener?
 - Preocupación por los demás. ¿Cuál es la actitud de la institución hacia sus empleados y hacia el entorno social en el que vive?
- (Martín, 2001, p.7)

Es decir, que en esas declaraciones escritas que guían la dirección que todos van a seguir dentro de la organización, va inmersa toda la filosofía o convicciones de base para el comportamiento y cultura organizacional en general.

Por otra parte, según el mismo autor, la declaración de la misión y de la visión aporta *externamente*, imagen de modernidad y fortaleza, herramientas para las relaciones públicas, consigue apoyo externo, y vincula más estrechamente con proveedores, accionistas, alumnos o residentes y familiares. *Internamente*, orienta en la toma de decisiones e incrementa la delegación, proporciona unidad y motivación a los empleados, enfoca al directivo respecto a las estrategias de gestión, crea una guía para el comportamiento ético, entre muchas cosas.

Los valores

Respecto a los valores, Martín (2001) expresa: “son creencias que la institución adopta firmemente, que junto con las normas internas, sirven de referencia a los miembros de la misma para el desarrollo de su actuación profesional...” (p.7) Los define como convicciones éticas que regulan el comportamiento y las relaciones del

estilo directivo frente a estudiantes, pacientes, representantes, familiares, accionistas, empleados, proveedores y sociedad en general.

Para este autor, los valores son muy importantes ya que sirven para unificar tanto interna como externamente, el estilo de todos los componentes de una organización, ya que los valores son la base del comportamiento que liga las emociones y opiniones individuales, a la cultura de la institución. “En algunas publicaciones para denominar los valores se emplean los términos de *principios básicos y pautas de actuación*” (Martín, 2001, p.7).

Planeación

La planeación es la manera como se van a direccionar las actividades de la organización y sobretodo se especifica cómo se van a lograr los objetivos por las cuales fue creada la misma. Es un *proceso continuo* para poder adaptarse a los cambios que caracterizan el entorno organizacional. En este sentido, vale la pena aclarar, que la planeación no puede ser un esfuerzo ocasional si se quiere que sea efectiva y logre los resultados deseados.

Debe responder a un procedimiento que implica *reglas* o regulaciones para establecer de manera convencional la forma de organizar las actividades en el cumplimiento de las metas; y *métodos* que llevan a realizar las actividades en forma eficiente gracias a la sistematización y estructuración programada. Planear significa estudiar anticipadamente los objetivos y acciones, y sustentar los actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica.

Según Robbins (2014) el proceso de planeación consiste en definir metas en una organización, establecer las estrategias para alcanzarlas; preparar planes y programas que dirijan que, quien y como serán realizadas las actividades, con el fin de orientar la comunicación y la toma de decisiones en dicho proceso.

La planificación reduce la incertidumbre y tiende a definir las consecuencias de una acción administrativa determinada. Se planifica para elevar el nivel de éxito

organizacional y para ayudar en la coordinación de esfuerzos y recursos, aunque su propósito primordial es facilitar el logro de los objetivos de la organización.

Planificación Estratégica

Según Martín (2001) toda institución ha de tener un fin último, que es el de generar valor añadido para los alumnos o pacientes y familiares, para los docentes o personal médico, para los empleados, para los accionistas, para el sector de la educación o salud y para la sociedad.

El autor mencionado hace referencias a que “la palabra **estrategia** viene de un término griego que significa *generalato* y hasta épocas muy recientes tenían un significado militar muy específico: el arte de planear y dirigir la guerra. El general Dwight D. Eisenhower, citado por Martín (2001) expuso: *La planificación es todo. El poder no es nada*” (p. 9)

En el mismo orden de ideas Martín (2001) agrega que la estrategia de una institución es la forma de llevar a cabo la cultura de la misma. Consiste en tomar la mejor de las alternativas planteadas como consecuencia del análisis realizado sobre: la competencia; requisitos de los alumnos o pacientes y familiares; expectativas de los accionistas, alumnos, familiares, docentes y personal médico, empleados y proveedores; capacidad de los proveedores; capacidad de la institución en cuanto a recursos financieros, tecnológicos, humanos; y finalmente, tomando en cuenta, las amenazas y oportunidades.

En definitiva, “la estrategia define aquellos ámbitos de actuación que, en función de la situación actual, se han considerado clave para alcanzar los objetivos propuestos” (Martín, 2001, p.10). Se debe aplicar la estrategia cuando se desee:

- Establecer un punto de partida común.
- Fijar unas señas de identidad propia, unos valores internos.
- Atender las exigencias del sector y del entorno.

- Descentralizar y profesionalizar los objetivos de una institución, más allá de criterios personales.
- Establecer unas pautas de actuación comunes, conocidas por todos.
- Y ayudar en la toma de decisiones, alineando así la actuación de toda la organización. (p.10)

La planificación además de estratégica puede ser operativa. Pueden ser a corto, mediano o largo plazo. El tipo de planificación realizada por los gerentes también cambia a medida que éstos ascienden en la organización. Generalmente los gerentes de nivel inferior realizan planificación más de tipo operativo y planean a corto plazo; los de nivel medio planean a un plazo un tanto más prolongado; y los de nivel superior planean a largo plazo.

Proceso de planeación del recurso humano

Según Bateman y Snell (2009) son tres los pasos a seguir: primero la planeación de las necesidades futuras, luego la programación específica de las actividades del recurso humano (contratación, capacitación, cese del trabajo) y finalmente evaluar el proceso para estudiar los resultados conforme a los planes de la organización.

Importancia de la Planeación.

Los planes establecen los objetivos de la organización y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Asimismo, ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos. Por otro lado, existen varias fuerzas que pueden afectar a la planificación: los eventos inesperados, la resistencia psicológica al cambio ya que ésta acelera el cambio y la inquietud, la existencia de insuficiente información, la falta de habilidad en la utilización de los métodos de planificación, los elevados gastos que implica, entre otros.

Además los planes son la guía para que:

- la organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos;
- los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados.
- pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales.

Evaluación y Control

La planificación proporciona estándares (indicadores) de control contra los cuales puede medirse el desempeño. Si existe una desviación significativa entre el desempeño real y el planeado, puede tomarse una acción correctiva. Un ejemplo claro de los planes empleados como estándares de control se puede encontrar en los presupuestos. Los presupuestos proporcionan la base para estándares continuos de control durante todo el año de operaciones. Si el desempeño real no corresponde estrictamente al desempeño planeado y presupuestado, hace que se aplique una acción correctiva.

La evaluación y el control están relacionados en tanto que la función de controlar según Robbins (2014) se realiza como supervisión del desempeño de la organización en función de las metas fijadas con antelación, es decir que viene siendo la evaluación sistemática de la planeación que se realiza.

En conclusión, la planificación es un esfuerzo continuo que debe ser vigilado periódicamente, revisado y modificado de acuerdo con los resultados internos, y externos de todos los eventos que se susciten. A lo que Franklin (2007) aporta que se debe revisar analíticamente de manera parcial o total una organización, “con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora, para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable” (p.11). Pues es la forma más idónea de examinar el desempeño de una organización.

Toma de Decisiones

Según Robbins y Coulter (2010) los gerentes, en la toma de decisiones, pueden enfrentar ciertas condiciones como los son: incertidumbre, riesgo, certidumbre. Ellos plantean que la certidumbre para tomar una decisión, es ideal pero es una situación poco común. Sucede más comúnmente que los gerentes deben estimar probabilidad de resultados, lo cual implica incertidumbre y riesgo. De todas maneras, esta estimación la hacen basada en experiencias organizacionales o personales pasadas. Y crea ventajas como el buen uso del juicio y la creatividad, que si bien puede generar desaciertos, normalmente aporta más bien, la novedad, la innovación, como valor agregado a la organización.

Delegación de la Toma de Decisiones

Según Hill y Jones (2005) está centralizada la toma de decisiones cuando son los gerentes de niveles superiores en la jerarquía de una organización, quienes deciden. Se descentraliza la autoridad cuando “se delega a las divisiones, funciones y empleados de los niveles inferiores” (p. 437). Para dichos autores, las ventajas de delegar la toma de decisiones radican en que se aligera la carga de los gerentes de alto nivel, los de niveles inferiores se sienten más motivados y aceptan y cumplen con más responsabilidades, se reduce la burocracia y se promueve la flexibilidad. Es decir, sin necesidad de interferencias, se agiliza la información y comunicación en la organización.

Tipos de Decisiones

En relación a los tipos de decisiones, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) también analizan el sistema adoptado y sugerido por Herbert Simon, que distingue las *decisiones no - programadas* de las programadas, en relación a los distintos procedimientos que requieren los diferentes problemas. De esta manera, sustentan que generalmente se utilizan las *decisiones programadas* usando procedimientos en

problemas repetitivos y rutinarios; y las no – programadas, cuando surgen problemas administrativos complejos, nuevos, no – estructurados.

Por otra parte, por el objetivo general de la investigación que se centra en un rediseño estructural, cabe destacar el enfoque que Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) le otorgan a la toma de decisiones, pues ellos la definen como una consecuencia de la información que la gente recibe respecto a la estructura organizacional, es decir, que dichos autores destacan la importancia de la claridad de una estructura hasta en el momento en que la gente decide, ya que de acuerdo a como esté diseñada una organización se determina el comportamiento o conducta de importantes personas y grupos dentro de la misma.

Sin embargo, las razones por las que a veces los jefes no se deciden a delegar, tienen que ver con una profunda falta de confianza en los otros; temor a perder sus cargos o la autoridad; celo por sólo destacarse ellos, es decir, afán de notoriedad; y en la mayoría de los casos los gerentes alegan que les falta tiempo para dedicarse a enseñar o que es una pérdida de tiempo. Es cierto, que al principio se requiere de mucho tiempo, dedicación y paciencia para que los empleados se capaciten y entrenen bajo la comprensión del alcance y los fines de la delegación, pero los esfuerzos que se requieren serán superados con creces por los beneficios que se obtendrán con empleados más responsables y comprometidos.

En el mismo orden de ideas, se debe acotar, que no solo los gerentes se resisten a delegar, también los empleados padecen de ciertos mitos o temores para asumir la delegación. Se cree que unas veces lo hacen por comodidad o para evadir más responsabilidad o compromiso, otras veces porque se sienten inseguros pues les falta conocimiento y entrenamiento, o les da temor atreverse o arriesgarse por el juicio que luego reciban de sus superiores. Finalmente, la razón pudiese ser la necesidad de algunos empleados de absoluta aprobación e incentivos externos, entre otras.

Para finalizar el estudio del proceso de toma de decisiones, es necesario estar claros en que en la delegación del mismo, no sólo ayuda la estructura organizacional (organigrama y la descripción de las metas y deberes administrativos) sino que en él

además de que influyen factores que ya hemos descrito como los mitos y temores de trabajadores y empleados, también tienen importante peso las actitudes personales para delegar que poseen tanto los gerentes altos y medios de una organización como los empleados en general.

Bases Legales

El basamento legal de la presente investigación se quiere iniciar citando los artículos que incluyen la población objeto de estudio es decir a los sujetos con necesidades especiales, referente a los derechos de salud y educación que la Carta Magna de la República Bolivariana de Venezuela, garantiza para todos y asume de manera indeclinable como derechos humanos y sociales fundamentales.

En ese sentido, según la Constitución promulgada en 1.999 el artículo 103 establece:

Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. La educación es obligatoria en todos sus niveles, desde el maternal hasta el nivel medio diversificado. La impartida en las instituciones del Estado es gratuita hasta el pregrado universitario. A tal fin, el Estado realizará una inversión prioritaria, de conformidad con las recomendaciones de la Organización de las Naciones Unidas. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el acceso, permanencia y culminación en el sistema educativo. *La ley garantizará igual atención a las personas con necesidades especiales o con discapacidad...* (p.100).

En el mismo orden de ideas, puede encontrarse en la Carta Magna (1999), otro artículo que establece derechos a las personas con discapacidad y es el 81 que reza así: “Toda persona con discapacidad o necesidades especiales tiene derecho al ejercicio pleno de sus capacidades...El Estado, con la participación solidaria de las familias y la sociedad, le garantizará el respeto a su dignidad humana...” (p.79).

Por otro lado, referido a la salud y seguridad social como derecho a la vida, en la misma obra citada anteriormente, se encuentra el artículo 86 que se presenta de manera puntual y enfática:

Toda persona tiene derecho a la seguridad social como servicio público de carácter no lucrativo, que garantice la salud y asegure la protección en contingencia de...invalidez, enfermedades catastróficas, discapacidad, necesidades especiales... y cualquier otra circunstancia de previsión social. El Estado tiene la obligación de asegurar la efectividad de este derecho... (p.84).

Respecto a cómo la población estudiada en la presente investigación, está inmersa en el sistema educativo venezolano, se puede revisar la Ley Orgánica de Educación (L.O.E) y se encuentran los siguientes artículos:

En las “Disposiciones Generales” de la Ley Orgánica de Educación (1980) en el Capítulo I acerca “De los principios y Estructuras del Sistema Educativo” (Título II) en su artículo 16, se establece que: “El sistema educativo venezolano comprende niveles y modalidades...son *modalidades* del sistema educativo: la educación especial...El Ejecutivo Nacional queda facultado para adecuar estos niveles y modalidades a las características del desarrollo nacional y regional” (p.7).

Por otro lado, el artículo 32 de la L.O.E citada anteriormente, en su capítulo VI “De la Educación Especial” reza así:

La educación especial tiene como objetivo atender en forma diferenciada, por métodos y recursos especializados, aquellas personas cuyas características físicas, intelectuales y emocionales comprobadas sean de tal naturaleza y grado, que les impida adaptarse y progresar a través de los programas diseñados para los diferentes niveles del sistema educativo... (p.11)

Además, la L.O.E en su artículo 34 determina que:

Se establecerán las políticas que han de orientar la acción educativa especial y se fomentarán y se crearán los servicios adecuados para la atención preventiva, de diagnóstico y de tratamiento de los individuos con necesidades de educación especial. Asimismo se dictarán las pautas relativas a la

organización y funcionamiento de esta modalidad del sistema educativo... (p.11)

Y también en el Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (2000), referido a los sujetos con discapacidades, en el capítulo IV “De la Educación Especial”, del artículo 30 se puede encontrar que:

A los fines del cumplimiento de lo dispuesto en los artículos 3 y 32 de la Ley Orgánica de Educación, la modalidad de educación especial estará destinada a la atención de los niños y jóvenes que presenten alteraciones del desarrollo, dificultades para el aprendizaje, deficiencias sensoriales, trastornos emocionales y de la comunicación, parálisis cerebral, impedimentos motores, retardo mental o impedimentos múltiples... (p.47)

Todas las disposiciones anteriormente mencionadas, en general regulan el derecho a la salud y la educación; y de manera más específica describen cómo los sujetos con necesidades especiales están incluidos en el sistema educativo y de seguridad social venezolano, lo cual es un basamento importante dentro de cualquier plan que pretenda mejorar la calidad de vida de estos individuos, como sucede en la presente investigación, en la que al hacer un diagnóstico funcional de una organización de esta naturaleza para luego establecer una propuesta puede redundar y es lo que se plantea, en una mejora en la prestación de su servicio.

OBJETIVOS	ASPECTOS A	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
1. Diagnosticar el Funcionamiento organizacional de la Casa	Funcionamiento Organizacional	Funciones gerenciales y Académicas	- Planeación - Desarrollo de planes - Evaluación de	1-2 3 4
		Estructura Organizacional	-Organigrama -Líneas de Mando. -Distribución y	5-6 7-8 9-10
2.- Determinar la pertinencia del	Elementos Estructurales	- Misión y Visión	- Misión - Visión	11-12 13-14
		-Normativa Interna	Conocimiento e Implementación	15-16 17
		-Perfiles de cargos	Descripción y Especificaciones	18-19
3.- Diagnosticar pertinencia	Niveles de Cambio	- Nuevas Estrategias .	- Capacitación del personal. - Evaluación del desempeño y estrategias	20-21 22-23 24

CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN

OBJETIVO GENERAL: PROPONER EL RE-DISEÑO ORGANIZACIONAL, PARA LA CASA FAMILIAR SAN RAFAEL, MUNICIPIO GUACARA, ESTADO CARABOBO

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se presenta la metodología que se utilizó en la investigación para alcanzar los objetivos propuestos. Se describen los elementos relacionados con el tipo de investigación, el diseño, la población y muestra, la técnica de recolección de la información, la validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos y por último, el análisis e interpretación de los resultados.

Tipo de Investigación

El presente estudio se ajusta a una *modalidad de proyecto factible*. El *proyecto factible* está compuesto por tres fases: una fase diagnóstica, la factibilidad del proyecto y el diseño de la propuesta. La fase diagnóstica se sustentó en una investigación descriptiva. Al respecto, Balestrini (2006), expone que la investigación descriptiva es la aplicación al análisis de datos por los cuales se presentan los fenómenos o hechos de la realidad, que dada su similitud es necesario describir sistemáticamente a fin de evitar un error en su manejo. En atención a ello, Arias (2006) plantea que: los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, y aun cuando no se formulan hipótesis, tales variables aparecen enunciadas en los objetivos de la investigación.

Diseño de Investigación

El diseño de investigación es de campo, porque al evaluar y describir el funcionamiento de Casa Familiar San Rafael para luego ofrecer una propuesta, se recogen los datos directamente de la realidad, de donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna. En virtud de ello, Tamayo y Tamayo (2005), sostienen que cuando los datos se recogen directamente de la realidad,

denominándose datos primarios, su valor radica en que permite asegurarse de las verdaderas condiciones en que se han de obtener los datos.

Población y Muestra

Población

La población está representada por 16 personas que laboran en la Institución y los 16 padres y/o representantes de los residentes de Casa Familiar San Rafael. De hecho, Hernández Sampieri y otros, (2006) definen la población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.239), es decir, la población viene a ser la totalidad del fenómeno estudiado, en donde las unidades poseen características comunes.

Muestra

Así mismo, Hernández Sampieri y otros (ob. cit.) definen la muestra como “subgrupo de la población de la cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población” (p.236). No obstante, como la Casa Familiar San Rafael representa un núcleo pequeño dentro de un universo de personas relacionadas con el área de salud y educación, representado sólo por 32 personas de ambos estratos, se tomó como unidades de estudio, a todos los individuos que la integran.

Técnica de Recolección de Datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos, son las distintas formas de obtener información necesaria para el estudio. Por lo tanto, se seleccionó como instrumento el Cuestionario, el cual se realizó a partir de los objetivos que se formularon. El cuestionario se llevó a cabo para verificar entre otros aspectos, el grado de conocimiento y satisfacción del personal y los padres de los residentes de Casa Familiar San Rafael. Los ítems o preguntas se elaboraron en base a los aspectos

a investigar y a los indicadores de las dimensiones inmersas en los objetivos específicos.

Validez y Confiabilidad

Validez

Se sometió a juicio de expertos, quienes constataron la coherencia entre los objetivos propuestos de la investigación y los ítems formulados en el instrumento. Los expertos revisarán el grado de dominio específico de contenido, ya que según Hernández (2006) el instrumento debe reflejar ello.

La validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se estudia. La validez de un instrumento de recolección de datos, se refiere al hecho de que los ítems del instrumento deben medir lo que los objetivos de la investigación solicitan.

En atención a ello, el cuestionario debe responder a:

Validez de Contenido, porque el instrumento respondió a los objetivos planteados, que son al fin y al cabo, los pasos que orientaron la investigación.

Validez de Construcción, porque el mismo tuvo la sustentabilidad en las bases teóricas de la investigación, por lo que se diseñó el cuadro de operacionalización de las variables en estudio, donde las dimensiones y los indicadores se extrajeron del basamento teórico del estudio realizado.

Validez de Juicio de Expertos, porque el cuestionario después de elaborado, fue revisado y evaluado por personas conocedoras del contenido y temática investigada, donde evaluaron claridad, pertinencia y redacción de los ítems; sobre todo la relación de los ítems con los indicadores y dimensiones del aspecto a investigar.

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento, según Palella y Martins (2006) “es la ausencia de un error aleatorio en un instrumento de recolección de datos” (p.176). En tal

sentido, es el grado de mediciones que están libres de cualquier desviación que puedan producir los errores, esto asegura la veracidad del instrumento. Al respecto, afirma Hernández (2006) “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que se su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales”. (p.277).

Por lo que, confiabilidad se determinó calculando el coeficiente de confiabilidad que va de 0 a 1 (0= nula confiabilidad, 1= total confiabilidad). El coeficiente de confiabilidad que se utilizó en la instrumentación fue la de Kuder – Richardson ya que el cuestionario que se utilizó, presentó dos alternativas de respuesta tipo dicotómicas, Sí y No.

Para la determinación del coeficiente de Kuder – Richardson, el cual resultó Muy Alto (0.9), se utilizó la siguiente escala, de Rodríguez y Marín (2004), quienes establecen los siguientes criterios de aceptación y confiabilidad:

CONFIABILIDAD	INTERPRETACIÓN
De 0,3 a 0,4	Despreciable
Después de 0,4 y hasta 0,6	Moderado
Después de 0,6 y hasta 0,8	Alto
Después de 0,8 y hasta 0,9	Muy Alto
Después de 0,9 y hasta 1	Perfecto

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La información suministrada por los trabajadores y representantes de la Casa Familiar San Rafael, que son los sujetos que representan la muestra, se analizó de forma porcentual; destacándose también en las tablas, las frecuencias de respuestas para cada ítem y por cada alternativa. Las tablas se elaboraron tomando como referencia el aspecto a investigar presentado en el cuadro de operacionalización, diseñándose de acuerdo a las dimensiones e indicadores que caracterizan el aspecto estudiado.

La interpretación se realizó relacionando la información suministrada por los sujetos, con el basamento teórico que sirvió de sustento al estudio; dicha relación se hizo estableciendo semejanzas, diferencias, destacando su relevancia y pertinencia con lo investigado.

El análisis se dio estableciendo comparaciones entre la teoría ideal, el deber ser, y el ser o realidad que se presenta día a día, en la jornada diaria, de Casa Familiar San Rafael.

Aspectos a Investigar: Funcionamiento Organizacional

Dimensiones: Funciones gerenciales o administrativas de planeación y control

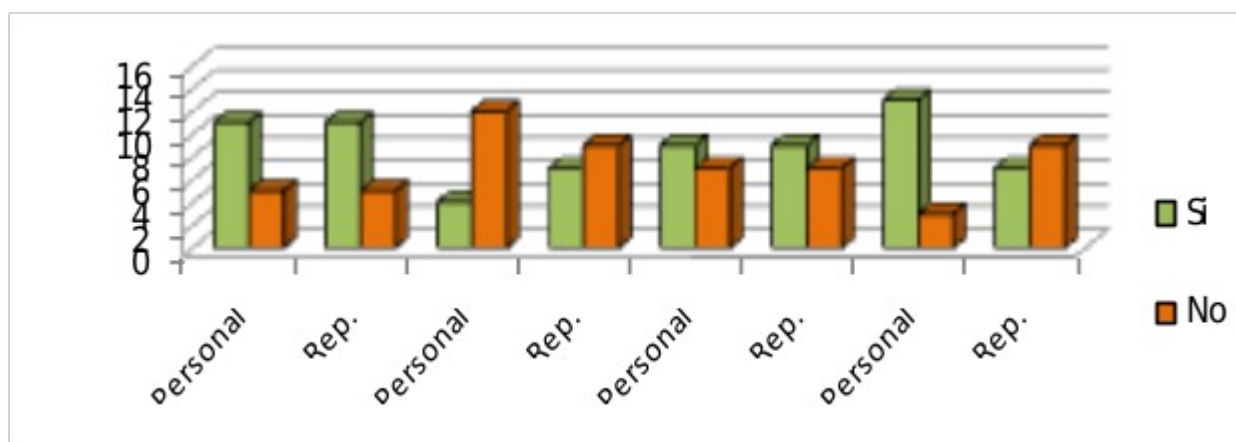
Indicadores: Planes y programas; desarrollo de planes y su evaluación.

Tabla N° 1. Desarrollo y evaluación de planes y programas

Ítems		Personal					Representantes				
		Si		No		Total	Si		No		Total
		F	%	F	%		F	%	F	%	
1	¿Conoce cuáles son los planes y programas que se llevan a cabo en el Centro?	11	69	5	31	100	11	69	5	31	100
2	¿Participa de las planificaciones dentro de la Organización?	4	25	12	75	100	7	44	9	56	100
3	¿Se cumple con las actividades establecidas de acuerdo a la planificación?	9	56	7	44	100	9	56	7	44	100
4	¿Se evalúan los resultados de las actividades programadas?	13	81	3	19	100	7	44	9	56	100

Fuente: Cuestionario aplicado a personal y representantes de la “Casa Familiar San Rafael”. Urrieta (2015).

Grafico N° 1. Desarrollo y evaluación de planes y programas



Interpretación Tabla N° 1

En relación al aspecto a investigar Funcionamiento Organizacional, la dimensión Funciones administrativas de planeación y control, indicadores: Planes, desarrollo de programas y su evaluación, se evidenció a partir del ítem N° 1, que del estrato de trabajadores 69 por ciento, conoce los planes y programas que se llevan a cabo en el Centro. Los representantes también en 69 por ciento, tienen la misma percepción de conocerlos. En atención a la anterior información se puede inferir que tanto los trabajadores como los representantes de esta institución en un alto porcentaje, conocen los planes y programas que en ella se desarrollan.

En contraste, el ítem N° 2 evidencia que sólo 25 por ciento de los trabajadores, y 44 por ciento de los padres, participa de las planificaciones dentro de la organización, aspecto que puede interpretarse como una debilidad ya que no se está dando en la planificación, el consenso de todos los entes interesados en la institución. Como se puede ver, esta información no es beneficiosa para Casa Familiar San Rafael ya que al no contar en la ejecución de planes, con el apoyo de ambos estratos, trabajadores y representantes, se pierde la definición de las metas a cumplir y la indicación de los medios adecuados, para cumplirlas.

En tal sentido Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) plantean que las metas se alcanzan en forma adecuada si los planes se establecen de manera clara y concreta, y estos resultados nos dicen que la mayoría conoce los planes y programas; pero el autor también expresa que la planificación son acuerdos que se pueden reflejar en forma de planes, determinando un compromiso general entre los miembros de la organización para el logro de las metas que el grupo se ha trazado. Si no se da ese compromiso y ese consenso entre los verdaderos actores de la institución, ni dichos acuerdos en la planificación, la misma puede resultar poco significativa para los involucrados y hasta infructuosa.

Aspectos a Investigar: Funcionamiento Organizacional

Dimensión: Estructura Organizacional

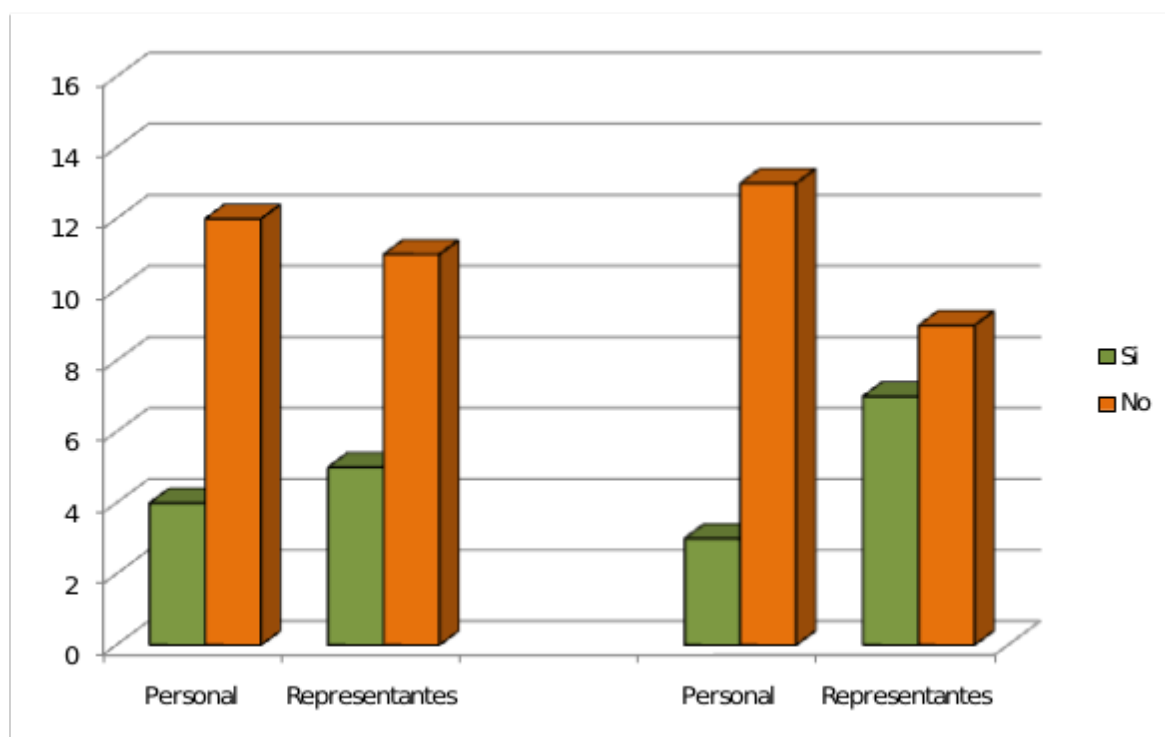
Indicador: Organigrama

Tabla N° 2. Organigrama

Ítems		Personal					Representantes				
		Si		No		Total	Si		No		Total
		F	%	F	%		F	%	F	%	
5	¿Conoce la estructura organizativa del Centro?	4	25	12	75	100	5	31	11	69	100
6	¿Participa en la definición de las políticas de dirección a seguir en la Institución?	3	19	13	81	100	7	44	9	56	100

Fuente: Cuestionario aplicado a personal y representantes de la “Casa Familiar San Rafael”. Urrieta (2015).

Gráfico N° 2. Organigrama



Interpretación Tabla N° 2

Para el aspecto a investigar funcionamiento organizacional, de la dimensión Estructura Organizacional, esta tabla está caracterizada por el indicador Organigrama que a partir del ítem N° 5, evidenció por parte del estrato de trabajadores que solo 25 por ciento conoce la estructura organizativa del Centro, y 75 por ciento indicó que no la conoce. Situación similar se observa con el estrato de representantes, donde sólo 31 por ciento afirma conocerla y 69 por ciento manifestó que no la conoce.

Por su parte el ítem No 6, evidenció que aún menos porcentaje del estrato del personal, 19 por ciento, participa en la definición de las políticas de dirección a seguir en la institución, y 81 por ciento indica que no lo hace. Del estrato de representantes, 44 por ciento dice participar en la definición de políticas de dirección en la organización y 56 por ciento de ellos, indica que no participa.

Estos resultados manifiestan una situación preocupante porque los atributos de la estructura de una organización determinan el formalismo, la complejidad y la centralización o descentralización de la misma; según lo compilado por Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) y complementan afirmando que para ser eficaces, los trabajadores deben comprender claramente la estructura, ya que el organigrama de una empresa es la configuración de posiciones, deberes de trabajo y líneas de autoridad, que al ser más precisas, mantienen un ambiente armónico. Por lo que se interpreta que la estructura organizacional de Casa Familiar San Rafael presenta debilidades que entorpecen su funcionamiento. De acuerdo a esta información se podría deducir, que la participación consciente del personal en las actividades que se planifiquen en el Centro garantizaría éxito de las mismas, al verse los actores o protagonistas más involucrados; así como, si el personal y los representantes colaboraran más en la definición de políticas que dirigen a la institución, se lograría mayor compromiso y sentido de pertenencia con ella.

Aspectos a Investigar: Funcionamiento Organizacional

Dimensiones: Estructura Organizacional

Indicador: Líneas de mando

Tabla N° 3. Líneas de mando

Ítems		Personal					Representantes				
		Si		No		Total	Si		No		Total
		F	%	F	%		F	%	F	%	
7	¿Maneja con claridad quién(es) es (son) su(s) superior(es) y quiénes su(s) subordinado(s)?	7	44	9	56	100	7	44	9	56	100
8	¿Participa en la toma de decisiones dentro de la Organización?	3	19	13	81	100	5	31	11	69	100

Fuente: Cuestionario aplicado a personal y representantes de la “Casa Familiar San Rafael”. Urrieta (2015).

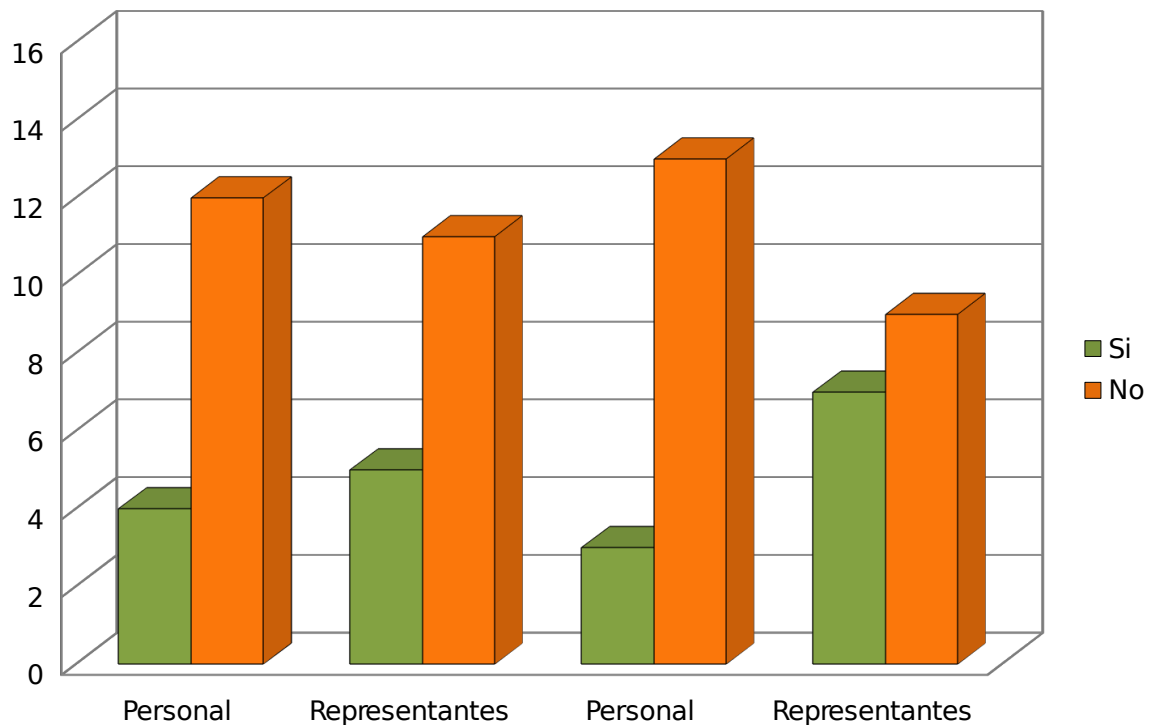
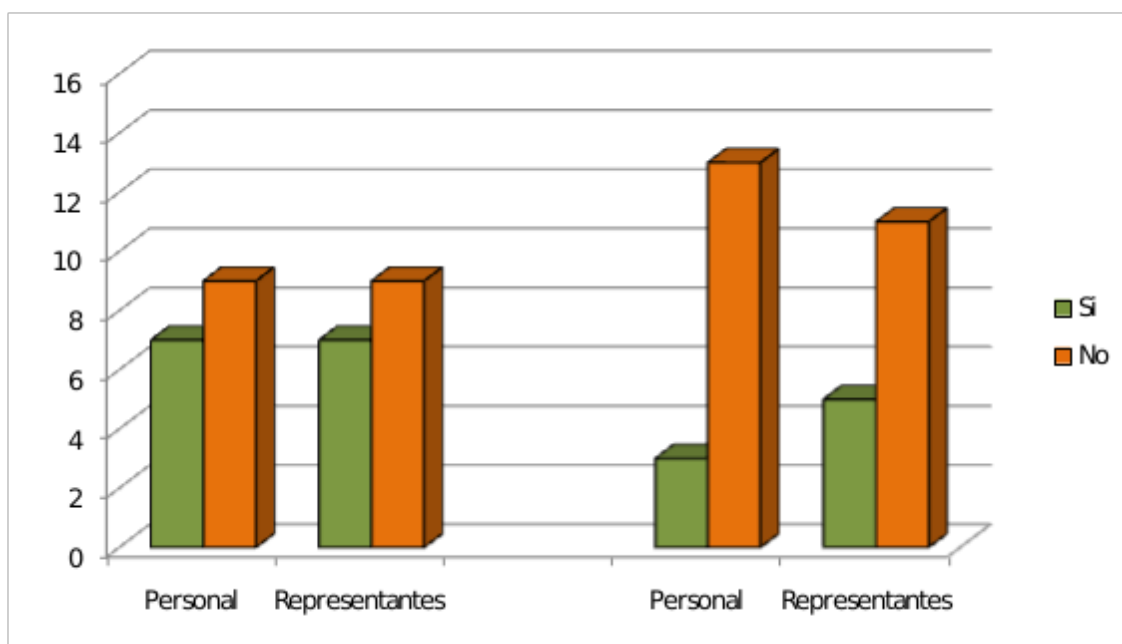


Gráfico N° 3. Líneas de mando



Interpretación Tabla N° 3

Interpretación Tabla N° 3

El indicador Líneas de Mando, a partir del ítem N° 7 se evidenció que sólo 44 por ciento tanto de los trabajadores como de los representantes manejan con claridad quiénes son sus superiores y quiénes sus subordinados, es decir que 56 por ciento de la población en general, desconoce de quién debe y puede recibir órdenes o directrices, y de quiénes no. Estos datos permiten inferir que la institución no parece proyectar una tendencia definida respecto a las líneas de mando; lo cual pudiese entorpecer el buen funcionamiento de la misma, ya que tal como lo indican Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), para que se trabaje eficazmente en la organización los gerentes deben configurar los deberes de los trabajadores y con ellos las líneas de mando y de autoridad.

Así mismo, el ítem N° 8 arrojó la información que de parte del personal, 19 por ciento dice participar en la toma de decisiones dentro de la Organización y 81 por ciento considera que no le permiten tomar decisiones. De igual manera, 31 por

ciento de los padres presenta participación en las decisiones y 69 por ciento de ellos dice no ser tomado en cuenta a la hora de decidir. Ello denota una conformación de la Estructura Organizacional de la institución más de tipo vertical que horizontal, puesto que claramente se observa que no existe participación de todos o consenso en la toma

Ítems		Personal					Representantes				
		Si		No		Total	Si		No		Total
		F	%	F	%		F	%	F	%	
9	¿Conoce cómo son distribuidos los recursos económicos que recibe la Institución?	11	69	5	31	100	11	69	5	31	100
10	¿Aporta ideas o proyectos para la obtención de recursos para el funcionamiento del Centro?	9	56	7	44	100	9	56	7	44	100

de decisiones.

Aspectos a Investigar: Funcionamiento Organizacional

Dimensiones: Estructura Organizacional

Indicador: Distribución y uso de recursos

Tabla N° 4. Distribución de recursos

Fuente: Cuestionario aplicado a personal y representantes de la “Casa Familiar San Rafael”. Urrieta (2015).

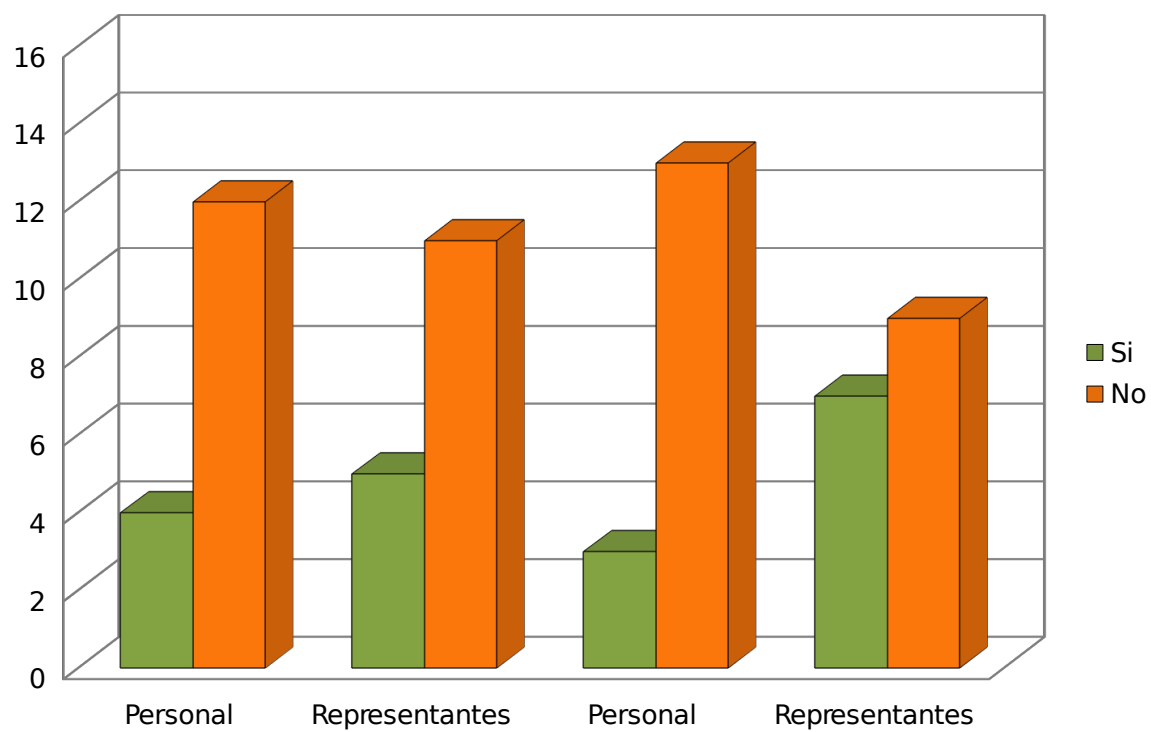


Gráfico N° 4. Distribución de recursos

Interpretación Tabla N° 4

Para el aspecto a investigar funcionamiento organizacional, de la dimensión Estructura Organizacional, la tabla está caracterizada por el indicador Distribución y uso de recursos que a partir del ítem N° 9, evidenció que tanto los padres y representantes como los trabajadores, conocen cómo son distribuidos los recursos económicos que recibe la Institución, ambos en 69 por ciento. Así mismo, el ítem N° 10 ofreció información acerca de si los empleados y padres de la organización, aportan ideas o proyectos en la obtención de recursos para el funcionamiento del Centro, arrojando que 56 por ciento por igual en los dos estratos, lo hacen.

La información que se encuentra en esta tabla representa, que tanto los trabajadores como los representantes de los residentes de Casa Familiar, participan o aportan ideas en la distribución y uso de recursos de la institución, hecho que favorece la visión o cumplimiento de metas trazadas a futuro, ya que, las decisiones que implican dirigir el curso o destino económico, son discutidas involucrando a todos los miembros de la organización; y este enfoque colectivo que la gerencia utiliza, es muy beneficioso para dar el uso adecuado y óptimo a los presupuestos.

Es de suma importancia, por el tipo de institución y su naturaleza no lucrativa o sin fines de lucro, que se note gran claridad en toda la comunidad que participa de ella, en relación a la utilización, participación y consenso para la obtención de recursos humanos y materiales; ya que esto genera por una parte, mejoras en la atención y consecución de programas y por ende en la calidad de vida de los residentes que son los hijos de estos padres y representantes, cuidadosos e interesados, en el bienestar de sus muchachos; y por otra parte, mejoras en los sueldos y salarios del personal, así como en las instalaciones donde laboran y pasan gran parte de su día a día.

Aspectos a Investigar: Elementos Estructurales

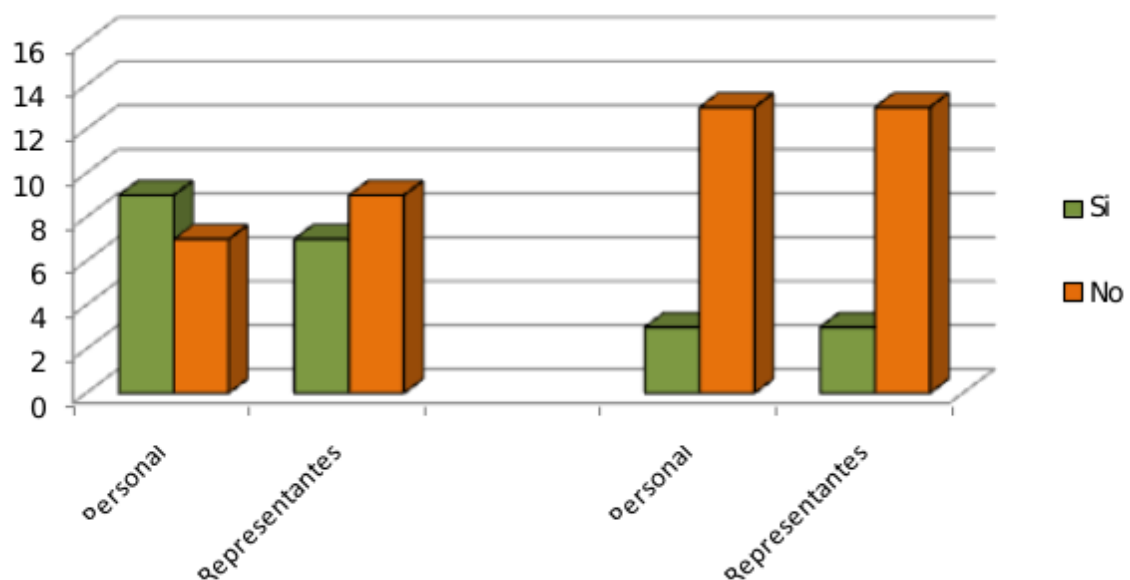
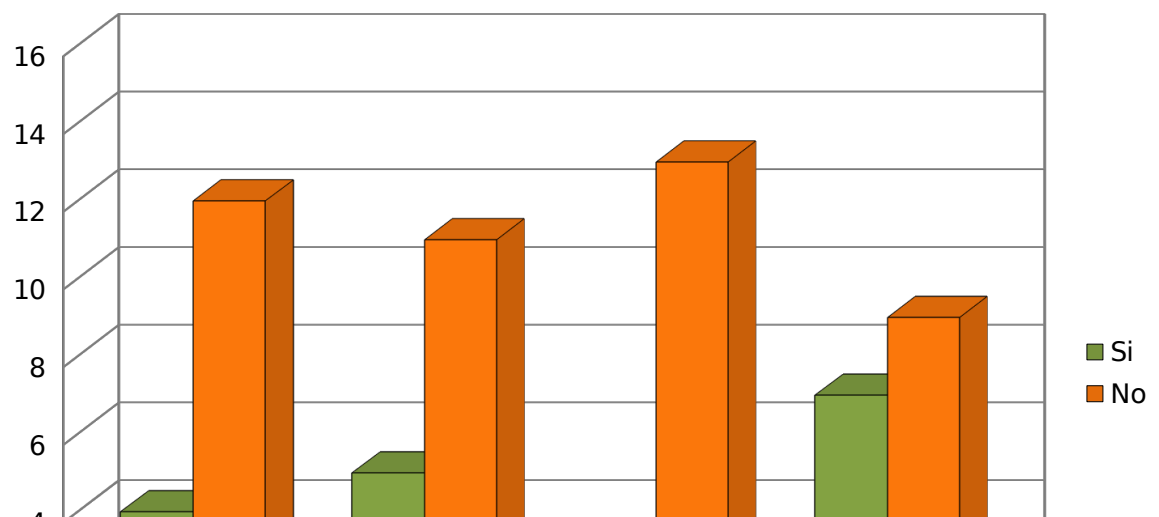
Dimensiones: Misión y Visión

Indicador: Misión

Tabla N° 5. Misión

Ítems		Personal					Representantes				
		Si		No		Total	Si		No		Total
		F	%	F	%		F	%	F	%	
11	¿Conoce la misión de la Institución?	9	56	7	44	100	7	44	9	56	100
12	¿Participó en la definición de la misión de la organización?	3	19	13	81	100	3	19	13	81	100

Fuente: Cuestionario aplicado a personal y representantes de la “Casa Familiar San Rafael”.
Urrieta (2015).



Interpretación Tabla N° 5

En relación al aspecto a investigar Elementos Estructurales, de la dimensión Misión y Visión, indicador Misión, se evidenció a partir del ítem N° 11, por parte del estrato de trabajadores que 56 por ciento, conoce la misión de la Institución, y 44 por ciento no. Situación similar se observa en el estrato de representantes, donde 44 por ciento dice conocerla y 56 por ciento manifiesta no conocer la misión de este Centro.

Por su parte el ítem N° 12, arrojó los mismos porcentajes para ambos estratos de la población, es decir, 19 por ciento de trabajadores y representantes coinciden al responder que participaron en la definición de la misión de la organización y 81 por ciento de toda la población, coincide en que no participó en definir la naturaleza de la misma.

Dicho aspecto a investigar es fundamental ya que por ser Casa Familiar San Rafael una organización que ofrece asistencia, educación e inclusión a adultos que presentan graves compromisos intelectuales y por consiguiente se encuentran en

situación desvalida, se considera crítico que no exista claridad institucional, en sus razones de ser y existir. Por otra parte, si cada trabajador o representante, desconoce la misión del Centro se le dificultará actuar siempre de acuerdo con lo establecido en la Organización y propiciar que sus pares también lo hagan.

Estos resultados o valores ofrecidos por los representantes de toda esta comunidad, es decir, los padres y los trabajadores, pueden reflejar desconocimiento o poco compromiso con la misión de Casa Familiar San Rafael. Se hace entonces necesario, aclararla, reforzarla o fortalecerla; para que las actividades se realicen en consonancia con ella. Como propone Martín (2001), poner a todos los empleados a participar por igual con sus capacidades y talentos en el cumplimiento de la misión, que es el conjunto de razones de ser o compromisos fundacionales que se tienen con la organización.

Aspectos a Investigar: Elementos Estructurales

Dimensiones: Misión y Visión

Indicador: Visión

Tabla N° 6. Visión

Fuente: Cuestionario aplicado a personal y representantes de la “Casa Familiar San Rafael”.
Urrieta (2015).

Ítems		Personal					Representantes				
		Si		No		Total	Si		No		Total
		F	%	F	%		F	%	F	%	
13	¿Realiza sus actividades y/o labores en función de la visión del Centro?	7	44	9	56	100	5	31	11	69	100
14	¿Contribuye a que sus compañeros actúen (trabajen) de acuerdo a la visión establecida?	7	44	9	56	100	5	31	11	69	100

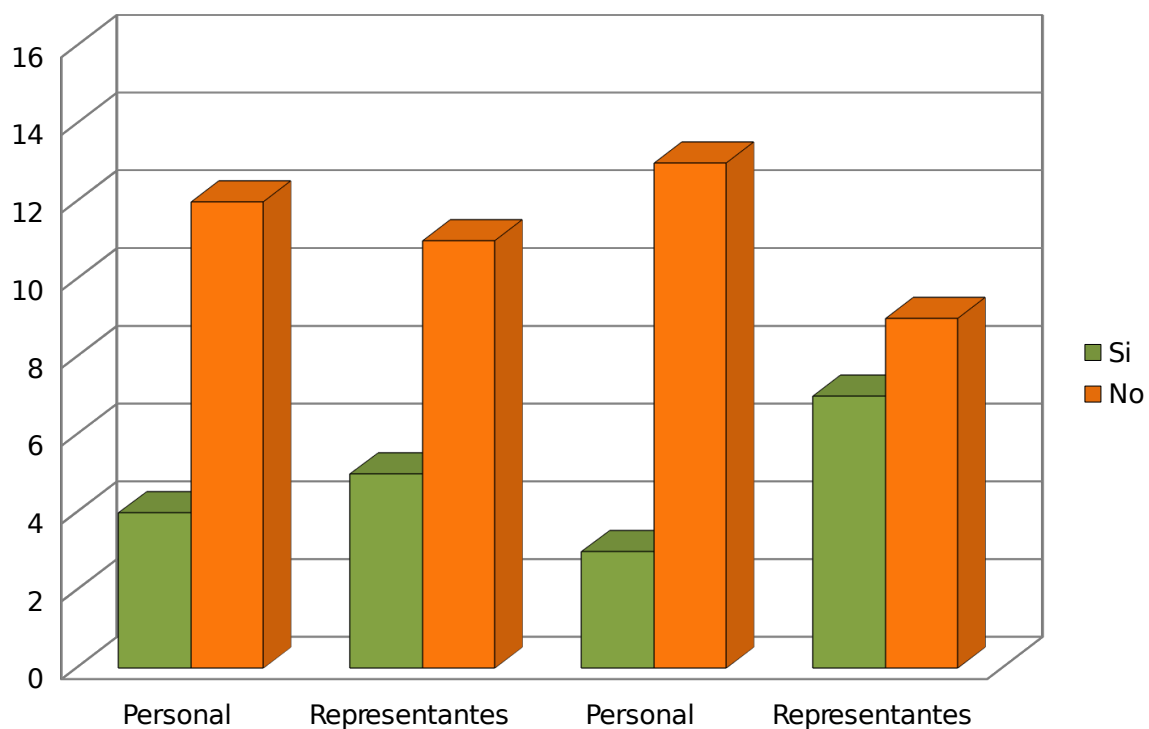
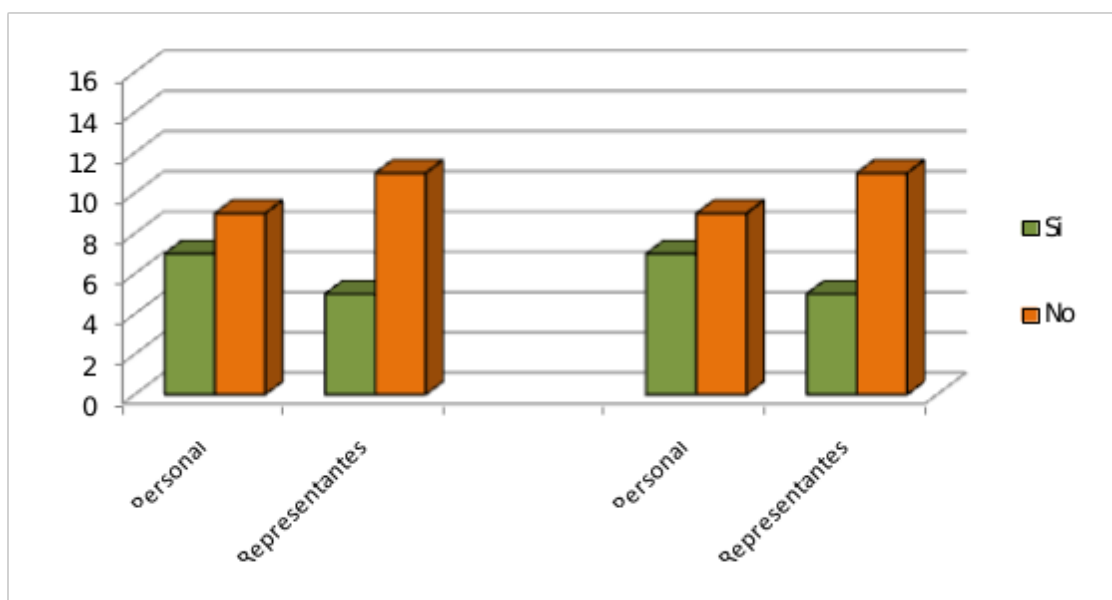


Gráfico N° 6. Visión



Interpretación Tabla N° 6

Para el aspecto a investigar Elementos Estructurales, de la dimensión Misión y Visión, caracterizada por el indicador Visión, a partir del ítem N° 13, arrojó por parte del estrato de trabajadores que 44 por ciento manifiesta trabajar en consonancia con las metas de todos y 56 por ciento no realiza las actividades en base a ello. Situación similar se observa en el estrato de representantes, donde sólo 31 por ciento actúa conforme a la visión de la institución y 69 por ciento no lo hace. Por su parte el ítem N° 14, evidenció los mismos porcentajes que el ítem N° 13, para ambos estratos de la población, lo cual denota baja contribución de todos respecto a que se actúe (se trabaje) de acuerdo a la visión del Centro.

De todos depende el adecuado funcionamiento de Casa Familiar San Rafael, el alcance de las metas establecidas y el compromiso con ellas; sin embargo plantean Gibson, Ivancevich y Donelly (2001) que aunque los gerentes de las instituciones fomenten la participación en las actividades y la toma de decisiones, al final son ellos los responsables del resultado pues representan la cara visible, la respuesta de la organización ante situaciones deseadas (metas) o no deseadas o problemas que se presenten.

En ese sentido, se detecta necesario desde la gerencia de la organización trabajar en una visión compartida, pues la situación evidenciada en estos ítems es negativa para el Centro, porque no se observan las energías de ambos estratos dirigidas hacia un fin común, según lo expresado por Martín (2001) al definir la visión como una imagen de futuro, que se desea construir entre todos. Y que en el caso de Casa Familiar San Rafael es muy loable, pues se trata de convertirse en un centro piloto a nivel nacional. Ante esto, es importante destacar que una visión y misión compartida genera buenas relaciones entre el personal y la organización, genera confianza, sinergia y crea identidad común.

Aspectos a Investigar: Elementos Estructurales

Dimensión: Normativa interna

Indicador: Conocimiento e Implementación

Tabla N° 7. Normativa Interna

Ítems		Personal					Representantes				
		Si		No		Total	Si		No		Total
		F	%	F	%		F	%	F	%	
15	¿Conoce la normativa interna de la Institución?	16	100	0	0	100	12	75	4	25	100
16	¿Colabora con el cumplimiento de la normativa interna existente?	16	100	0	0	100	13	81	3	19	100
17	¿Propicia el conocimiento de la normativa interna en el personal que recién ingreso al Centro?	13	81	3	19	100	13	81	3	19	100

Fuente: Cuestionario aplicado a personal y representantes de la “Casa Familiar San Rafael”.
Urrieta (2015).

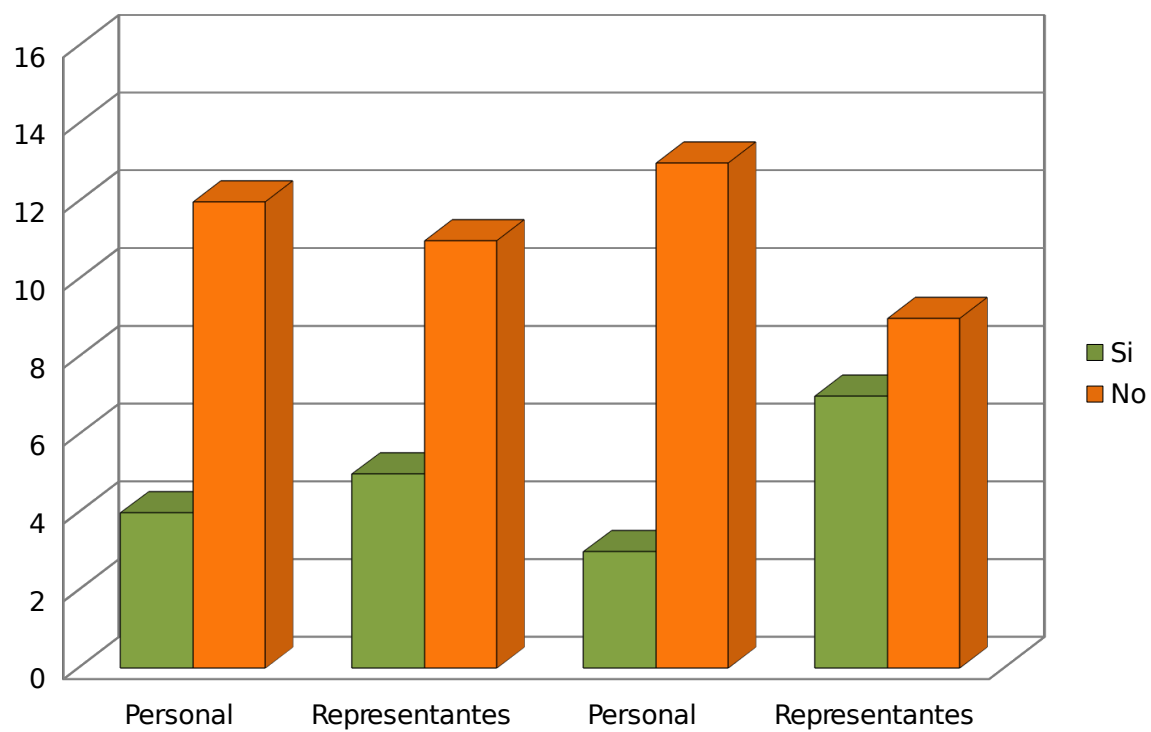


Gráfico N° 7. Normativa Interna

Interpretación Tabla N° 7

Interpretación Tabla N° 7

Para el aspecto a investigar Elementos estructurales, a partir de los indicadores, Conocimiento e implementación, de la dimensión, Normativa interna, se pudo constataren el ítem N° 15 que 100 por ciento de los empleados dicen conocer las normas de la institución; reafirmandose esta información con lo que el ítem 16 indica, todo el personal (100 por ciento), manifiesta colaborar con el cumplimiento de la normativa interna existente. La información suministrada por el ítem No 17, nos dice que 81 por ciento de los trabajadores propicia en el personal que recién ingresa, su conocimiento. Por su parte, el estrato de representantes evidenció que 75 por ciento la conoce, 81 por ciento considera que cumple la normativa interna del Centro y 81 por ciento también, la hace cumplir. Es importante destacar, que a pesar de que la misma no es entregada de manera formal a los miembros de la comunidad, esta información indica que de otra manera, la conocen y la cumplen, lo cual es favorable para la institución, tanto para su funcionamiento como para cualquier ajuste o cambio que se quiera hacer en ella. Es de suma importancia conocer la normativa interna para un buen desempeño, porque es imposible que una persona actúe adecuadamente en una organización si tiene desconocimiento de las normas que la rigen, que son las que muestran y determinan el camino a seguir.

En relación a ello, según compilaciones de Robbins (2014) se conoce que los gerentes para hacer un rediseño deben tomar en cuenta los elementos claves de la organización como reglas, procedimientos, establecimiento de responsabilidades, y cualquier otra norma, que permita que se tenga una visión compartida para lograr la sinergia necesaria que garantice el buen funcionamiento; y lo ideal es que las mismas sean instrumentadas de forma tal que, todos en la institución dispongan de ellas, para su conocimiento y fidedigno cumplimiento.

Aspectos a Investigar: Elementos Estructurales

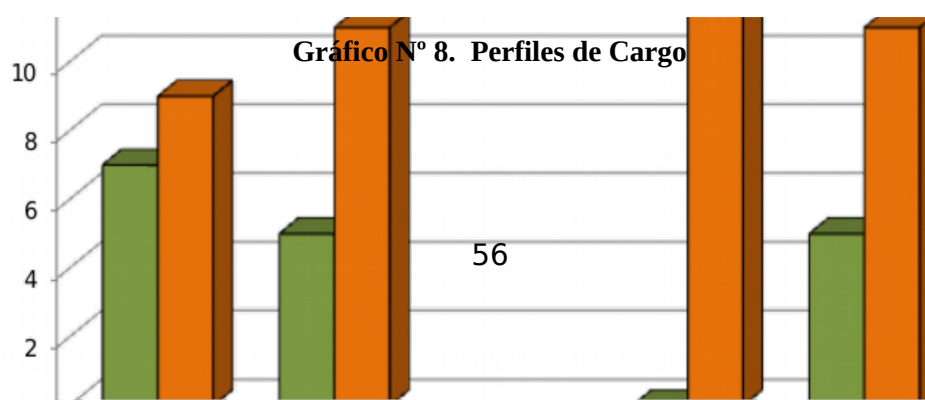
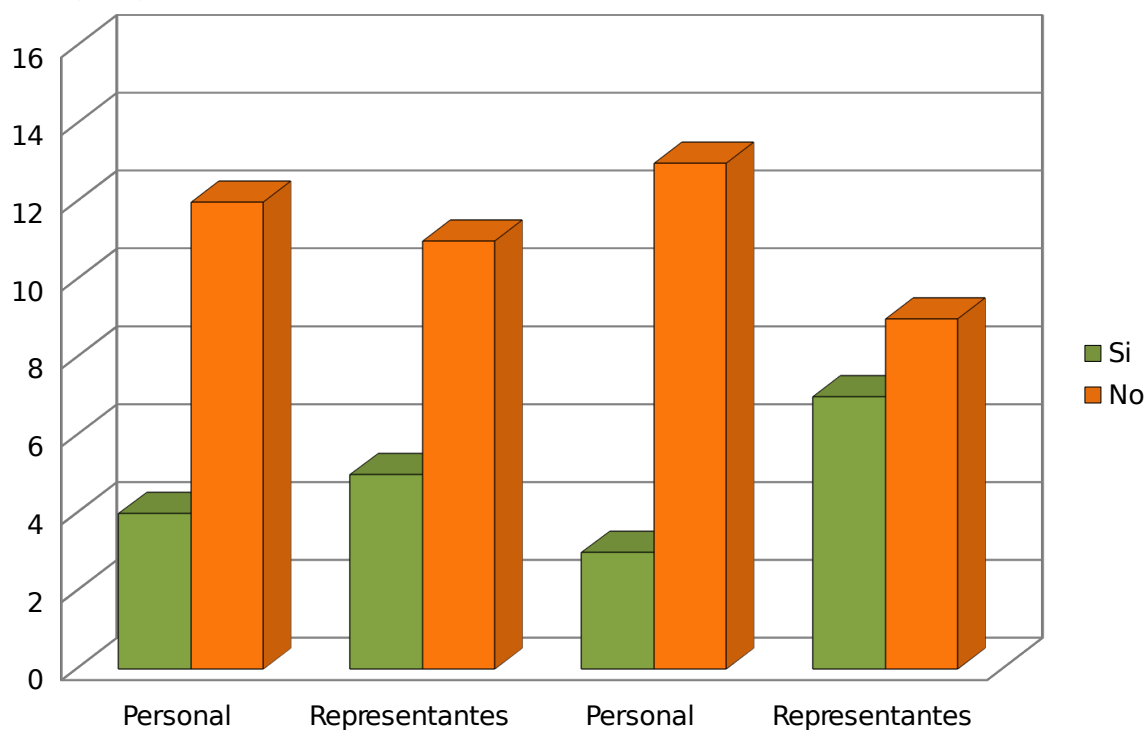
Dimensión: Perfiles de cargos

Indicador: Especificaciones de cargos

Tabla N° 8. Perfiles de Cargo

Ítems		Personal					Representantes				
		Si		No		Total	Si		No		Total
		F	%	F	%		F	%	F	%	
18	¿Conoce el personal su descripción de cargo con las funciones precisas que deben cumplir en la Organización?	7	44	9	56	100	5	31	11	69	100
19	¿La Institución le entrega la especificación de sus funciones por escrito?	0	0	16	100	100	5	31	11	69	100

Fuente: Cuestionario aplicado a personal y representantes de la “Casa Familiar San Rafael”. Urrieta (2015).



Interpretación Tabla N° 8

Interpretación Tabla N° 8

En todo rediseño organizacional es importante la revisión cuidadosa de los Perfiles de Cargos que es la siguiente dimensión analizada. A partir del indicador Descripciones y Especificaciones de Cargos, en el ítem N° 18, para el estrato del personal, se evidenció que 44 por ciento de ellos si conoce su descripción de cargo con las funciones que deben cumplir en la Organización y 56 por ciento manifestó no conocerlo. El estrato de representantes, mantiene opinión similar, solo 31 por ciento manifiesta conocer la descripción de cargos y 69 por ciento que no la conoce.

El ítem N° 19, muestra que 100 por ciento de los trabajadores no ha recibido las especificaciones de sus funciones por escrito y 69 por ciento de los representantes expresa que los trabajadores no han recibido esas especificaciones.

De acuerdo a la información anterior, se podría deducir que no hay precisión para cumplir funciones o cargos en la Casa Familiar, situación realmente negativa porque cuando la persona no tiene suficiente claridad en los perfiles de cargo o especificación de las características para el cargo en el que labora, o va a laborar, difícilmente podrá tener un buen desempeño.

En atención a lo planteado, Martín (2001) indica que una de las quejas más comunes entre directivos y jefes es que no se tiene claro las tareas que deben realizar las personas o empleados; cuando las mismas, están bien definidas en perfiles, se maximiza la productividad. En el caso concreto de Casa Familiar San Rafael, tenerlas

Ítems		Personal					Representantes				
		Si		No		Total	Si		No		Total
		F	%	F	%		F	%	F	%	
20	¿Cree que posee suficientes conocimientos acerca de la población que la Organización atiende?	5	31	11	69	100	7	44	9	56	100
21	¿Participa en actividades de actualización para la atención adecuada del individuo con necesidades especiales?	3	19	13	81	100	7	44	9	56	100

bien definidas, redundaría en la mejora de la calidad del servicio que se presta. Dentro de los perfiles de cargo, los gerentes deben estar atentos a los diseños y rediseños de cargos para actualizar las tareas de cada cargo, para que se logren satisfacer las necesidades de los empleados y de la organización, eliminando obstáculos y optimizando el trabajo.

Aspectos a Investigar: Niveles de cambio

Dimensiones: Nuevas estrategias

Indicador: Capacitación del personal

Tabla N° 9. Formación del Personal

Fuente: Cuestionario aplicado a personal y representantes de la “Casa Familiar San Rafael”. Urrieta (2015).

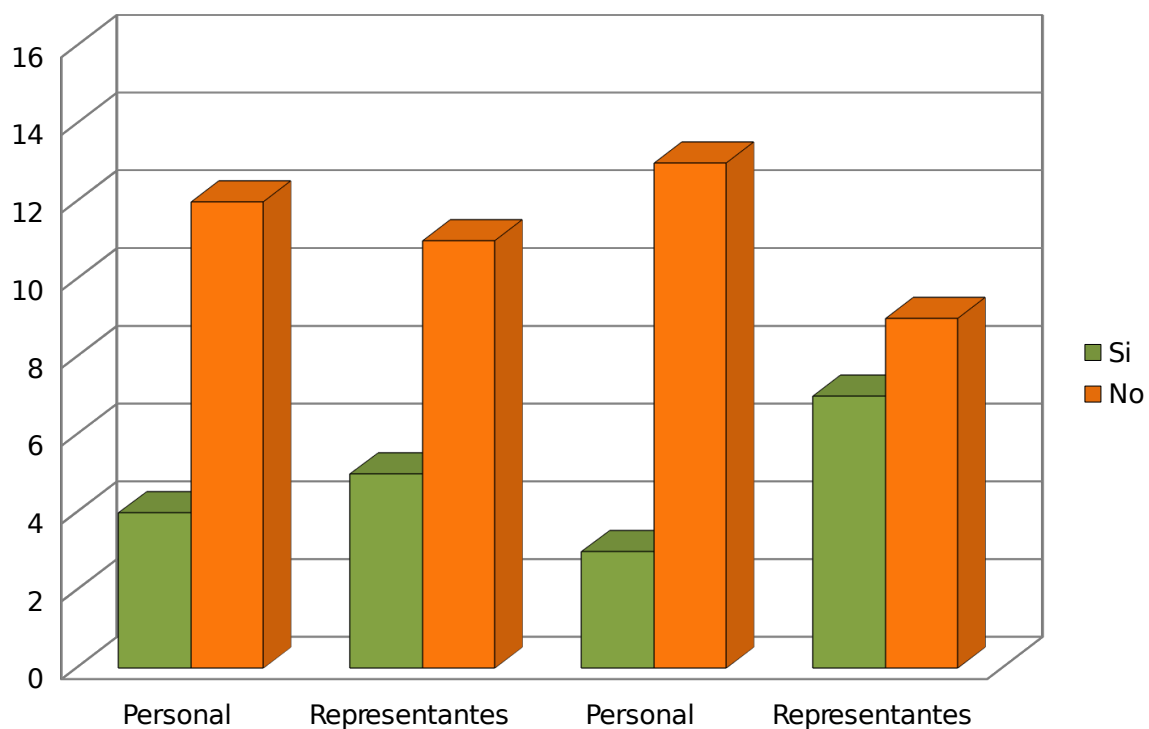
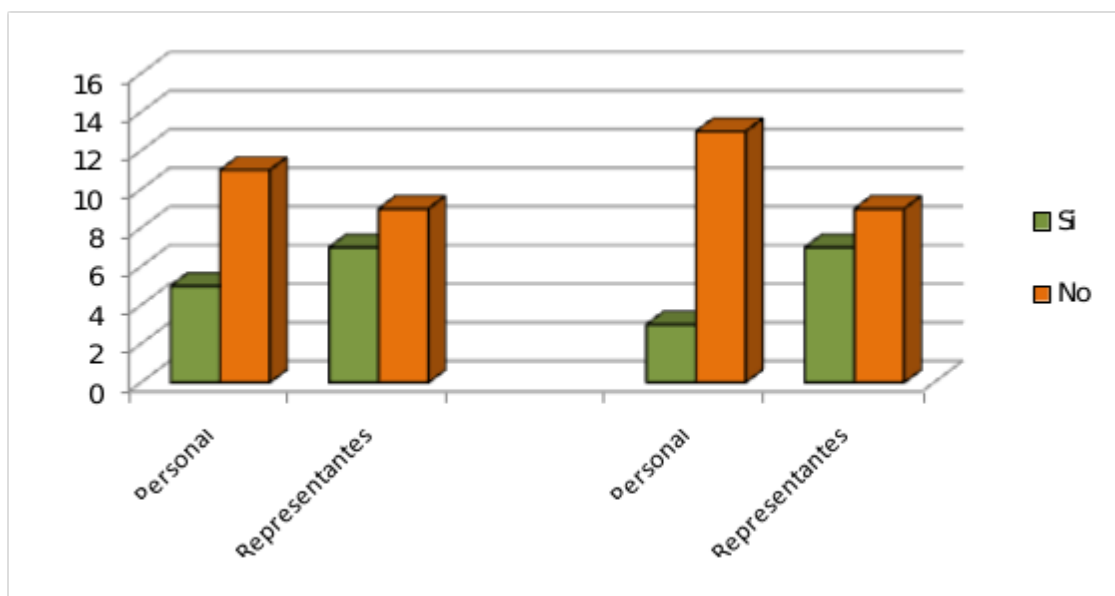


Gráfico N° 9. Formación del Personal



Interpretación Tabla N° 9

Para el aspecto a investigar Niveles de cambio, de la dimensión Nuevas estrategias, esta tabla está caracterizada por el indicador Capacitación del personal, que a partir del ítem N° 20, evidenció por parte del estrato de trabajadores que 31 por ciento posee conocimientos acerca de la población que se atiende y 69 por ciento indicó que no tiene suficiente preparación. Situación similar se observa con el estrato de representantes, donde 44 por ciento afirma que los empleados si conocen las discapacidades y 56 por ciento manifestó que los trabajadores no poseen suficientes conocimientos en relación a lo que sus hijos presentan.

Por su parte el ítem No 21, evidenció del personal, que 19 por ciento, participa en actividades de actualización para la atención adecuada del individuo con necesidades especiales y 81 por ciento indica que no lo hace. En tal sentido, los padres, en 44 por ciento, se interesan por aprender más acerca de lo que tienen sus hijos, y 56 por ciento no se ha actualizado respecto a nuevos parámetros y tendencias en educación especial o como ahora es manejado a nivel educativo en Venezuela, en la Diversidad Funcional compleja, que presentan sus muchachos.

De acuerdo a esta información se puede entender que hay debilidades de conocimiento por parte de los representantes, y en la preparación del personal en relación a la atención de adultos con necesidades especiales, situación muy desfavorable, pues los padres son los primeros veedores del bienestar de sus hijos y un personal que no este continuamente actualizado se le dificulta desempeñar con pertinencia su labor.

En tal sentido, en compilaciones Robbins (1998) señala que la organización debe promover la creatividad, el desarrollo profesional y personal del empleado, con la finalidad de capacitarlos mejor. Esto les facilitará “resolver” en el día a día, problemas de vital importancia (por la naturaleza del Centro) incrementando la calidad del servicio. Ante esto, se hace necesario remarcar que toda la comunidad, debe estar adecuadamente preparada; indica Martín (2001), que la importancia de la preparación debe puntualizarse en el auto-aprendizaje y desarrollo personal de habilidades y conocimientos, para crecer unos y optimizar funciones los otros (personal).

Aspectos a Investigar: Niveles de cambio

Dimensiones: Nuevas estrategias

Indicador: Evaluación del desempeño y estrategias gerenciales para incentivos.

Tabla N° 10. Evaluación del Desempeño y Estrategias Gerenciales

Fuente: Cuestionario aplicado a personal y representantes de la “Casa Familiar San Rafael”.
Urrieta (2015).

Ítems		Personal					Representantes				
		Si		No		Total	Si		No		Total
		F	%	F	%		F	%	F	%	
22	¿Considera que su actuación es evaluada dentro de la Organización?	11	69	5	31	100	7	44	9	56	100
23	¿Está de acuerdo con la técnica o instrumento que utiliza la Institución para evaluar su desempeño profesional?	12	75	4	25	100	5	31	11	69	100
24	¿Considera que en la organización ponen en práctica adecuadas estrategias gerenciales para tener un buen funcionamiento?	3	19	13	81	100	5	31	11	69	100

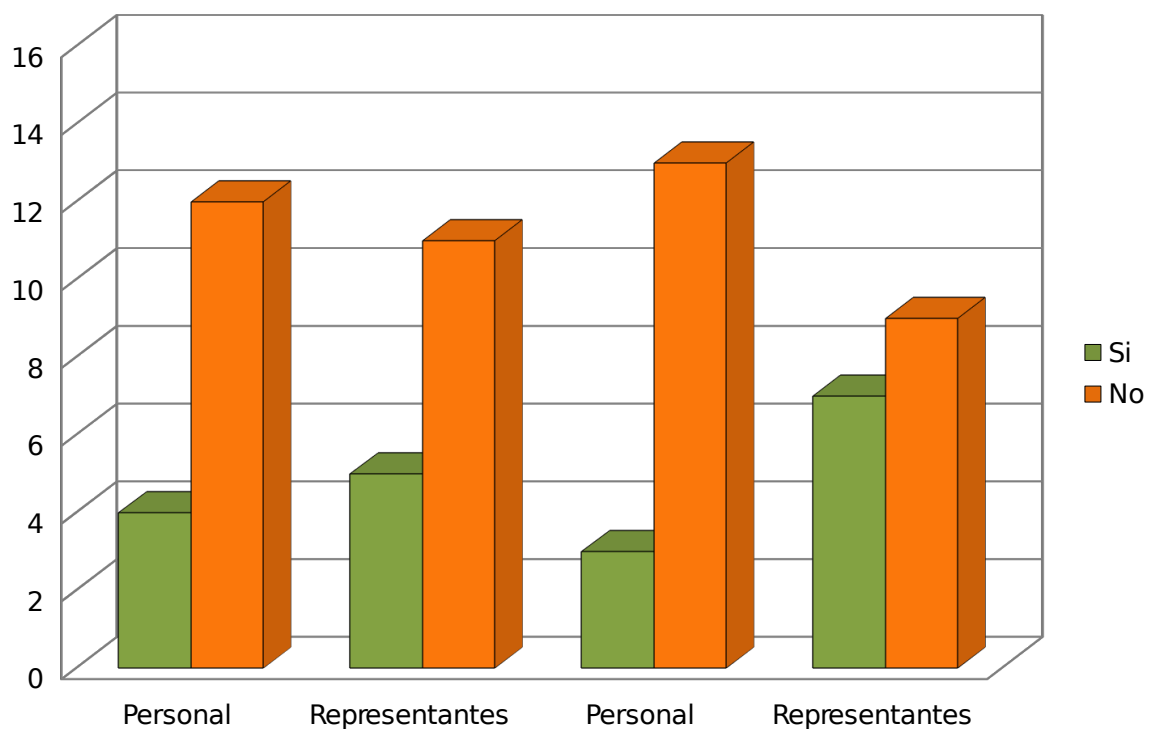
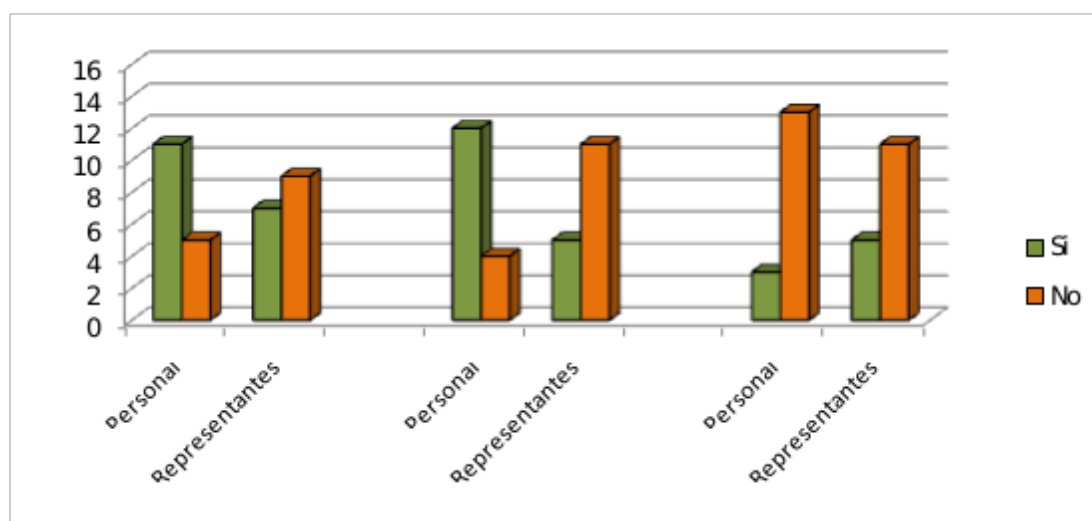


Gráfico N° 10. Evaluación del Desempeño y Estrategias Gerenciales



Interpretación Tabla N° 10

Para el aspecto a investigar Niveles de cambio, a partir de los indicadores, Evaluación del desempeño y estrategias gerenciales para incentivos, de la dimensión, Nuevas

estrategias, se pudo constataren el ítem N° 22, que 69 por ciento de los empleados dicen que su actuación es evaluada dentro de la Organización; reafirmando esta información con lo que el ítem 23 indica, que 75 por ciento del personal manifiesta estar de acuerdo con la técnica o instrumento que utiliza la Institución para evaluar su desempeño profesional. En contraste, la información suministrada por el ítem No 24, nos dice que sólo 19 por ciento de los trabajadores considera que en la organización ponen en práctica adecuadas estrategias gerenciales para tener un buen funcionamiento. Por su parte, el estrato de representantes evidenció que 44 por ciento piensa que se evalúa a los trabajadores, 69 por ciento manifiesta no estar de acuerdo con las técnicas de evaluación utilizadas en los empleados y sólo 31 por ciento considera que existen estrategias gerenciales para incentivar al personal que atiende a sus niños.

Según compilaciones de Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) la evaluación de desempeño suministra un resultado intrínseco que se puede identificar con un objeto o evento que surge de los esfuerzos del trabajador, es decir, es un resultado relacionado directamente con la acción del trabajador; que si es aplicado adecuadamente genera recompensa y satisfacción por el trabajo realizado. Es decir, que la evaluación de los trabajadores de Casa Familiar San Rafael debería estar dándose a través de un formato instrumentado para mantener la objetividad y poder ser comparado con unos indicadores de medición del proceso en función de las metas de la institución. Al respecto, Robbins (2014) expresa que, los empleados en una organización se sienten más cómodos y confiados cuando reciben feed-back de sus jefes sobre el trabajo que desempeñan. Por el contrario, si los trabajadores no reciben información acerca de cómo están ejecutando sus labores, pudieran sentir inestabilidad y perder interés por mejorar cada día en sus funciones. De igual manera aplica para las nuevas ideas gerenciales, de incentivos y promociones laborales.

Aspectos a Investigar: Niveles de cambio

Dimensiones: Nuevos esquemas en la organización

Indicador: Equipo Multidisciplinario

Tabla N° 11. Equipo Multidisciplinario

Ítems		Personal					Representantes				
		Si		No		Total	Si		No		Total
		F	%	F	%		F	%	F	%	
25	¿Considera que el equipo de trabajo que existe actualmente para atender la población residente en el centro, es suficiente y adecuado?	3	19	13	81	100	4	25	12	75	100
26	¿Existen dentro de la Institución los especialistas necesarios para atender la población residente?	1	6	15	94	100	5	31	11	69	100

Fuente: Cuestionario aplicado a personal y representantes de la “Casa Familiar San Rafael”.
Urrieta (2015).

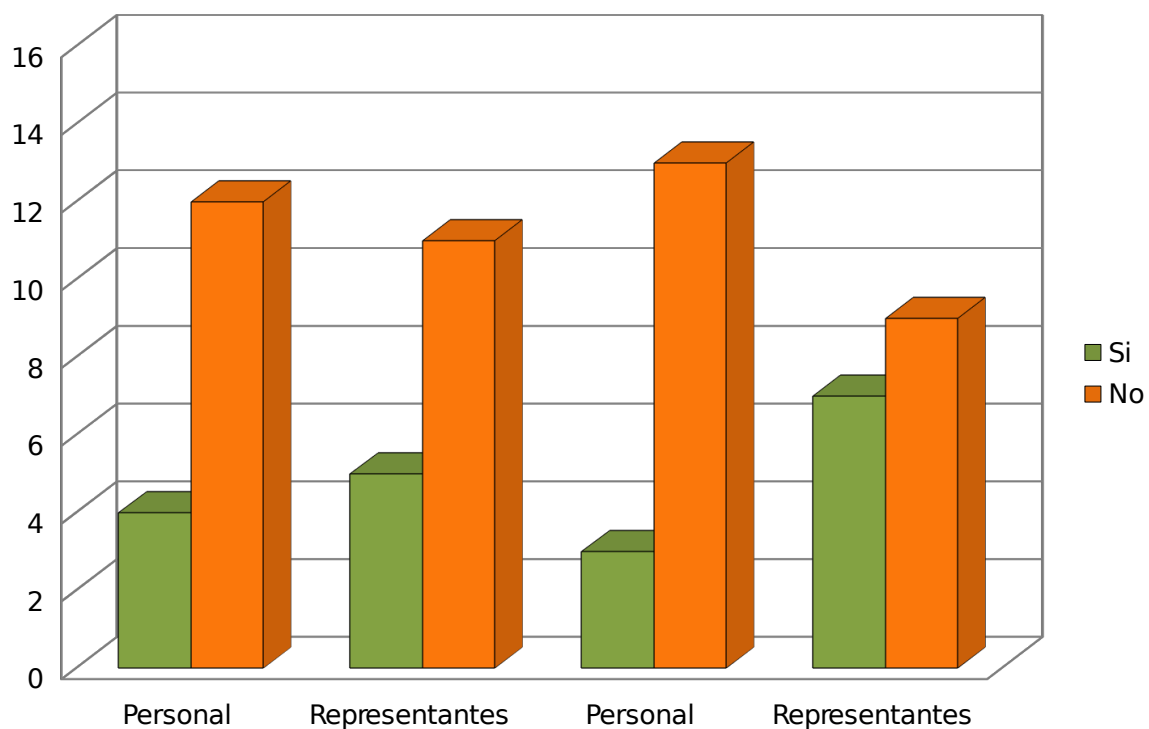
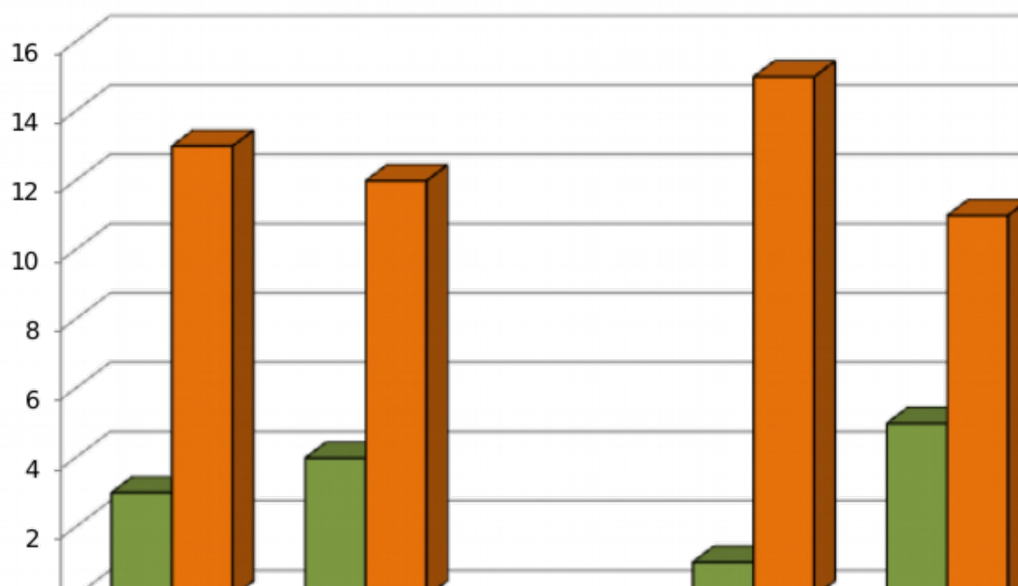


Gráfico N° 11. Equipo multidisciplinario



Interpretación Tabla N° 11

Interpretación Tabla N° 11

Para el aspecto a investigar Niveles de cambio, la última dimensión estudiada está referida a los Nuevos esquemas en la organización, la cual se caracteriza por el indicador Equipo Multidisciplinario, que a partir de los ítems N° 25 y N° 26, evidenció que 81 por ciento de los empleados y 75 por ciento de los padres piensan que no es suficiente y adecuado el equipo de trabajo que existe actualmente para atender a la población en el Centro; y 94 por ciento de los trabajadores y 69 por ciento de los representantes consideran que en la atención diaria, no existe el personal especializado para la educación y cuidado de sus residentes; reflejando una realidad crítica de la Institución por la naturaleza de su misión y visión.

Se hace necesario acotar que en estas organizaciones debe existir equipos multidisciplinarios que incluyan especialistas como médicos generalistas, psiquiatras, neurólogos, fisiatras, fisioterapeutas, psicólogos, psicopedagogos, terapeutas ocupacionales, y terapeutas de lenguaje; para el desarrollo y óptimo cuidado de estas personas. En tal sentido, en sus compilaciones Gibson, Ivancevich y Donelly (2001) expresan que el trabajo colectivo o en grupo aumenta la experiencia del trabajador, la efectividad de las decisiones y las acciones del grupo.

Aspectos a Investigar: Niveles de cambio

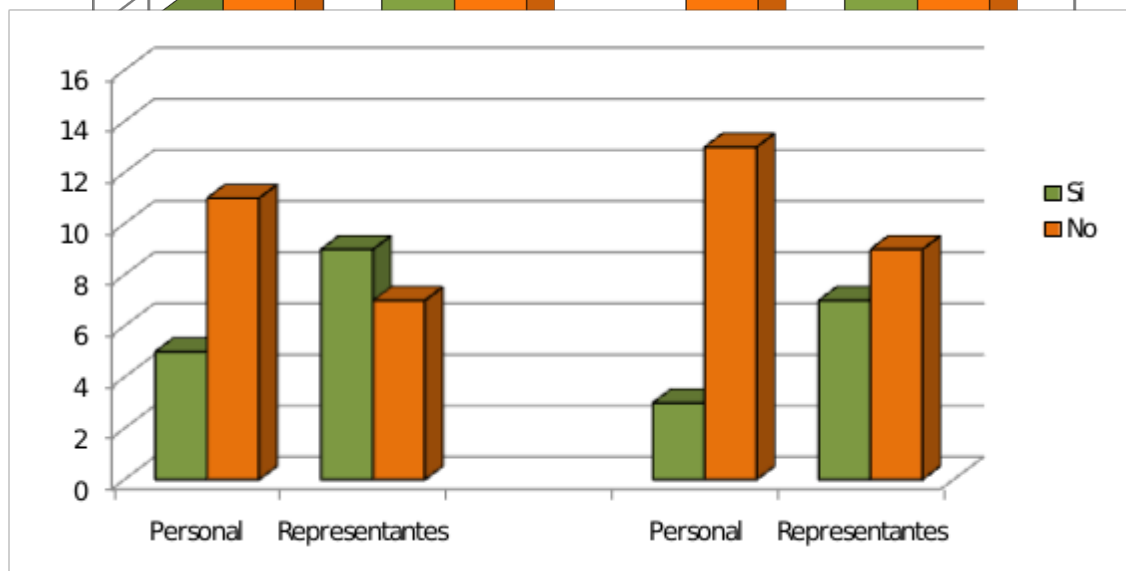
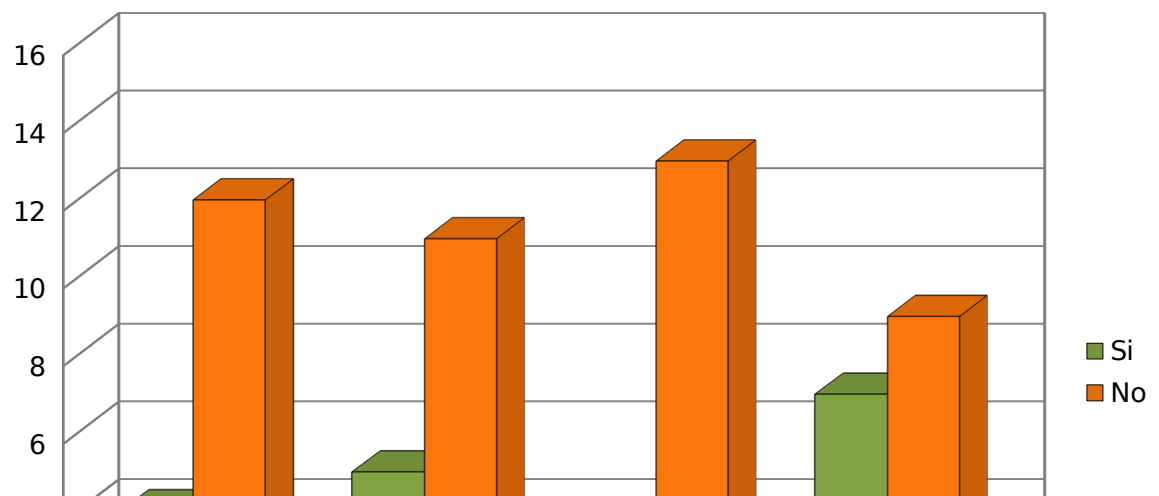
Dimensiones: Nuevos esquemas en la organización

Indicador: Trabajo en equipo y comunitario

Tabla N° 12. Trabajo en Equipo y Comunitario

Ítems		Personal					Representantes				
		Si		No		Total	Si		No		Total
		F	%	F	%		F	%	F	%	
27	¿Piensa que dentro de la Organización se ha logrado que representantes y empleados, trabajen en equipo para el buen funcionamiento del Centro?	5	31	11	69	100	9	56	7	44	100
28	¿Propicia el uso y provecho de recursos de Empresas y Comunidades (adyacentes o no) en apoyo al Centro?	3	19	13	81	100	7	44	9	56	100

Fuente: Cuestionario aplicado a personal y representantes de la “Casa Familiar San Rafael”.
Urrieta (2015).



Interpretación Tabla N° 12

En relación al ítem N° 27 del indicador Trabajo en Equipo y comunitario, 56 por ciento de los representantes si considera que trabajan en equipo con los empleados para el buen funcionamiento de la organización. Por su parte, 69 por ciento de los trabajadores manifestó que en el Centro los representantes y empleados no trabajan en equipo. Demostrándose con esta información contradicción en los estratos de la población, respecto a la visión de la realidad, lo que proyecta falta de coordinación y cohesión, por lo tanto debilidad, dada la condición no lucrativa de la institución; al trabajar de manera individualizada se dispersan los esfuerzos para la obtención de recursos en busca de mejoras organizacionales, a través de la autogestión.

En el mismo orden de ideas, es de mucha importancia que en las organizaciones en general, se maximice el desempeño y el trabajo en equipo, auto-gestionando recursos y presupuestos; pero en los institutos que tratan a personas con discapacidades, es *vital*, para lograr por ejemplo la presencia, ayuda o apoyo de un equipo Multidisciplinario que permita aumentar las potencialidades de los residentes y garantice un mejor funcionamiento del Centro, al brindarles mayor calidad de vida.

Por último se presenta el ítem N° 28 del mismo indicador, que estudió si se propicia el uso y provecho de recursos cercanos al Centro, cuyo resultado indicó que, 19 por ciento de los trabajadores colaboran en la obtención de recursos de empresas y comunidades. Los representantes manifiestan que 44 por ciento sí lo hace. Puede observarse que el resultado en ambos estratos, refleja poca colaboración de los trabajadores y de los padres, para la obtención de beneficios o recursos de comunidades adyacentes, en el ámbito religioso, cultural, recreativo, empresarial y otros. Situación que de alguna forma denota que la gerencia, los directivos de esta institución, no han establecido o diseñado la manera o vía en que sus miembros puedan participar al respecto.

CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

En relación a la información suministrada por los sujetos de esta investigación, trabajadores y representantes de la Casa Familiar San Rafael, y tomando como referencia los objetivos formulados, se puede concluir en atención al diagnóstico que:

De las funciones gerenciales o administrativas de planeación y control, en altos porcentajes se conocen los programas, se cumple y evalúan los resultados de lo planificado, pero existe poca participación o consenso de todos los entes interesados, en la elaboración de las planificaciones dentro del Centro. De igual manera, la estructura organizacional representada por el organigrama es poco funcional, con bajo porcentaje de participación del personal y los representantes, en las políticas de dirección de la institución, al igual que poca claridad o manejo de las líneas de mando y autoridad.

Por otra parte, trabajadores y representantes en gran porcentaje, conocen el destino económico y aportan ideas para la distribución de los recursos. Pero en general en atención a la toma de decisiones, pocas veces se les permite participar, lo cual denota

una dirección centralizada. De la misma manera, entre los elementos estructurales se evidenció que hay que reforzar o redefinir la misión y la visión de la organización, al igual que promover su cumplimiento, para que las personas realmente trabajen en función de ello.

En ese sentido, aunque no se hace entrega formal de la Normativa interna para actuar de acuerdo a los criterios establecidos en ella, los resultados arrojados indicaron que todos la conocen y cumplen en alto porcentaje. Respecto a los perfiles de cargo, el cien por ciento de la población dice que no se los especificaron, pero casi la mitad del estrato de trabajadores tiene conocimiento de las actividades que les corresponde desempeñar. De acuerdo a la información anterior, se podría deducir que no hay precisión para cumplir funciones de cargos en Casa Familiar San Rafael, situación desfavorable pues no parecieran estar bien configurados los deberes de los trabajadores y el rol de los padres en el proceso.

Además, tanto el personal como los padres y representantes, expresan que, no ha habido actualización en su preparación en cuanto a conocimientos y atención en Educación Especial. Por lo tanto, en Casa Familiar no existe suficiente conocimiento acerca de la población que la organización atiende. Tampoco hay participación activa en cursos que les permita mantenerse actualizados. Por lo que se puede inferir que el personal se desempeña de manera empírica, mas por la experiencia que van adquiriendo en el día a día, que por conocimiento en la atención y cuidado de las personas con diferentes discapacidades, que tienen a su cargo.

Se evidenció de igual forma que más de la mitad de la población de representantes no está de acuerdo con la evaluación del desempeño de los trabajadores. Estos últimos mencionados, no reciben formalmente el feedback o retroalimentación de su actuación dentro de la organización, lo cual genera desgano e indiferencia por no saber a ciencia cierta si se están haciendo las cosas de manera adecuada, es decir, si es correcto el cumplimiento de sus labores. Demostrándose que tampoco se asumen nuevos esquemas dentro de la organización porque no tienen especialistas idóneos para atender estos sujetos con discapacidad (personal multidisciplinario); y mucho

menos se trabaja en equipo para la autogestión con el fin de obtener mayores recursos que permitan maximizar el servicio que la institución presta.

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Una vez realizado el diagnóstico, a través de los resultados de la aplicación del cuestionario a toda la comunidad que integra Casa Familiar San Rafael, donde se analizaron entre varios aspectos, el conocimiento y cumplimiento de la misión y visión para el logro de las metas organizacionales; se pudo constatar, en general, la necesidad que tiene la Institución de desarrollar mejor su estructura, especificando las tareas, trabajando los valores, las líneas de autoridad y agilización en la toma de decisiones; que se generaría, por el organigrama que se propone con algunas modificaciones.

También se proponen algunas recomendaciones basadas en autores que nos explican respecto a elevar el nivel técnico o preparación del personal, la necesidad de que el mismo sea evaluado, la formación de equipos de trabajo y autogestión, con el fin de alcanzar los recursos económicos para: la adquisición del equipo multidisciplinario requerido por la población que se atiende; el crecimiento y expansión física y terapéutica del Centro; la promoción de planes de incentivos y de

carrera para el desarrollo del personal y por ende, de la organización. Por lo tanto, a continuación se describe detalladamente la propuesta:

Elementos de la Propuesta para el Re-diseño Organizacional.

- Lo diagnosticado y lo que se propone en cuanto a: Misión, Visión, Valores.
 - Viabilidad.
 - Lineamientos.
 - Organigrama existente.
 - Organigrama que se propone para agilizar la toma de decisiones.
 - Descripción de Cargos propuesta.
-
- Formación de Equipos de Trabajo para alcanzar la autogestión necesaria en la adquisición de recursos para incentivos y formación del personal y adquisición del Equipo Multidisciplinario.

Elementos de la Propuesta.

En cuanto a Misión y Visión.

Misión existente.

Casa Familiar San Rafael es una institución privada sin fines de lucro, fundada para ofrecer un programa integral a personas especiales con necesidad de custodia (retardo mental profundo y severo); en donde se combinen aspectos asistenciales, educativos, recreativos y de rehabilitación, con el objeto de potenciar al máximo el desarrollo de sus capacidades y potencialidades, logrando de esta forma brindarles una mejor calidad de vida. (Araujo, 1999).

Visión existente.

Ser un centro piloto, a nivel nacional, en la atención a las personas con retardo mental profundo y severo (Geofroy, 2004).

Misión que se propone.

Casa Familiar San Rafael es una institución privada sin fines de lucro, fundada para ofrecer un programa integral a personas especiales con necesidad de custodia (diversidad funcional profunda y severa); en donde se combinen aspectos asistenciales, educativos, recreativos y de rehabilitación, con el objeto de maximizar el desarrollo de sus capacidades y potencialidades, logrando de esta forma brindarles una mejor calidad de vida. (Urrieta, 2014).

Visión que se propone.

Ser un centro piloto, a nivel nacional, en la atención a las personas con diversidad funcional profunda y severa (Urrieta, 2014).

En cuanto a Valores.

Valores.

- Sensibilidad humana y social.
- Honestidad y ética.
- Lealtad y sinceridad.
- Dinamismo.
- Creatividad.
- Cooperativismo

Viabilidad.

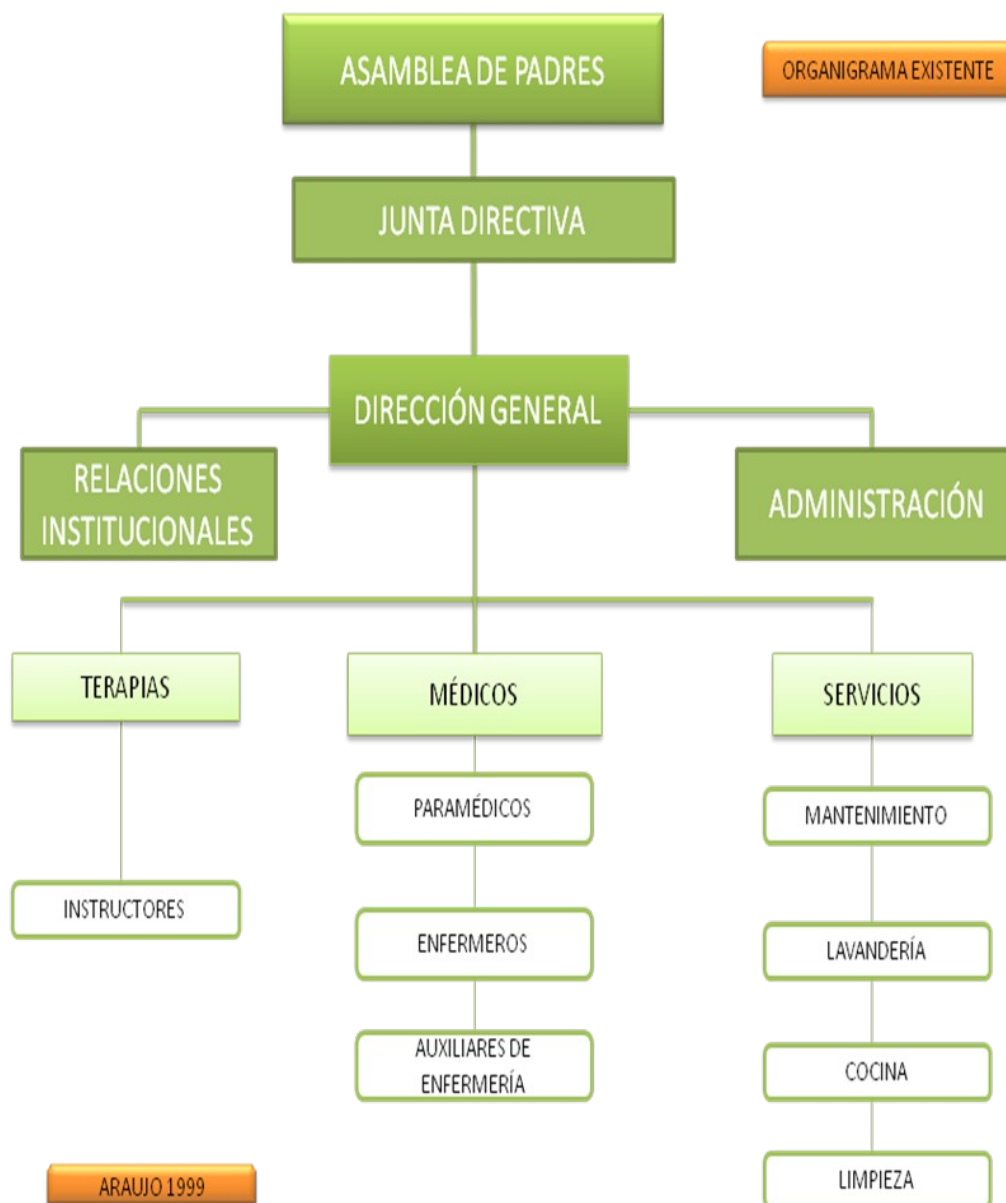
Se puede afirmar que la propuesta es viable ya que se hizo posible constatar el diagnóstico en la realidad diaria del Centro, debido a que el personal y los padres mostraron apertura a ser evaluadas sus expectativas; y los directivos en una búsqueda

de soluciones por mejorar la calidad del servicio que la institución ofrece, manifiestan la necesidad imperiosa de un cambio planeado.

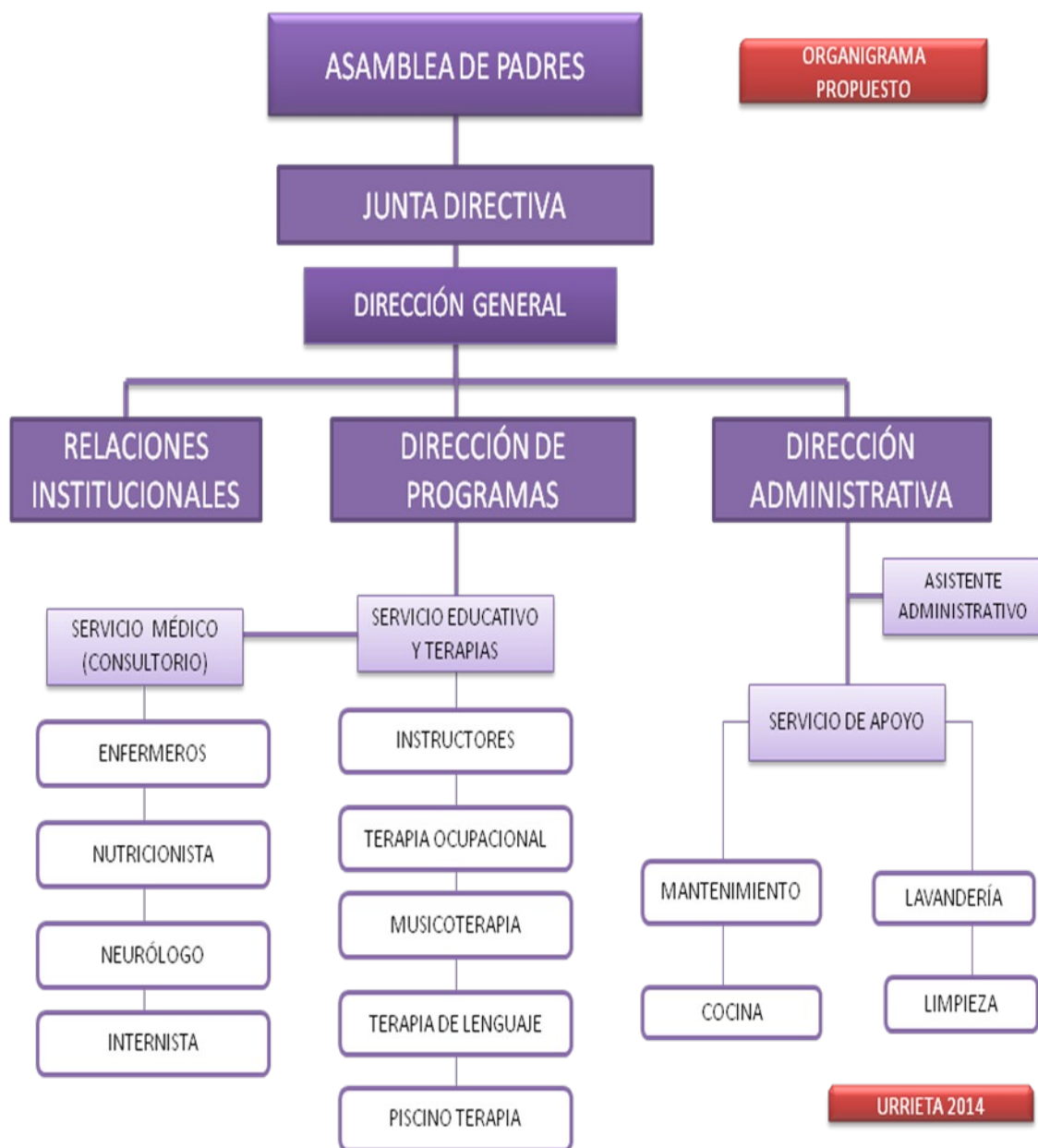
Lineamientos.

La propuesta se basó en la compilación de teorías y de teóricos como Gibson, Ivancevich y Donelly, entre otros, respecto al diseño de las organizaciones, siguiendo los lineamientos de la Dirección de Postgrado de esta casa de estudios y las adaptaciones relativas a la normativa interna de la Institución.

Organigrama existente.



Organigrama que se propone.



DESCRIPCIÓN DE CARGOS PROPUESTA.

Actividades o Funciones de cada Cargo:

DE DIRECCIÓN GENERAL:

- ▢ Responsable y principal ejecutor de las políticas emanadas de la Junta Directiva, recibidas oralmente o por escrito.
- ▢ Reportar al Presidente de la Junta Directiva y a todos o algunos de sus miembros (Comisiones dentro de la Junta Directiva: por ejemplo, de Recursos Humanos o de Mantenimiento) según haya sido solicitado.
- ▢ Supervisión sobre el cumplimiento de los estatutos una vez divulgados a toda la comunidad de Casa Familiar San Rafael.
- ▢ Velar por los recursos de la Institución (humano y financieros).
- ▢ Atender al público y mantener contacto con padres y representantes (directo, telefónico o electrónico).
- ▢ Supervisión de los servicios generales de apoyo ofrecidos a los residentes: alimentación, aseo, vestimenta, rutinas, higiene y medicaciones.
- ▢ Implementación de planes y programas que garanticen la salud y bienestar de en Casa Familiar San Rafael.
- ▢ Supervisión directa de los programas terapéuticos.
- ▢ Evaluación de resultados de los planes diseñados para la evolución y desarrollo de los residentes.
- ▢ Relación e intercambio académico con Instituciones de Educación Superior y Técnicas, relacionadas con la Educación Especial y la Diversidad Funcional.
- ▢ Estudio de Casos y revisión de actualizaciones de historias clínicas de residentes con el personal – jefe del Servicio Médico del Centro.
- ▢ Conocimiento de los tipos y dosis de medicaciones de cada uno de los residentes.
- ▢ Supervisión del cumplimiento y efectos de la medicación en cada uno de los residentes.

- Comunicación con médicos tratantes en caso de alteración o enfermedad de cada residente.
- Atención a emergencias médicas: a través del servicio de ambulancia contratado por el Centro, asistir en dicho traslado y brindar apoyo en el Centro Hospitalario si así fuese necesario.
- Comunicación con los padres en caso de enfermedad de su representado, y de manera inmediata en caso de emergencia.
- Planificar, controlar, evaluar y reprogramar todo lo relacionado con el funcionamiento operativo del Centro en general.
- Revisión de las actividades Administrativas.
- Administración del personal (trabajar los aspectos motivacionales que estimulen el sentido de pertenencia y desarrollen y fortalezcan la cultura organizacional, el trabajo en equipo, la visión compartida, planificar incentivos y crear planes de carrera, cursos de preparación técnica y teórica, entre otros.)
- Ejecución y control de horarios de trabajo.
- Revisión de cuadernos de reportes de Supervisores, Enfermeros, Instructores.
- Entrevistas y evaluación de candidatos para selección de personal, por parte de Dirección y por parte de la Junta Directiva, dependiendo del Cargo vacante.
- Manejo del dinero del Fondo de Emergencia.

DEL SUPERVISOR:

- Supervisión directa del funcionamiento general de la Institución.
- Supervisión directa de los servicios generales ofrecidos a los internos: alimentación, aseo, vestimenta, rutinas, higiene y medicaciones.
- Supervisar personal en general: instructores, personal de mantenimiento, limpieza, cocina y enfermería; en cuanto a cumplimiento de horarios y de sus respectivas funciones dentro de las guardias de trabajo.
- Supervisión directa de obras y trabajos eventuales por contratos.

- ▢ Atender al público en general y a los padres y representantes que lleguen o llamen a la Institución en ausencia de la Directora (noches y fines de semana).
- ▢ Velar por el cumplimiento de los estatutos una vez que hayan sido publicados para el total conocimiento de toda la comunidad de Casa Familiar.
- ▢ Evaluar y reportar necesidades generales del Centro.
- ▢ Elaboración de plan de trabajo semanal para evitar dispersión en el trabajo de mantenimiento.
- ▢ Contacto directo con los señores de la Junta Directiva encargados de la Comisión de Mantenimiento para establecer metas de trabajo en cuanto a ornato y mantenimiento de la Institución y en función de las cuales poder establecer el plan semanal.
- ▢ Ejecución de la lista de materiales por pedir a la ferretería, en equipo con Administración y/o Dirección.
- ▢ Supervisión y control sobre todos los implementos de trabajo de mantenimiento (instrumentos y maquinarias).
- ▢ Velar por el aseo e higiene de los cuartos de bombas (aguas blancas y piscina), lavandería y cuarto de instructores.
- ▢ Control de llaves, candados y cerraduras de toda la Institución, así como de la electricidad y/o todo lo relacionado con iluminación y ventilación especialmente en los baños y habitaciones de los residentes.
- ▢ Manejo de clave telefónica para el adecuado control de llamadas telefónicas nocturnas y en los fines de semana.
- ▢ Revisar con Dirección y Administración solicitudes de compras de acuerdo con dichas necesidades.
- ▢ Cooperar en las gestiones de cotización de bienes y servicios y en la adquisición de insumos para la Institución.
- ▢ Reportar a la Directora general del Centro.
- ▢ Según necesidades o fallas diagnosticadas, proponer soluciones o correctivos.

- ▢ Otras actividades a solicitud de la Junta Directiva o Dirección General de Casa Familiar San Rafael.

DE ADMINISTRACIÓN:

- ▢ Reportar a Dirección General, Comisión de Finanzas, al Presidente o a toda la Junta Directiva según sea necesario o haya sido solicitado.
- ▢ Administrar los recursos financieros de la Institución.
- ▢ Atención al público en general y a padres y representantes cuando llamen o visiten la Institución.
- ▢ Gestiones relacionadas con el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales.
- ▢ Cooperar y servir de auxiliar a las gestiones que deba realizar la directora o los supervisores sobre todo en comunicaciones telefónicas relacionadas con consultas médicas externas de los residentes o en cotizaciones de bienes y servicios y con la compra o adquisición de insumos o materiales.
- ▢ Adecuado asiento y posterior reporte a Dirección, Presidente de la Junta Directiva y/o Comisión de Finanzas de la misma, de todos los registros de Casa Familiar San Rafael lo cual incluye principalmente pagos a nómina, proveedores y controles de pagos de los padres y representantes de la Institución.
- ▢ Control de gastos de la Institución.
- ▢ Elaboración de cuadros de movimientos administrativos.
- ▢ Elaboración de cartas y otros documentos.
- ▢ Registros de solicitudes de ingreso al Centro.
- ▢ Archivo de documentos.
- ▢ Realización y pago de la Ley de Política Habitacional.
- ▢ Implementación de un adecuado control de llamadas telefónicas.
- ▢ Elaboración de cálculos de nómina del personal y pasivos laborales (liquidaciones, vacaciones, prestaciones sociales, adelantos e intereses sobre prestaciones, préstamos, entre otros).

- ▢ Adecuado asiento de los registros de Caja Chica y del Fondo de Emergencia.
- ▢ Recepción de documentos para selección de personal.
- ▢ Cualquier otra labor en apoyo y a solicitud de Supervisores y Dirección, de Padres y Representantes o cualquier miembro de la Junta Directiva.

DE RELACIONES INSTITUCIONALES:

- ▢ Reportar a Dirección General del Centro y/o al Presidente de la Junta Directiva.
- ▢ Ejecución de las relaciones interinstitucionales y apoyar a Dirección y Supervisores con las compras y las relaciones externas con contratistas y suplidores.
- ▢ Planificación y ejecución de eventos sociales y comunitarios de la Institución.
- ▢ Gestiones relativas a la consecución de donaciones para la Institución.
- ▢ Cuidar y estimular los recursos financieros de la Institución.
- ▢ Mantener contacto con padres y representantes (directo, telefónico o electrónico) para intercambiar información relacionada con Asamblea, Eventos, Rifas, Competencias Deportivas, Intercambios Culturales, entre otros.
- ▢ Motivar e involucrar al recurso humano de la Institución para estos cuatro últimos fines.
- ▢ Búsqueda de asesoría legal para la Institución con la respectiva ejecución de Contratos al personal.
- ▢ Implementación del instrumento de comunicación diseñado en Casa Familiar para mantener informados a los padres: el Noti-familia.
- ▢ Actualización de archivos administrativos del personal.
- ▢ Planificación y seguimiento de programas y/o equipos de autogestión.
- ▢ Recepción y envío de correspondencia.

INSTRUCTORES (EN GENERAL)

En relación directa con el residente:

- ▢ Custodiar a cada uno de los pacientes y velar por su integridad física y psicológica.
- ▢ Mantener a cada uno de los pacientes perfectamente limpios y aseados.
- ▢ Alimentación de los pacientes incapacitados y supervisión de los que comen solos.
- ▢ Vigilar cuando los residentes más independientes necesiten hacer sus necesidades.
- ▢ Llevar a los pacientes dependientes al baño.
- ▢ Bañar a los residentes incapacitados y supervisión de los que se asean solos.
- ▢ Vestir a los pacientes incapacitados y supervisión de los más independientes.
- ▢ Ordenar la ropa de los pacientes, especialmente de sus residentes encargados.
- ▢ Realizar trabajos de Terapia Ocupacional y de Laborterapia (granja, jardinería, limpieza, huerto y lavandería) con los pacientes.
- ▢ Estimular la participación grupal de los residentes en las labores terapéuticas.
- ▢ Aplicar juegos didácticos.
- ▢ Organizar, dirigir y participar en la Recreación de los pacientes.
- ▢ Aplicar programas de intervención pedagógica recomendada, ejerciendo continuo control conductual de los pacientes y aplicando listas de chequeo.
- ▢ Atender los problemas cotidianos con los pacientes.

En relación al cumplimiento y responsabilidad con la Institución:

- ▢ Cumplir horarios y rutinas de trabajo puntualmente.
- ▢ Utilizar el uniforme diariamente y mantenerlo en buen estado.
- ▢ Realizar una o dos guardias nocturnas quincenales según horarios pautados.
- ▢ Cubrir suplencias debidamente aprobadas por Dirección.
- ▢ Atender a la Supervisión directa.
- ▢ Reportar el trabajo a los Supervisores y ellos a Dirección General.
- ▢ Asistir a las reuniones semanales con los Supervisores.

- ▢ Asistir a la o las reuniones mensuales con Dirección General.
- ▢ Asistir a jornadas, charlas, y cursos de desarrollo profesional.
- ▢ Solicitar asesoría y supervisión teórica y práctica de parte de la Dirección, Equipo Multidisciplinario y/o profesionales externos.
- ▢ Reportar a la Dirección General las irregularidades y dificultades en los procesos evolutivos de los pacientes.

DE ENFERMEROS O AUXILIARES DE ENFERMERÍA:

Además de las funciones anteriores de responsabilidad con el Centro:

- ▢ Realizar inventario de medicinas en existencia.
- ▢ Preparar y presentar a la Dirección el listado de medicamentos u otros suministros médicos necesarios.
- ▢ Calcular el consumo individual de medicinas de los residentes, proporcionar dicho cálculo y las proyecciones de consumo de las medicinas a la Dirección General y a los representantes.
- ▢ Suministrar medicaciones de uso regular.
- ▢ Suministrar medicaciones especiales.
- ▢ Pesar y medir mensualmente a cada uno de los residentes.
- ▢ Atender a los pacientes en caso de enfermedad.
- ▢ Asistir con primeros auxilios médicos en caso necesario.
- ▢ Realizar guardias nocturnas según los horarios que se establezcan.
- ▢ Reportar a la Dirección del Servicio Médico y/o a la Dirección General del Centro.

DE MANTENIMIENTO:

- ▢ Velar por el aseo e higiene de todas las instalaciones de la Institución.

- ▢ Velar por el cuidado y control de los equipos e implementos de mantenimiento.
- ▢ Ejecución de limpieza en las zonas de jardines y estacionamiento.
- ▢ Ejecución de labores de plomería.
- ▢ Ejecución de labores menores de electricidad (cambio de bombillos, zocates, lámparas, entre otros)
- ▢ Revisión de filtros, bomba de achique del pozo séptico, bomba surtidora del agua potable.
- ▢ Según necesidades o fallas buscar soluciones o correctivos.
- ▢ Cooperación en la elaboración del plan de trabajo semanal.
- ▢ Otras actividades inherentes al cargo, a solicitud de la dirección y/o supervisión de Casa Familiar San Rafael.

DE LIMPIEZA:

- ▢ Ordenar, barrer, limpiar, encerar todas las dependencias de la Institución según planes dispuestos por la Supervisión y con los materiales que se le asignen.
- ▢ Priorizar el aseo en los “dormitorios”, baños, cocina y comedor.
- ▢ Cumplir con todas las normas de la Institución.

DE COCINA:

- ▢ Elaboración del menú adecuado a las necesidades de nuestros residentes.
- ▢ Control de alimentos de la despensa en relación a la ingesta real de los mismos.
- ▢ Velar por el adecuado e higiénico manejo y preparación de los alimentos así como por el mantenimiento aseado de las áreas de cocina, despensa y comedor.
- ▢ Asistir a los residentes que logren incluirse en algunas actividades de cocina.

- Ejecución de la lista de pedidos al supermercado en equipo con Supervisor y Administración.

DE LAVANDERÍA:

- Seleccionar y/o clasificar materiales a lavar (Materiales: ropa, lencería, otros).
- Operar equipos de Lavandería (lavadora, secadora, plancha).
- Lavar los materiales según instrucciones del fabricante.
- Secar los materiales según instrucciones del fabricante.
- Colocar los materiales en los closets respectivos del área de lavandería asegurándose de su buen estado.
- Inventariar permanentemente los materiales por cada paciente con ayuda de sus Instructores encargados.
- Informar y entregar copias de esos inventarios a los supervisores.
- Recibir y chequear ropa enviada por los Instructores.
- Clasificar y enviar a los closets de los módulos, los materiales a usar diariamente por los residentes.
- Mantener en buen estado y limpios los equipos semi-industriales de Lavandería.
- Mantener limpio y aseado el puesto de trabajo.
- Cumplir con las normas de la Institución.

Se propone Trabajar en Equipo.

La presente propuesta pretende aportar algunas ideas de cómo desarrollar equipos de trabajo y su importancia para toda organización. Para identificar metas en común, mejorar comunicaciones y resolver conflictos, se debe estimular a los miembros de las instituciones a reunirse en grupos y trabajar en equipos, con el fin de permitir que el trabajo de la organización se lleve a cabo más efectivamente. Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) opinan que algunos beneficios que se asocian con los equipos son la flexibilidad, calidad, aumento del compromiso de los trabajadores, entre otros.

Requerimientos para lograr equipos más efectivos.

Al respecto, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), sustentan que:

Los equipos son incapaces de producir milagros por sí solos. Al igual que los individuos, los equipos necesitan el apoyo de la administración. En realidad, son varios los requerimientos para desarrollar equipos eficaces. Estos requerimientos incluyen compromiso de muy alto nivel y el establecer claras metas; confianza empleador-empleado; voluntad para asumir riesgos y compartir información; y en fin, recursos, y compromisos para capacitarse. (p.242)

Los mismos autores recomiendan para la formación de equipos, establecer metas y prioridades; determinar cómo el grupo va a hacer su trabajo; analizar las normas y los procesos del grupo para comunicarse y para la toma de decisiones, y asesorar las relaciones interpersonales dentro del mismo. Además, considerar que la formación de equipos es un proceso continuo y complejo, que debe comenzar con una serie de reuniones de diagnóstico y de planes de acción, en las que se enfrenten abiertamente asuntos y problemas que antes se discutían sólo entre gerentes.

Además es necesario aclarar, que para ganar flexibilidad y compromiso, los equipos y sus miembros necesitan recursos y autoridad. Si la formación de equipos va a ser exitosa, son críticos para su éxito el compromiso de la administración en brindarles confianza, información importante y capacitación. Sus miembros deben dejar de lado los asuntos personales y contribuir a un esfuerzo grupal. Por lo que también, serán

bienvenidos en el caso de los empleados, los beneficios e incentivos deseados por todos.

En resumen, en el proceso de construcción de equipos deben darse pasos muy importantes los cuales se refieren, primero a identificar problemas o metas. Luego, llegar a un consenso respecto a prioridades. Finalmente, se debe buscar un acuerdo respecto a un plan de acción donde se emprendan acciones específicas para aliviar el problema o alcanzar el objetivo. En definitiva, el beneficio de trabajar en equipo se traduce en cooperativismo más que competencia; aumento de la confianza, interacción, comunicación y efectividad en decisiones y acciones en la prestación del servicio.

De esta manera podría implementarse en Casa Familiar, la formación de equipos de trabajo, con el fin de mejorar la atención de los pacientes, autogestión o búsqueda de recursos para expandir la planta física y su mantenimiento, alcanzar la capacitación y el equipo multidisciplinario, entre otros.

Se propone formar un Equipo para la Autogestión.

El equipo para el trabajo autogestionario, debe formarse del trabajo conjunto de varios miembros de la comunidad, es decir, no solo los empleados sino que también los representantes. Por otra parte, su ámbito de acción, deberá ser de un espacio geográfico determinado, más o menos amplio (ciudad, municipio, sector), dentro del cual se buscarán los recursos o servicios que no se tienen. Para ello, sus miembros se desplazan de uno o varios, en bloque, o por separado, para indagar en el terreno y lograr las articulaciones y contactos necesarios.

En fin, evaluarán la situación general de la zona adscrita al radio de acción del equipo o institución, en cuanto a recursos materiales y humanos aprovechables. De acuerdo a dichos resultados, deberán coordinar acciones con los distintos recursos institucionales de la comunidad, del sector salud, educativo, cultural y recreativo, a

fin de facilitar una mayor atención integral, a esta población con necesidades especiales.

Se propone un Equipo Multidisciplinario de Educación Especial.

Un equipo multidisciplinario reúne personas de distintas profesiones, en la que cada quién aporta experiencias, conocimientos, y técnicas para conseguir una meta común. El equipo debe estar compuesto por un mínimo de profesionales de varias disciplinas: psicólogo, trabajador social, maestros especialistas o psicopedagogos, médico psiquiatra o neurólogo o fisiatra, y terapeutas: ocupacionales, de lenguaje, fisioterapeutas.

Según Gibson, Ivancevich y Donelly (2001) el comportamiento organizacional (CO) es multidisciplinario; utiliza principios, modelos, teorías y métodos de otras disciplinas. (p.5). De esta manera, en la atención adecuada de sujetos con necesidades especiales, se requiere de un equipo multidisciplinario, que aporte su variedad de conocimientos y experiencias, en pro del desarrollo de potencialidades, rehabilitación y calidad de vida.

Los equipos multidisciplinarios realizan acción preventiva, en el medio familiar, escolar y social; haciendo un estudio de la población de su zona, y de sus características; dando información a los grupos sociales a los que se juzgue conveniente, como escuelas, comunidad de vecinos, asociaciones de padres, etc., y procurando establecer una comunicación continua y positiva entre el sistema educativo, el sanitario, el familiar y el social.

En Educación Especial, este grupo de profesionales, mediante su actividad conjunta, proporcionan a la comunidad los elementos necesarios para que el proceso asistencial y educativo se lleve a cabo satisfactoriamente, de acuerdo con las características del sujeto y de su entorno.

Los componentes del equipo son variables, teniendo en cuenta que, para efectuar una acción positiva, es necesario conocer en primer lugar cuál es la realidad

psicológica, sanitaria, pedagógica y socio-cultural de la organización; en tal sentido, esta investigación ofrece importante información. El equipo en Casa Familiar San Rafael, deberá contar con algún psicólogo o psiquiatra, médico internista y neurólogo, psicopedagogo o terapeuta ocupacional, sin perjuicio de otros profesionales que pueden añadirse de manera vital, tales como logopeda o terapeuta de lenguaje, fisioterapeuta, entre otros. Estos profesionales aportarán una visión global del problema, proporcionando las pautas para un desarrollo integral del residente.

Cada cierto tiempo, el equipo haría una valoración conjunta de cada residente, en función de la cual, elaboraría los programas de desarrollo individual o su seguimiento de modo que pueda estudiarse conjuntamente la conveniencia de continuar dicho programa, de acuerdo a la evolución experimentada en los casos. De igual manera, aportaría ideas fundamentales, apoyo y seguimiento a planes y programas grupales del Centro. Realizaría una labor de sensibilización en la comunidad en general, a favor de la integración. Además de proveer al personal (educadores, enfermeros o instructores), de técnicas específicas para el manejo de problemas especiales.

En conclusión, gracias al equipo multidisciplinario, el personal podría recibir mayor información sobre educación especial, lo que le permitiría evaluar su trabajo y mejorar su desempeño; se fortalecería la comunicación entre el hogar y la escuela acerca de las características más comunes de desarrollo del residente, lo cual redundaría en una mayor colaboración del hogar frente a la labor de la institución. Y finalmente también se fomentaría el conocimiento y la sensibilización en la Comunidad para estimular la integración e inclusión como objetivos principales que persigue la educación especial.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abreu, Y. (2010), *Estructura Organizativa Escolar basada en las Organizaciones Escolares Inteligentes para el “Instituto Experimental Simón Bolívar” del Estado Carabobo*. Tesis para Magíster. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Arias, F. (2006), *El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. (Quinta Edición). Caracas. Editorial Episteme, C.A. de C.V.
- Bateman, T y Snell, S. (2009). *Administración, Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*, (Octava Edición). México: Mc. Graw Hill.
- Bateman, T y Snell, S. (2003). *Administración, una ventaja competitiva*. (Cuarta Edición). México: Mc. Graw Hill.
- Calderón, Y (2013). División de Clínicas del Instituto Venezolano de los Seguros Sociales. Publicación Gerencia y políticas de Salud. Volumen 8. Caracas, Venezuela.
- Cardozo, R. (2002) *Propuesta de Aplicación de los Principios de la Excelencia para mejorar la Estructura Organizativa de los Institutos Universitarios Politécnicos*. Tesis para Magíster. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Carralli, M. (2000) *Reingeniería en el proceso de evaluación y optimización de un Servicio Hospitalario*. Trabajo de Ascenso. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Castelli, J. (2011), *Diseño de un Plan den Desarrollo Profesional Humanista para el Personal de Enfermería de Clínica Amay*. Tesis para Magíster. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* (1999). Gaceta Oficial N° 36860 Extraordinaria, del 24 de Marzo de 2000.
- Dakar (2000) *Informe Educación para Todos: Cumplimiento de nuestros compromisos colectivos*. Foro Mundial de Educación. Senegal
- Declaración Mundial sobre Educación (1990). *Educación para todos*. Jomtien, Tailandia
- Franklin, B. (2007). *Auditoría administrativa*. (Segunda Edición). México: Editorial. Prentice-Hall.
- Franklin, B. (1998). *Organización de Empresas. Análisis, diseño y estructura*. México: Editorial. Prentice-Hall

- Gibson, Ivancevich, Donelly Jr. y Konopaske (2006). *Organizaciones*. (Duodécima Edición). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V. México.
- Gibson, Ivancevich y Donelly (2001). *Las Organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. México.
- Gordon, E. (2001), *Estrategias de Autogestión para Hospitales Públicos en Venezuela*. Tesis para Magíster. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.
- Gómez, I. (2005), *Rediseño Organizacional de la Unidad Educativa Instituto de Pedagogía Infantil “Mi Pequeño Mundo” basado en el modelo de las Escuelas que Aprenden*. Tesis para Magíster. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Hernández, S. y Otros (2006). *Metodología de la Investigación*, Méx: Mc.Graw Hill.
- Hill, C y Jones, G. (2005). *Administración estratégica, un enfoque integrado*. (Sexta Edición). México: Mc. Graw Hill.
- Ley Orgánica de Educación (L.O.E). 1980. Caracas, Venezuela. Editorial: Gráficas 2021 C.A
- Luzardo, M. (2012), *Propuesta de reingeniería para la gestión organizacional del centro educativo Venezolana de Idiomas y Servicios Interculturales Compañía Anónima (Inlingua Valencia)*. Tesis para Magíster. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Malaver, M. (2010), *Programa de Capacitación y Desarrollo dirigido al Personal Administrativo del Instituto Universitario de Tecnología “José Antonio Anzoátegui” de El Tigre, Estado Anzoátegui*. Tesis para Magíster. Universidad Nacional Experimental politécnica de las Fuerzas Armadas, Núcleo Anzoátegui, Venezuela.
- Martín, E. (2001). *Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes*. McGraw-Hill Interamericana, S.A. España.
- Olivo, M. (2011), *Rediseño del Departamento de Evaluación del Instituto “María Montessori” basado en la gestión de la Calidad Total*. Tesis para Magíster. Universidad de Carabobo, Venezuela.

- Palella, S y Martins, F. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL). Caracas .Venezuela.
- Proyecto Educativo Nacional (1999). *Versión preliminar en la Sistematización de Propuestas Regionales*. Proyecto Constituyente Educativa. Dirección Sectorial de Planificación y Presupuesto. Ministerio de Educación, Caracas, Venezuela.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación (R.L.O.E) 2000. Caracas, Venezuela. Editorial: Gráficas 2021 C.A
- Rosas, H. (2002) *La dinámica de la Estructura Organizativa en los planteles de II Etapa de Educación Básica del Municipio Escolar, N° 13 de Cagua, Estado Aragua*. Tesis para Magíster. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Robbins, S y Coulter, M. (2010). *Administración*. (Décima Edición). México: Editorial. PRENTICE HALL INC.
- Robbins, S y Judge P (2014) *Comportamiento Organizacional*. (15va Edición). Edit. Prentice Hall. Ciudad de México, México.
- Saer, R. (2003)*Propuesta de un Plan de Reestructuración Organizacional para la Dirección de Administración de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Carabobo*. Tesis para Magíster. Valencia, Venezuela.
- Suárez, L. y Molina, M. (2001) *Diagnóstico Organizacional y Auditoría de Gestión en un Centro Hospitalario Privado*. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Trocel, L. (2003), *Propuesta de un Modelo de Gerencia que guíe las operaciones de una Organización Civil Sin Fines de Lucro*. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2006). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestrías y Tesis Doctorales*. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. FEDUPEL. Cuarta Edición. Caracas, Venezuela.
- Vargas, M. (2000), *Descentralización y Autonomía Hospitalaria*. Tesis para Magíster. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

ANEXOS



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



CUESTIONARIO

El instrumento que se presenta a continuación, tiene por finalidad recabar información para un trabajo de investigación de la maestría Gerencia Avanzada en Educación, de la Universidad de Carabobo. El mismo contiene 28 ítems o preguntas con dos alternativas de respuestas de tipo dicotómico, es decir, usted deberá responder si o no, a cada una de ellas.

Es oportuno hacer mención que la información que usted suministre es de carácter anónimo y será utilizada de manera confidencial y para uso exclusivo de la investigación, por tales motivos no necesita identificarse. En tal sentido, se agradece su valiosa colaboración por cuanto de ella depende la culminación de la misma.

Atentamente,

Lic. Mariolga Urrieta L.

Usted:

N °	Pregunta	Si	No
1	Conoce cuáles son los planes y programas que se llevan a cabo en el Centro?		
2	Participa de las planificaciones dentro de la Organización?		
3	Se cumplen con las actividades establecidas de acuerdo a la planificación?		
4	Se Evalúan los resultados de las actividades programadas?		
5	Conoce la estructura organizativa del Centro?		
6	Participa en la definición de las políticas de dirección a seguir en la Institución?		
7	Maneja con claridad quién(es) es(son) su(s) superior(es) y quiénes su(s) subordinado(s)?		
8	Participa en la toma de decisiones dentro de la Organización?		
9	Conoce cómo son distribuidos los recursos económicos que recibe la Institución?		
10	Aporta planes o ideas en la obtención de recursos para el Centro y sus usos?		
11	Conoce la misión de la Institución?		
12	Participo en la definición de la misión de la organización?		
13	Realiza sus actividades y/o labores en función de la visión del Centro?		
14	Contribuye a que sus compañeros actúen(trabajen) de acuerdo a la visión?		
15	Conoce la normativa interna de la Institución?		
16	Colabora con el cumplimiento de la normativa interna existente?		
17	Propicia el conocimiento de la normativa interna en el personal que recién ingreso al Centro?		
18	Conoce el personal su descripción de cargo con las funciones precisas que deben cumplir en la Organización?		
19	La Institución le entrega sus funciones por escrito de forma precisa?		
20	Cree que posee suficientes conocimientos acerca de la población que la Organización atiende?		
21	Participa de cursos de actualización o profundización respecto a la atención del individuo con necesidades especiales?		
22	Considera que su actuación es evaluada dentro de la Organización?		
23	Está de acuerdo con la técnica o instrumento que utiliza la Institución para evaluarlo?		
24	Considera que en la organización ponen en práctica adecuadas estrategias gerenciales para tener un adecuado funcionamiento?		
25	Considera que el equipo de trabajo que existe actualmente para atender la población residente en el Centro, es suficiente y adecuado?		
26	Existen dentro de la Institución los especialistas necesarios para atender la población residente?		
27	Piensa que dentro de la Organización trabajan en equipo los factores involucrados (representantes y empleados)?		
28	Propicia el uso y provecho de recursos de Empresas y Comunidades (adyacentes o no) en apoyo al Centro?		



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Carta de validación del instrumento

Título del trabajo: “RE-DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA “CASA FAMILIAR SAN RAFAEL” EN EL MUNICIPIO GUACARA, ESTADO CARABOBO”

Yo, Asdrubal Romero M., portador(a) de la cédula de identidad N°. 3931590, cuyo último título académico es Magister, considero que el instrumento presentado por la Lic. Mariolga Urrieta López, cédula de identidad N° 8.608.819 reúne las condiciones y atributos suficientes para lograr el objetivo propuesto, en consecuencia recomiendo su aplicación a la muestra seleccionada y para los fines que fue diseñado.

Asdrubal Romero M.
Firma
C.I. 3931590.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Carta de validación del instrumento

Título del trabajo: “RE-DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA “CASA FAMILIAR SAN RAFAEL” EN EL MUNICIPIO GUACARA, ESTADO CARABOBO”

Yo, Romer González, portador(a) de la cédula de identidad N°. 9721525, cuyo último título académico es Magister, considero que el instrumento presentado por la Lic. Mariolga Urrieta López, cédula de identidad N° 8.608.819 reúne las condiciones y atributos suficientes para lograr el objetivo propuesto, en consecuencia recomiendo su aplicación a la muestra seleccionada y para los fines que fue diseñado.

Romer González

Firma

C.I. 9721525



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN



Carta de validación del instrumento

Título del trabajo: “RE-DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA “CASA FAMILIAR SAN RAFAEL” EN EL MUNICIPIO GUACARA, ESTADO CARABOBO”

Yo, Samir El Hamra H., portador(a) de la cédula de identidad N°. 7047328, cuyo último título académico es Magister, considero que el instrumento presentado por la Lic. Mariolga Urrieta López, cédula de identidad N° 8.608.819 reúne las condiciones y atributos suficientes para lograr el objetivo propuesto, en consecuencia recomiendo su aplicación a la muestra seleccionada y para los fines que fue diseñado.

Firma

C.I. 7047328

Técnica de cálculo de confiabilidad de Kuder-Richardson

	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	R17	R18	R19	R20	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27	R28	R29
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
	26	19	17	15	15	11	11	8	8	5	4	2	2	2	28	28	28	27	26	17	17	8	8	55	5	3	2
	13,5	6,5	4,5	2,5	2,5	-1,5	-1,5	-4,5	-4,5	-7,5	-8,5	-10,5	-10,5	-10,5	15,5	15,5	15,5	14,5	13,5	4,5	4,5	-4,5	-4,5	-7,5	-7,5	-9,5	-10,5
	182,25	42,25	20,25	6,25	6,25	2,25	2,25	20,25	20,25	56,25	72,25	110,25	110,25	110,25	240,25	240,25	210,25	182,25	20,25	20,25	20,25	20,25	56,25	56,25	90,25	110,25	156,25

Técnica de cálculo de confiabilidad de Kuder-Richardson

R=Representantes P=Person.

Item	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	3	3	5	5	2	3	4	0	6	5	1	1	0	0	0	9	0	0	1	0	3	5	5	5	0	2	1	4
	6	4	6	6	8	1	1	3	8	5	8	3	3	8	8	0	8	3	5	3	1	6	3	1	2	8	3	3
	7	3	2	2	2	2	7	7	2	2	7	7	7	7	5	6	2	1	6	7	2	2	2	1	5	8	7	2
	5	7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5

q	0,3125	0,6525	0,4375	0,3375	0,71875	0,6875	0,5625	0,775	0,3125	0,4375	0,8125	0,625	0,625	0,125	0,09375	0,1875	0,625	0,84375	0,625	0,4375	0,46875	0,78125	0,8125	0,5625	0,6875
p.q	0,2148	0,2254	0,226	0,223	0,2201	0,2214	0,2246	0,2184	0,2156	0,2234	0,2234	0,2234	0,2234	0,2156	0,2082	0,2154	0,2234	0,2138	0,2241	0,2246	0,2249	0,2248	0,2178	0,2154	0,2214
Sumatoria p.q	5,732421875																								
Sumatoria (Xi-pr o)2	3130																								

La fórmula de cálculo de la confiabilidad del instrumento de 28 ítems fue:

- k=número de ítems del instrumento
- n=número de encuestados
- p=personas que responden afirmativamente a cada ítem.
- q=personas que responden negativamente a cada ítem.
- st²= varianza total del instrumento
- xi=Puntaje total de cada encuestado.

$$r_{tt} = \frac{k_{st}^2}{k-1} * \frac{\sum \left(\frac{x}{n} - \sum \frac{p \cdot q}{n} \right)^2}{st^2}$$

$$r_{tt} = \frac{28}{28-1} * \frac{97,8125 - 5,7324}{97,8125 - 32} = 0,9762$$