



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

**Evaluación del desempeño organizacional de una empresa consultora de desarrollo
humano**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

MARÍA CAROLINA BERRÍOS CAMACHO

Como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor William Medina Quero

Caracas, Agosto de 2008



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

CONSTANCIA

Por medio de la presente, hago constar que, he asesorado a la alumna **María Carolina Berríos Camacho** C.I. 13.457.747, en la elaboración del Trabajo Especial de Grado titulado “**Evaluación del desempeño organizacional de una empresa consultora de desarrollo humano**”. Después de haber revisado el contenido del mismo, certifico que éste cumple con los requisitos metodológicos y con las normativas vigentes para ser suscrito y consignado como tal, ante el Director del respectivo postgrado, a efectos de considerar su aprobación para optar al título de Especialista en Desarrollo Organizacional, en la Universidad Católica Andrés Bello.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada, en la ciudad de Caracas, a los 15 días del mes de Agosto del año dos mil ocho.

William Medina Quero

Profesor-Asesor

C.I. 2.851.567

AGRADECIMIENTOS

A Dios... por siempre permitirme estar en el lugar y tiempo perfectos.

A mi familia... por estar siempre para mí.

A Franco... por ser el mejor compañero en esta aventura y fuente inagotable de enseñanzas.

A mi querida Chilín... por siempre soñar y servir de inspiración para que muchos soñemos.

A Mariana... por tu aguda mirada, apoyo incondicional y cariño infinito.

A William... por confiar en nosotros y darnos siempre una mirada diferente de los hechos.

A las familias Oropeza Pérez y Viloría León... por sus comentarios acertados y su maravillosa hospitalidad.

Al personal del postgrado de DO... por todo el apoyo prestado para que este proyecto fuera posible.

A todos los que de alguna u otra manera fueron asesores, consultores, paños de lágrimas, risoterapeutas, coaches, etc.... por siempre estar disponibles cuando los necesitaba.

"La gratitud es la memoria del corazón"

Jean Baptiste Massieu

RESUMEN

La organización objeto de estudio es una empresa consultora especializada en la investigación y desarrollo de productos y servicios relacionados con el desarrollo infantil. Esta empresa ha operado desde hace más de 10 años bajo un esquema de informalidad que no ha permitido la definición de metas claras ni la consolidación de su cartera de productos y servicios. Lo anterior pone a la empresa en peligro de desaparecer, y junto con ella, una tradición de más de 20 años en investigación sobre psicología del desarrollo única en Venezuela.

Este proyecto, a través del enfoque de Investigación – Acción, busca establecer cómo los resultados, el diseño organizacional, cultura, estrategia de negocio y situación comercial están condicionando el desempeño que la empresa está obteniendo en la actualidad. Este diagnóstico se realiza a través de un proceso guiado de facilitación y reflexión con sus miembros, el cual persigue sentar las bases para la construcción de un modelo que ayude a la organización a lograr la estabilidad y sostenibilidad deseadas.

Se discuten los resultados encontrados para cada una de los factores evaluados, siendo uno de los hallazgos más relevantes el referido al impacto que ha tenido sobre la vida organizacional la dificultad de sus miembros en conceptualizar a la organización como un negocio, poniendo de manifiesto la necesidad de generar en primer lugar una modificación en la manera de pensar la organización antes de implementar cualquier programa intervención de mayor magnitud.

Palabras clave: Modelo de desempeño organizacional, Diseño organizacional.

Índice

Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Índice	v
Índice de figuras, gráficos y tablas	vii
Parte I. La propuesta de trabajo	8
Resumen.....	8
Justificación del proyecto.....	8
Objetivos del proyecto	9
Objetivo general	9
Objetivos específicos	9
Metodología propuesta.....	10
Marco conceptual.....	10
Marco organizacional.....	12
Marco metodológico	14
Resultados esperados.....	16
Aspectos éticos.....	17
Referencias bibliográficas	18
Cronograma de ejecución.....	18
Parte II. Marco de referencia conceptual	19
El crecimiento como una decisión crucial de las organizaciones.....	19
Las organizaciones y el desempeño excelente	20
Modelo de desempeño organizacional	23
Situación comercial.....	23
Estrategia de negocio	24
Diseño organizacional.....	26
Cultura.....	30
Resultados de la empresa	31
Evaluación del desempeño organizacional.....	32
Importancia de la evaluación del desempeño organizacional	34
Parte III. Marco Organizacional	35
Génesis	35

Misión y Objetivos	36
Estructura	36
Problemática.....	37
Parte IV. El diagnóstico del problema	39
Propósito del diagnóstico	39
Planificación.....	39
Proceso	42
Parte V. Resultados.....	44
Evaluación de la posición y expectativas de la organización en el mercado	44
Evaluación de los resultados actuales de la empresa con sus expectativas futuras.....	47
Identificar la estrategia operativa actual para determinar los factores que influyen en el desempeño organizacional	48
Examinar la cultura y las normas operativas actuales de funcionamiento	51
Analizar los elementos del diseño de la organización.....	52
Parte VI. Evaluación del proyecto.....	58
Logro de los objetivos planteados en la propuesta del Trabajo de Grado.....	58
Relación entre lo planificado y lo ejecutado	58
Evaluación del proceso general.....	60
Parte VIII. Conclusiones y recomendaciones	62
Referencias Bibliográficas	65
Anexos	67
Anexo A. Programación del proceso Diagnóstico de ADIN.....	68
Anexo B. Evaluación de productos de la organización.....	70
Anexo C. Evaluación de servicios prestados por la organización.....	72
Anexo D. Matriz DOFA.....	74
Anexo E. Caracterización de los elementos distintivos de la organización	77

Índice de figuras, gráficos y tablas

Figuras.....	
Figura 1. Ciclo de desarrollo de las organizaciones	10
Figuras 2 y 3. Modelo de Desempeño Organizacional (Hanna, 1999)	11 y 23
Figura 4. El proceso de evaluación según Hanna (1999)	33
Figura 5. Flujograma propuesto para el proceso de diagnóstico	40
Figura 6. Diagrama del proceso de diagnóstico	42
Figura 7. Organigrama propuesto por los miembros de ADIN	53
Figura 8. Grado de satisfacción con los aspectos del diseño organizacional	54
Figura 9. Cadena de valor organizacional	55
Figura 10. Diagrama final del proceso consultor	60
Gráficos	
Gráfico 1. Matriz de impacto e influencia de productos	45
Gráfico 2. Matriz de impacto y urgencia de servicios prestados	46
Tablas	
Tabla 1. Cronograma de actividades	18
Tabla 2. Cronograma de actividades planificado	59
Tabla 3. Cronograma de actividades ejecutado	59

I. LA PROPUESTA DE TRABAJO

1.1. Resumen

La organización objeto de estudio es una empresa consultora especializada en la investigación y desarrollo de productos y servicios relacionados con el desarrollo humano. Esta empresa ha operado desde hace más de 10 años bajo un esquema de informalidad que no ha permitido la definición de metas claras ni la consolidación de su cartera de productos y servicios. Lo anterior pone a la empresa en peligro de desaparecer, y junto con ella, una tradición de más de 20 años en investigación sobre psicología del desarrollo única en Venezuela.

El objetivo del presente proyecto es realizar la evaluación del desempeño actual de la empresa a través del análisis de los resultados obtenidos hasta el presente, junto con la situación comercial, la estrategia de negocio, la cultura y el diseño de la organización.

Dicha evaluación se realizará bajo el enfoque de investigación – acción, el cual permitirá orientar un proceso de aprendizaje reflexivo en el equipo directivo que ayude a obtener una visión sistémica de su situación, facilitando la toma de decisiones lo cual permitirá la organización y estabilización de la empresa en el mediano y largo plazo.

Palabras clave: Diseño organizacional, Desempeño Organizacional, Modelo de Desempeño Organizacional.

1.2. Justificación del Proyecto

Asesores de Desarrollo Integral (ADIN) es una sociedad civil con más de 10 años de funcionamiento, la cual está relacionada con el estudio del Desarrollo Humano, y específicamente del Desarrollo Infantil, planteando un enfoque que integra las perspectivas biológica, evolutiva y cultural en el abordaje teórico y práctico de los diferentes aspectos relacionados con el desarrollo. El foco principal de ADIN ha sido la creación y consolidación de herramientas para el estudio y

observación del desarrollo infantil, así como la asesoría a organizaciones relacionadas con los ámbitos educativo, de salud y comunitario.

Luego de este tiempo la organización enfrenta una situación problemática caracterizada principalmente por: Carencia de formalidad operativa, así como de una estructura funcional y económica; knowhow muy especializado, donde los productos y servicios no se encuentran tipificados y; la ausencia de investigación de mercado, no ha permitido visualizar la posibilidad de colocar los servicios y productos. ADIN desea superar esta problemática para sobrevivir como sistema viable, garantizando su estabilidad y continuidad operativa en el mediano y largo plazo.

Para solucionar esta situación problemática es necesario evaluar los factores que han condicionado los resultados que la organización ha obtenido hasta el presente, de manera de diseñar un negocio sostenible en el tiempo, el cual permita canalizar los esfuerzos intelectuales de producción y servicios bajo las premisas de un modelo organizacional.

Si no se evalúan estos factores, seguirá la generación de una gran cantidad de conocimientos que no se materializan en una distribución comercial sostenible, por lo que existe el peligro que la organización desaparezca en el tiempo.

1.3. Objetivos del Proyecto

1.3.1. Objetivo General:

El objetivo general del presente proyecto es evaluar los factores que han condicionado el nivel de desempeño actual de Asesores de Desarrollo Humano Integral (ADIN), con miras a orientar la estabilización de la organización en el futuro.

1.3.2. Objetivos Específicos

De acuerdo al objetivo general, podemos establecer los siguientes objetivos específicos:

- Evaluar los resultados de la empresa y determinar las expectativas futuras.
- Analizar los elementos que conforman el diseño de la organización.
- Evaluar la cultura, normas y prácticas actuales de funcionamiento.
- Identificar la estrategia operativa actual para determinar los factores que condicionan e influyen en el desempeño organizacional.
- Evaluar la posición y expectativas de la organización frente al mercado.

1.4. Metodología propuesta

1.4.1. Marco conceptual:

En el abordaje de este estudio, se toma en cuenta como marco teórico de referencia en primer lugar, el Modelo de las etapas críticas de una organización en desarrollo (Lippitt y Schmidt c.p. Medina, s/f), el cual establece, en teoría, que toda empresa pasa durante su ciclo de desarrollo por las etapas de nacimiento, juventud y madurez y, aunque no están preestablecidas temporalmente, llevan una secuencia que queda descrita en la figura 1:

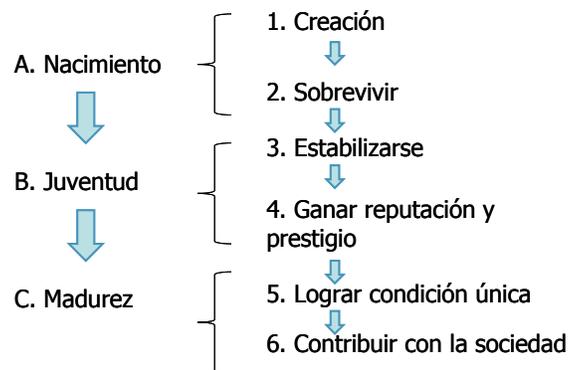


Figura 1. Ciclo de desarrollo de las organizaciones

Este enfoque nos permitirá conceptualizar el ciclo de vida de ADIN, la caracterización de sus problemas fundamentales y las iniciativas y urgencias específicas que debe de afrontar dada su etapa de evolución.

Igualmente, para abordar los elementos y factores que han condicionado el desempeño de ADIN, el abordaje metodológico considerado es el Modelo planteado por Hanna (1990), el cual establece que el desempeño organizacional viene determinado por la evaluación de cinco (5) factores específicos:

- Los resultados de la organización, a través de cifras firmes, indicadores de gestión, expectativas de la organización y presiones competitivas del entorno.
- La situación comercial determinada por la evaluación de los mercados objetivos, nivel de rivalidad y competencias, las fortalezas y debilidades de los productos y servicios, los medios o vehículos de comercialización.
- La cultura organizacional, que pone de manifiesto sus premisas a través de las actitudes visibles que manifiestan los miembros de la organización, hacia la estrategia, la preservación de normas internas, la distribución de incentivos y reconocimientos.
- La estrategia del negocio, la definición de su Visión, Misión, Objetivos estratégicos, capacidad de planeación y determinación y coherencia de los programas de acción.
- El diseño organizacional, que comprende la evaluación de procesos, diseño de tareas, estructuras, sistemas de información, y modelos de toma de decisiones.



Figura 2. Modelo de Desempeño Organizacional (Hanna, 1990)

Estas variables en su conjunto ofrecerán una visión global sobre la situación actual de la organización, ayudando a una comprensión de los factores (fig. 2) que están incidiendo sobre los resultados obtenidos para que, a partir de ellos, se puedan tomar las medidas necesarias para ayudar a la organización a superar esta transición y caminar rumbo a la estabilización de la organización.

1.4.2. Marco Organizacional

1.4.2.1. Reseña histórica de la organización: La organización objeto de estudio es “Asesores de Desarrollo Integral, s.c.” (ADIN), constituida como Sociedad Civil hace 12 años por tres profesionales en el área de la psicología, medicina y derecho, interesados en la promoción del desarrollo humano integral dentro de los contextos familiar, educativo y comunitario.

Los socios fundadores de esta organización pertenecen a la misma familia y la empresa ha sido utilizada como vehículo de contratación en los casos particulares en que así lo solicitaran los clientes de determinados proyectos. Inicialmente su verdadera razón de ser, fue la producción de materiales de evaluación e investigación psicológica, sirviendo de soporte jurídico en la búsqueda de financiamiento para las actividades académicas de la directora, concentradas básicamente en el desarrollo del Modelo Octogonal de Desarrollo Infantil.

El producto más importante de esta organización es una escala de observación para la evaluación del Desarrollo de niños y pre-adolescentes (Escala Moidi), cuyo modelo teórico subyacente fue desarrollado hace veinte años y que sirve como base para el resto de los servicios ofertados por la organización.

En los últimos cuatro años, la organización ha experimentado un crecimiento importante en varias de sus actividades, especialmente las referidas con la consultoría de servicios educativos, actividades de formación, investigación en las áreas contempladas por el modelo teórico y, publicaciones. Lo anterior obliga a la organización a hacer una pausa y repensar su hacer así como su proyección tanto a nivel académico como empresarial.

1.4.2.2. *Visión y misión:* De acuerdo a lo expresado en el documento constitutivo de esta sociedad, el objeto de ADIN es “prestar servicios en las ramas profesionales de los socios; asesorías, asistencia, investigación y otras actividades afines a las señaladas anteriormente”.

A su vez, la organización con miras a lograr su identidad propia y característica, ha planteado en sus postulados la siguiente misión: “Fomentar el diseño y ejecución de programas de intervención dirigidos a promover el desarrollo humano integral en la familia, la escuela y la comunidad”.

Por su parte, la definición de futuro esperado a través de la declaración de Visión establece en sus expectativas “Contribuir a fortalecer el recurso humano del país como eje de la estabilidad y el cambio personal y social que requiere”.

1.4.2.3. *Notas generales de sus planes:* Dada la situación socio-política actual, donde se postula la importancia que tiene para el desarrollo humano la intervención a través de los contextos familiar, escolar y comunitario, se ha abierto un horizonte para el

desarrollo y aplicación de los productos y servicios que ofrece la organización, dándose especial trascendencia como foco central de su trabajo el desarrollo del ser humano en cualquiera de sus etapas del ciclo vital y ámbitos de desempeño en lo laboral, escolar, familiar y social.

Dentro del mismo contexto, la incorporación de nuevas disposiciones legales, que exhortan y obligan a las organizaciones públicas y privadas a prestar más atención a la formación integral del personal, sus familias y las comunidades de su entorno, incorpora nuevos nichos de mercado que motiva en la perspectiva de acción de ADIN a repensar su rol organizacional en la sociedad actual.

1.4.2.4. Aspectos de la organización pertinentes para entender el proyecto: Esta organización está conformada en su estructura por tres socios, de los cuales uno asume el rol de Director General, y es quien a su vez, ha sido responsable de toda la labor de investigación y desarrollo del modelo teórico y conceptual de la organización. El siguiente nivel, lo conforman los asesores técnicos y consultores, algunos de carácter temporal, quienes han sido contratados tanto para la labor de investigación, como para los proyectos de consultoría en los que ha participado la organización.

El perfil académico y profesional del personal, está relacionado básicamente con el área de competencia propia de la organización, Desarrollo Humano, por lo que su staff está constituido básicamente por psicólogos y educadores, aunque se fomenta la participación de otros especialistas en proyectos puntuales.

1.4.3. Marco Metodológico:

Este proyecto se enmarca dentro del enfoque Investigación – Acción y se contemplarán las siguientes fases:

Fase 1. Exploración de la situación:

- Entrevista con persona contacto.
- Evaluación inicial de necesidades y expectativas.

Fase 2. Evaluación del desempeño organizacional:

- Paso 1: Análisis documental y entrevistas.
- Paso 2: Evaluación de los resultados organizacionales.
- Paso 3: Análisis y caracterización de los productos y servicios en sus mercados objetivos.
- Paso 4: Evaluación del diseño y los procesos organizacionales.
- Paso 5: Exploración de normas, valores y cultura.
- Paso 6: Revisión estratégica.

El programa de trabajo ejecutado se concentra básicamente en tres estrategias para la recolección de la información requerida para el desarrollo de toda la estrategia metodológica ejecutada en ADIN:

Revisión documental: Como inicio del proceso de consultoría, se revisaran los documentos formales de la institución, los diversos manuscritos teóricos pertinentes que permiten la comprensión de la manera de “ser” y “hacer” de ADIN, y que capitalizan la producción de productos y servicios. Igualmente, toda aquella información disponible que indique la traza y los indicadores de gestión de los proyectos ejecutados así como, cualquier otra documentación relevante que permita una mayor comprensión de la naturaleza del negocio implícito en la organización.

Entrevistas al personal involucrado: Un aspecto básico para el desarrollo organizacional es aprehender la mirada que todos los actores involucrados tienen sobre la organización y sus elementos. En el caso de ADIN, se realizarán encuentros formales e informales con sus miembros para obtener sus opiniones sobre los diversos aspectos a ser manejados durante el proceso.

Reuniones de trabajo con el equipo consultor: El programa de las reuniones de trabajo con los miembros de la organización se enfocará básicamente en el siguiente esquema:

- Declaración de los objetivos de la sesión.
- Evaluación de expectativas.
- Dinámica central, la cual es definida de acuerdo a cada paso dentro de la fase trabajada.
- Elaboración de conclusiones conjuntas sobre los aspectos más resaltantes de la sesión.
- Definición de los siguientes pasos: Breve introducción al próximo objetivo a trabajar así como definición de agenda.
- Asignación de tarea: relacionada principalmente con los contenidos a trabajar durante la siguiente sesión.

1.5. Resultados esperados

Del trabajo de aplicación que a desarrollar, se espera obtener los siguientes resultados:

- Declaración y revisión de supuestos ligados al cambio en la organización; implica un proceso de reflexión y replanteamiento de ADIN con miras a sus expectativas futuras.

- Evaluación conceptual del mercado, productos, servicios y competencia.

A mediano plazo, la organización espera sobrevivir como un sistema viable de manera de garantizar su estabilidad y continuidad operativa.

1.6. Aspectos éticos

El marco ético bajo el cual se manejará el presente proyecto está basado en “The International Organization Development Code of Ethics” (O.D. Institute, 1991), del cual se extraen los siguientes elementos como los más resaltantes para el estudio:

- 1) Responsabilidad hacia uno mismo: El consultor debe actuar con integridad, siendo auténtico y verdadero consigo mismo. Además debe procurar continuamente el auto-conocimiento y crecimiento personal.
- 2) Responsabilidad por el desarrollo y competencia profesional: El consultor debe realizar su práctica dentro de los límites de su competencia, cultura y experticia al proveer servicios y emplear las diversas técnicas y herramientas.
- 3) Responsabilidad hacia los clientes y otros significativos: Se debe conducir cualquier actividad, programa o relación profesional de manera honesta, responsable y abierta. También es necesario definir y proteger la confidencialidad de las relaciones comerciales y profesionales del consultor.
- 4) Responsabilidad hacia la profesión: El consultor debe actuar de manera que acredite a la profesión del D.O. y, en beneficio de los colegas de otras profesiones.
- 5) Responsabilidad social: Actuar con sensibilidad tomando en cuenta el hecho de que las acciones y recomendaciones del consultor pueden alterar la vida y el bienestar de sistema cliente así como de los sistemas más grandes del cual forma parte.

II. MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

2.1. El crecimiento como una decisión crucial de las organizaciones

Las organizaciones empiezan típicamente como entidades con un alto grado de creatividad y emprendimiento que surgen a partir de ideas que tienen la potencialidad de convertirse en oportunidades de negocio las cuales, al usar adecuadamente los recursos disponibles, permiten ofertar productos y servicios susceptibles de ser aceptados por el mercado (Van der Veen y Wakkee citado en Watkins, 2004) A medida que van alcanzando cierto tamaño, las organizaciones desean verse a sí mismas gozando de una situación cada más ventajosa, poderosa o liberada de los problemas que hoy las agobian y, es en este momento cuando deciden crecer.

A medida que la necesidad de mayor estructura y controles se va haciendo crítica en las organizaciones, éstas transitan por diferentes etapas, las cuales se concientizan a través de crisis periódicas (Morris, 1998; Burton y Obel, 1998) que suelen resolverse a lo largo del tiempo a través del uso equilibrado de la delegación, la centralización y la generación de entidades de apoyo como, por ejemplo, las unidades de negocio (Morris, 1998).

El aspecto más relevante de este proceso de crecimiento es la contrapartida que ocurre paralelamente en la mente del empresario, y que no sólo se refiere al aspecto de las destrezas y las habilidades, sino a un aspecto más crucial como lo implica "la actitud" a asumir frente al negocio y su crecimiento (Pekarek, 2008). La vida organizacional necesita que se asuman actitudes diferentes a lo largo de su ciclo vital, y ello amerita la utilización de estrategias particulares para cada caso.

En muchos casos, este crecimiento no se podrá cristalizar si no se abren las puertas de la empresa a personas ajenas a ellas, y esto abre las puertas a un profundo cuestionamiento de los

paradigmas de los miembros de la organización, dirigido nuevamente hacia la actitud (Pekarek, 2008).

2.2. Las organizaciones y el desempeño excelente:

Las organizaciones tienen características comunes a los sistemas vivos, en este sentido, un sistema es un ordenamiento de parte interrelacionadas que interactúan con su medio (Hanna, 1990) y que posee las siguientes características (Kahn y Katz, 1993):

- **Importación de energía:** El sistema toma del medio alguna forma de energía, en el caso de las organizaciones, puede tomar provisiones de otras organizaciones, de la gente o del ambiente material.
- **El procesamiento:** El sistema transforma la energía de la cual dispone, es decir, realiza una serie de actividades que acarrearán alguna reorganización del insumo. De esta manera, las organizaciones crean nuevos productos, procesan materiales, entrenan gente o prestan servicios.
- **El resultado:** Dada esta reorganización del insumo, el sistema aporta algún producto o servicio al ambiente.
- **Los sistemas como ciclos de acontecimientos:** Para Kahn y Katz (1993) la pauta de actividades del sistema tiene carácter cíclico, donde el producto exportado al ambiente proporciona insumos para que se repita el ciclo.
- **Entropía negativa:** Para sobrevivir los sistemas abiertos deben detener el proceso entrópico, es decir, deben adquirir entropía negativa. El proceso entrópico es una ley universal de la naturaleza según la cual todas las formas de organización se mueven hacia su desorganización o muerte.

- Insumo de información, retroalimentación negativa y el proceso de codificación: Un tipo de insumo que recibe el sistema son de carácter informativo, el cual proporciona señales a la estructura sobre el entorno y el funcionamiento del propio sistema respecto a éste. Un tipo de insumo informativo es la retroalimentación negativa, la cual permite al sistema notar cuanto se está perdiendo la estabilidad u homeóstasis para proceder a corregir las desviaciones. Con respecto a estas señales informativas, los sistemas solo reaccionaran ante aquellas para las que estén preparados, por lo que recepción de este tipo de insumos es selectiva.
- El estado estable y la homeóstasis dinámica: Los sistemas que sobreviven generan estabilidad a través de la importación de energía para detener la entropía. La forma más sencilla de generarla es por medio de la homeóstasis, cuyo fin es conservar el carácter del sistema, ante lo que éste procurará adaptarse a las demandas del entorno importando más energía de manera de garantizar un margen de seguridad para su supervivencia, lo que implica generalmente crecimiento y expansión del sistema.
- Diferenciación: Al ir necesitando mayor cantidad de insumos para enfrentar la entropía y mantener la homeóstasis, los sistemas abiertos necesita crecer y expandirse, ante lo cual necesitan una estructurarse y funcionar de manera cada vez más especializada.
- Equifinalidad: Un sistema puede alcanzar el mismo estado final a partir de condiciones iniciales diferentes y por caminos diversos.

A partir de esta comparación de las organizaciones como sistemas abiertos con las características esbozadas previamente, Hanna (1990, p. 28-29) plantea que podría obtenerse

una comprensión general de la salud organizacional a partir del análisis de los siguientes aspectos del sistema:

- La codificación de la información: Se obtiene la retroalimentación necesaria y se filtra eficazmente la información innecesaria.
- Estabilidad: El sistema es capaz de mantener sus operaciones dentro de los límites de tolerancia en relación con sus metas.
- Entropía negativa: El sistema puede modificar su propósito, objetivos y prácticas para ajustarse a nuevas exigencias del entorno.
- Equifinalidad: Los miembros de la organización tienen capacidad de autodirección y autorregulación espontánea para alcanzar los resultados esperados.
- Especialización: El sistema crece adecuadamente sin especializarse en exceso.

Estos criterios traducen el reto de las organizaciones, el cual implica obtener los mejores resultados a partir de los insumos disponibles, lo que lleva a reflexionar sobre la salud organizacional como la capacidad para obtener un desempeño excelente y que se refleja en la habilidad para comprender su situación en el mercado y detectar nuevas oportunidades comerciales en el entorno, desarrollando un grado de flexibilidad adecuado que le permite reordenar sus operaciones con el fin de manejar el negocio, así como el sentido de pertenencia a la organización en sus empleados (Hanna, 1990).

Una manera a través de la cual las organizaciones puedan mejorar sus resultados y alcanzar este desempeño excelente necesitan es por medio de la implementación de cambios en su diseño, de manera que se modifican los aspectos que están alterando el equilibrio sin que se perturben los aspectos que están funcionando adecuadamente en la actualidad.

2.3. Modelo de Desempeño Organizacional

Para que las organizaciones logren un desempeño excelente, Hanna (1990) plantea dos procesos clave para alcanzar dicho objetivo: la evaluación, la cual indica qué aspectos están funcionando adecuadamente y cuales están desequilibrados en la organización. El segundo proceso planteado es el diseño, por medio del cual se equilibran los recursos de la organización para obtener los resultados esperados a partir del análisis obtenido en el proceso de evaluación.

Este autor plantea el siguiente modelo del desempeño organizacional, el cual integra tanto el proceso de evaluación como el de diseño:



Figura 3. Modelo de Desempeño Organizacional (Hanna, 1990)

Cada uno de los elementos esbozados en el modelo involucra diferentes aspectos de la vida organizacional y pueden estar operando como fortalezas o debilidades dentro del sistema. Estos elementos son clave para explicar los resultados que actualmente están obteniéndose en la organización y se estudian detalladamente a continuación.

2.3.1. Situación comercial

La situación comercial de la organización está constituida por las necesidades y presiones actuales (y futuras) del entorno que pueden tener un fuerte impacto en ella, bien sea operando como oportunidades o amenazas para la misma (Hanna, 1999).

De una manera genérica, Serna Gómez (2003) propone que dichas oportunidades y amenazas pueden englobarse en factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, competitivos y geográficos. De manera más específica, la situación comercial comprende las demandas de la organización, las expectativas sociales, políticas y legales que podrían afectarla, las presiones ejercidas por los competidores o sustitutos y las expectativas de los empleados respecto a su rol, participación e incentivos a obtener de ella (Hanna, 1999)

La importancia que tiene la situación comercial para el desempeño excelente radica en el grado en que la organización puede comprender cómo operan las fuerzas de su entorno (tanto interno como externo) en la determinación de su situación actual en el mercado, detectando y aprovechando las oportunidades que le ofrece el medio y generando acciones que ayuden a minimizar o desaparecer el efecto de las amenazas que surgen.

2.3.2. Estrategia de negocio

El segundo elemento del modelo de desempeño organizacional implica traduce la razón de ser de la organización (Hanna, 1999), la cual queda plasmada en visión, misión, objetivos, valores, supuestos subyacentes, etc. A un nivel más abstracto están los principios organizacionales, los cuales engloban a los principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida organizacional y que definen lo importante para una organización y son el soporte de la cultura corporativa (Serna Gómez, 2003).

Luego le siguen los conceptos de visión y misión organizacionales donde, la visión refleja el propósito, sirviendo como marco de referencia general de lo que la organización es y quiere ser en el futuro; mientras que, la misión traduce éste propósito de tal manera que hace distinguible a la organización de otras en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de ese propósito, en pocas palabras, la misión define al negocio en todas sus dimensiones.

Los objetivos se refieren a los resultados que una organización espera lograr a largo plazo para hacer realidad la visión y misión de la misma, y que posteriormente deben traducirse en estrategias que permitan definir las acciones a realizar para mantener y asegurar el logro de los objetivos planteados (Serna Gómez, 2003).

Han existido numerosos intentos por categorizar las diferentes aproximaciones estratégicas empleadas por las organizaciones (ver Burton y Obel, 1998), siendo la más clásica la tipología de conducta estratégica definida por Miles y Snow (1978 cp. Burton y Obel, 1998) y ampliada por Burton y Obel (1998, p.252), la cual describe a las organizaciones usando cinco categorías:

- Exploradora: busca continuamente oportunidades en el mercado y experimenta con productos o servicios potenciales que puedan responder para a las tendencias emergentes del entorno. De esta manera, esta organización busca el cambio y aprovecha los puntos ciegos en las respuestas que dan sus competidores al mercado. Debido a su alta preocupación por la innovación en los productos y mercados, no suelen ser organizaciones totalmente eficientes.
- Analítica innovadora: Se orienta hacia la generación de nuevos productos o la penetración de nuevos mercados, luego que ha evaluado su viabilidad. Las innovaciones van de la mano con la operación regular debido a su importante dualidad tecnológica.
- Analítica: Su objetivo es orientarse hacia productos o mercados nuevos una vez probada la viabilidad de los mismos, aunque da prioridad a su cartera actual de productos. La innovación está limitada a los procesos de producción y no a la generación de nuevos productos.

- Defensora: Generalmente tiene un nicho de mercado bien delimitado. La alta gerencia de este tipo de organizaciones es experta en su área de dominio y no suelen explorar otros nichos en busca de nuevas oportunidades. Como resultado de esta visión limitada, necesitan hacer ajustes importantes de su tecnología, estructura y métodos de operación. Estas organizaciones dan mucha atención al mejoramiento de la eficiencia de sus operaciones existentes.
- Reactiva: La alta gerencia percibe frecuentemente el cambio e incertidumbre que ocurre en su entorno pero no son capaces de responder efectivamente. Generalmente carecen de una estrategia ó estructura consistente, y efectúan ajustes solo cuando las presiones ambientales los obligan.

La existencia de un norte definido en la organización así como de una actitud y estrategia clara hacia el mismo incide de manera importante sobre la detección de nuevas oportunidades para el negocio, así como en el logro de la flexibilización necesaria en las operaciones. Lo anterior permitirá que las conductas estratégicas ejercidas por la gerencia tengan efectos positivos sobre la estructura y procesos organizacionales.

2.3.3. Diseño Organizacional

Las organizaciones están diseñadas para realizar actividades que conduzcan al cumplimiento de sus objetivos, además, los miembros de éstas obtienen algún beneficio al pertenecer a las mismas. Esta ganancia se obtiene a través de la cooperación debido a la especialización del trabajo, la cual se da gracias a las diferencias individuales en los talentos y niveles de eficiencia (Burton y Obel, 1998).

Las tareas en una organización no se hacen de manera desordenada, y es allí donde juega un papel fundamental el diseño organizacional, el cual implica la estructuración de dichas actividades de manera que puedan ser efectivas, eficientes y viables. Desde este

punto de vista, una organización es efectiva cuando realiza su visión y alcanza sus objetivos, es eficiente cuando utiliza la menor cantidad de recursos para la obtención de productos o prestación de servicios y, es viable si permanece a lo largo del tiempo (Burton y Obel, 1998)

Este diseño se logra a través de una serie de elementos que le dan estructura a las tareas que necesitan ejecutarse para cumplir exitosamente las metas organizacionales, reforzando los patrones de comportamiento que ayuden a tal fin. Hanna (1999) han identificado los siguientes elementos del diseño:

- **Tareas:** Es definida por el autor como las actividades que realiza la gente. Esto está ligado indivisiblemente a la tecnología ya que ésta implica “las acciones ejecutadas por los individuos sobre un objeto con o sin la ayuda de herramientas o aparatos mecánicos de manera de operar algún cambio sobre ese objeto” (Perrow, 1967 cp. Burton y Obel, 1998, p. 214). El autor define cuatro dimensiones tecnológicas basadas en la variabilidad de la tarea y en cuán definida está, entre las cuales están las rutinas, la ingeniería, la artesanía y la tecnología no rutinaria.
- **Estructura:** Según Daft (2000) la estructura de la organización establece tanto la jerarquía como las interacciones entre los empleados a través de la definición de las relaciones formales de reporte, el número de niveles en la estructura jerárquica y el rango de control de gerentes y supervisores. También la estructura identifica el agrupamiento de individuos en departamentos o unidades y de éstos en la organización total, finalmente, incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos. La estructura suele reflejar la estrategia

organizacional y puede evolucionar y diversificarse a medida que la organización produce múltiples productos o servicios ó se amplía a nuevos mercados

- **Recompensas:** Involucran los mecanismos que establece la organización para motivar el alcance de los objetivos (Hanna, 1999), dichos incentivos pueden ser procedimentales y basados en resultados, con énfasis en el individuo o el grupo (Burton y Obel, 1998). Los del primer tipo motivan al individuo a comportarse de acuerdo a las normas y reglas organizacionales, mientras que los basados en resultados promueven la realización de las tareas que ayuden a alcanzar los resultados deseados. La selección del esquema de incentivos adecuado es una de las decisiones gerenciales con mayores consecuencias para el desempeño tanto a nivel individual como organizacional (Burton y Obel, 1998)
- **Personal:** Involucra básicamente las habilidades, aprendizaje, actitudes y motivaciones de las personas que hacen vida en la organización. Las habilidades se refieren a las capacidad del individuo para desarrollar las diversas tareas de un cargo (Robbins, 1996); el aprendizaje involucra cambios relativamente permanentes en la conducta individual y que son resultado de la experiencia; las actitudes implican afirmaciones evaluativas (favorables o desfavorables) sobre diferentes aspectos de la vida en la organización, por ejemplo, el compromiso, la satisfacción, el clima, etc. Finalmente, la motivación implica la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales (Robbins, 1996).
- **Sistemas de información:** Hace referencia básicamente al manejo de las comunicaciones en la organización. En primer lugar están los patrones de flujo

de la comunicación, los cuales pueden ser de tipo descendente, ascendente o lateral (Robbins, 1996), dependiendo desde qué nivel surge la información y hacia qué nivel se dirige. En segundo lugar se encuentran las redes de comunicación, las cuales definen los canales por los que la información fluye (Robbins, 1996) y pueden ser de dos tipos: formales o informales. Las redes formales suelen ser verticales, siguen las líneas de mando y están limitadas a comunicaciones relacionadas con las tareas. Las redes informales (conocidas como rumores) se mueven libremente en cualquier dirección, salta líneas jerárquicas y generalmente satisfacen necesidades sociales de los miembros y facilitan la realización de las tareas.

- **Procesos para la toma de decisiones:** Están relacionados con la manera cómo se ejerce el liderazgo en la organización. Con respecto al impacto del estilo de liderazgo sobre la organización, Miller y Toulouse (1986 c.p. Burton y Obel, 1998) mencionan que la influencia del estilo de personalidad sobre el liderazgo es más fuerte cuanto más pequeña es la organización. Igualmente recalcan que el estilo de liderazgo tiene mayor efecto sobre la estructura y estrategia cuando la organización enfrenta un entorno más dinámico, impredecible y cambiante.

Un aspecto interesante que se ha encontrado en la práctica es que los gerentes interpretan de manera diferencial las situaciones a las que se enfrentan, pudiendo percibir las como oportunidades o amenazas y; por lo tanto, dichas percepciones pueden afectar de manera significativa el tipo de decisiones que toman (Dutton y Jackson, 1987 c.p. National Research Council Staff [NRCS], 1997).

El diseño organizacional es una de las variables cruciales del modelo propuesto por Hanna, ya que evalúa como la tecnología, el liderazgo, las personas, la cultura, los sistemas de recompensa y las comunicaciones se integran para darle a la organización la adaptabilidad suficiente para seguir llevando las acciones que generarán los resultados que ayuden con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, generando desempeño excelente.

2.3.4. Cultura

La cultura es el resultado de un complejo proceso de aprendizaje que ocurre para poder enfrentar dos grandes problemas de las organizaciones: adaptarse para sobrevivir en el entorno, y lograr que el grupo adquiriera un nivel de integración interna que les permita funcionar para lograr dicha adaptación (Schein, 1992 c.p. National Research Council Staff [NRCS], 1997). Schein (1992 cp. Burton y Obel, 1998) define cultura como “un patrón de creencias compartidas que el grupo aprende a medida que resuelven problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado bastante bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, se enseña a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (p. 113)

Este autor también plantea que los medios a través de los cuales nos damos cuenta de la cultura en las organizaciones son los artefactos, los valores y los supuestos subyacentes (Schein, 1992 c.p. NRCS, 1997). Los artefactos son los más aparentes y comprenden los procesos y estructuras organizacionales; los valores declarados son las estrategias, metas y filosofías manifestadas por los gerentes y otros miembros de la cultura organizacional y; los supuestos subyacentes comprenden las percepciones, creencias, sentimientos y pensamientos inconscientes y “dados por sentados” sobre la organización y que conforman la ideología de la misma.

De acuerdo a la revisión realizada por el National Research Council Staff (1997 p. 69), los diferentes autores coinciden en las siguientes características de la cultura organizacional:

- Es una propiedad de los grupos de personas, no de los individuos.
- Afecta tanto el componente intelectual como emocional de los miembros.
- Se basa en las experiencias compartidas que ayudan a construir las historias de los grupos, por lo tanto, el desarrollo de la cultura lleva tiempo.
- Está impregnada de símbolos y de simbolismo.
- Cambia continuamente porque las circunstancias conllevan a la gente a cambiar.
- Son complejas y pueden tener incorporados elementos que son contradictorios, confusos, ambiguos o paradójicos.

Debido a que las culturas son depositarias del conocimiento e información de las organizaciones (NRCS, 1997), estas pueden potenciar o entorpecer el desempeño laboral obtenido, ya que ejercen un impacto importante sobre los resultados individuales y colectivos obtenidos debido a que afectan los modos de hacer, pensar y sentir de los miembros de las organizaciones. La cultura igualmente afecta el desempeño mediante su habilidad de crear compromiso en mayor o menor grado para alcanzar las metas organizacionales.

2.3.5. Resultados de la empresa

Los resultados de la organización están representados por las salidas que el sistema da al entorno una vez procesados los insumos (Hanna, 1999), los cuales generalmente son

reflejados a través de las cifras firmes, el grado en que se satisfacen las exigencias de la organización y su posición en relación con sus competidores o sustitutos. Igualmente se consideran en este punto aspectos más sutiles o no tan observables directamente como la conducta social, política y legal que asume la organización en su entorno, así como el grado en que las expectativas de los empleados son satisfechas.

El modelo de desempeño organizacional propuesta por Hanna (1999) y detallado en los apartados precedentes genera pautas tanto para la evaluación como para el diseño de organizaciones más saludables, las cuales ofrecen los productos y servicios que el mercado espera, con un manejo eficiente de los recursos disponibles y eficaz en el logro de la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

2.4. Evaluación del desempeño organizacional

Una de las conclusiones más importantes en cuanto al desempeño, es que uno de los aspectos cruciales para mejorarlo es el diagnóstico adecuado del estado de salud actual de la organización. De acuerdo con Burton y Obel (1998, p. 282) el diagnóstico o evaluación implica, en un primer nivel, la descripción de la organización y de cómo trabaja para posteriormente medir si ella logra satisfacer sus necesidades.

El modelo descrito por Hanna (1999) plantea para la evaluación del desempeño organizacional los pasos detallados en la figura 4:

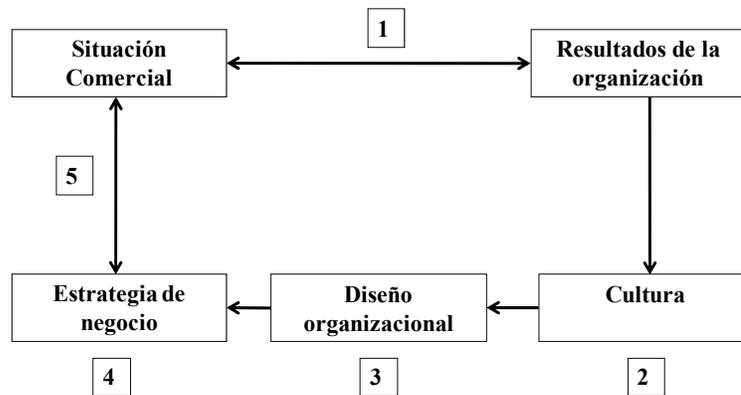


Fig. 4. El proceso de evaluación según Hanna (1999)

1. En primer lugar es necesario comparar los resultados actuales de la organización con la situación con la que probablemente se enfrentará en un futuro.
2. Examinar la cultura y las normas operativas para detectar deficiencias en el funcionamiento y que explican por qué la situación se encuentra en su situación actual.
3. Analizar los elementos del diseño organizacional para obtener explicaciones sobre la cultura actual.
4. Identificar la estrategia real del negocio para comprender las fuerzas que han influido sobre los elementos del diseño del trabajo y de la organización.
5. Comparar la estrategia del negocio con las exigencias de la situación del mercado y detectar las congruencias e incongruencias.

El análisis propuesto por el modelo conlleva a una revisión exhaustiva del desempeño de la organización evaluada (Hanna, 1999, p. 89), la cual permite evaluar, a nivel sistémico, si los resultados obtenidos son satisfactorios y si está obteniendo la retroalimentación necesaria para realizar las adaptaciones pertinentes. Un aspecto importante a considerar es cómo los valores, creencias y suposiciones están influyendo de manera crítica sobre los resultados obtenidos.

A nivel de tareas, se pretende identificar si las acciones ejecutadas en la organización ayudan a cumplir la estrategia y los objetivos pautados, siendo estos últimos claros y capaces de asegurar ventajas competitivas para la empresa. A nivel de personas, se puede conocer si cuentan con las habilidades y el compromiso necesarios para realizar las tareas, y si la estructura permite que el personal trabaje en equipo, con un equilibrio en la distribución de incentivos y castigos. Igualmente se obtiene una visión sobre cómo los conocimientos, las experiencias y las intenciones se reflejan en las decisiones tomadas.

2.5. Importancia de la evaluación del desempeño organizacional

A medida que la organización evoluciona pasa por diferentes etapas, en las cuales debe enfrentar diferentes contingencias y circunstancias y que la mueven continuamente hacia el cambio, pudiendo hacer una similitud entre estas etapas y las etapas del ciclo vital de los seres vivos (nacimiento, crecimiento, madurez y muerte). Como todo ciclo de vida la organización va realizando ajustes paulatinos a medida que va atravesando una etapa y, luego realiza un cambio fundamental cuando le corresponde saltar al siguiente estadio evolutivo (Burton y Obel, 1998).

El paso de una etapa a otra no se da de manera natural o predeterminada como ocurre en el caso de los seres vivos, sino que obedece a una decisión que toma la gerencia de la organización en un momento determinado para hacer frente a las demandas del entorno y poder sobrevivir. El diagnóstico y diseño organizacional ayuda a la gerencia con la transición entre las diferentes etapas, donde es crucial la habilidad para seleccionar el momento más adecuado para rediseñar la organización.

III. MARCO ORGANIZACIONAL

3.1. Génesis.

La organización objeto de estudio, **Asesores de Desarrollo Integral, s.c. (ADIN)** se constituye como Sociedad Civil hace 10 años, a raíz de una asesoría que realiza la directora a una empresa privada, surgiendo inicialmente como una empresa familiar que brinda servicios de formación, asesoría e investigación en las áreas de competencia de sus socios fundadores: psicología, medicina y derecho.

En su devenir, esta organización se ha enfocado básicamente en producción intelectual, su eje gira en torno al desarrollo de un modelo teórico en psicología del desarrollo, que cuenta con 20 años de soporte académico y de investigación a nivel nacional: El Modelo Octogonal Integrador de Desarrollo Infantil (León, 1988, 1992, 1993,1995, 1996 a y b, 2000, 2003 cp. León, 2007), el cual plantea que el nivel de desarrollo que logra un niño es el resultado de la interacción entre las condiciones de su organismo, la calidad de sus ambientes familiar, escolar, comunitario; el entorno sociocultural y decisiones personales (León, 2007). El desarrollo del niño es representado a partir de ocho áreas interrelacionadas: física, motora (gruesa y fina), sexual, cognitiva, afectiva, social, moral y del lenguaje, las cuales son evaluadas a partir de una escala de observación diseñada con éste propósito: la Escala Moidi.

Dicha escala representa el producto más importante de esta organización, donde el desarrollo de cada área es evaluado a partir de una serie de secuencias, cada una formada por indicadores graduados por nivel de dificultad y que se pueden observar desde un mes de nacido hasta los doce años de edad. A partir del desarrollo y refinamiento de la escala, evoluciona la cartera de productos y servicios ofertados por la organización, los cuales están concentrados en la actualidad en Publicaciones, el desarrollo de productos psicoeducativos, actividades de formación y, consultorías enfocadas primordialmente hacia organizaciones educativas.

3.2. Misión y Objetivos

Al constituirse como organización, y debido a su énfasis interdisciplinario, ADIN plantea inicialmente como su visión el “contribuir a fortalecer el recurso humano del país como eje de la estabilidad y el cambio personal y social que requiere”. De allí que su misión involucra principalmente “fomentar el diseño y ejecución de programas de intervención dirigidos a promover el desarrollo humano integral en la familia, la escuela y la comunidad”. De acuerdo a lo declarado en el documento constitutivo de esta sociedad, el objetivo principal de la organización es “prestar servicios en las ramas profesionales de los socios; asesorías, asistencia, investigación y otras actividades afines a las señaladas anteriormente”.

3.3. Estructura

Por ser una organización que nace con un enfoque más académico – intelectual, el foco primario de sus miembros es la producción intelectual, quedando el aspecto económico en un segundo plano. Cuando se observan en un nivel más superficial sus cualidades como negocio, se nota un alto nivel de informalidad, el cual es acentuado por la naturaleza esporádica de sus procesos productivos.

A analizar más detalladamente su estructura, está conformada por 3 socios, uno de los cuales asume la figura de Directora General, quien es la persona encargada de las responsabilidades y tareas administrativas de la sociedad. En el siguiente nivel se encuentra una coordinadora general, a cargo de los aspectos operativos de la organización.

Luego siguen los asesores técnicos ó consultores, quienes trabajan por honorarios profesionales y son seleccionados de acuerdo a los proyectos que son contratados, al igual que personal de apoyo ó analistas. Dado que el área de competencia más desarrollada por la organización es el desarrollo humano, el perfil de los miembros de ADIN incluye básicamente a psicólogos y educadores. Las personas que permanecen ligadas a la organización a lo largo

de los diferentes proyectos lo hacen desde un alto sentido de lealtad hacia la directora, mostrando compromiso con el modelo teórico y la postura filosófica subyacente.

El staff (básicamente la directora, la coordinadora y los consultores con mayor participación) se reúne dos veces al año para establecer el cronograma de actividades para el semestre, generándose la agenda respectiva. Debido a los compromisos del personal fuera de la organización, la mayoría de las comunicaciones se realizan a través de mensajería electrónica, para ello, se ha desarrollado una nomenclatura especializada para la revisión de los diversos documentos que se comparten entre los especialistas así como para su archivo, estableciéndose plantillas para estas comunicaciones y documentos.

3.4. Problemática

En los últimos cinco años, el foco de la organización ha estado dirigido hacia la consolidación del modelo teórico y la realización de actividades de consultoría dirigidas a organizaciones relacionadas directa o indirectamente con la promoción del desarrollo humano, atendiendo principalmente a servicios educativos. Luego del último proyecto, el cual fue para la dirección de educación de una Alcaldía en Caracas, se generó un proceso de reflexión en los miembros de la organización donde, debido a la mayor demanda de los servicios de la organización y la incorporación más activa de profesionales; empezaron a notar un alto grado de improvisación en sus procesos, funcionando de manera reactiva ante el entorno.

Ante estos hechos, ADIN declara la necesidad de reinventarse para poder cumplir con las nuevas exigencias que les está demandando el entorno así como la aparición de oportunidades que pudiera aprovechar potencialmente en las siguientes áreas: la Consultoría de servicios educativos, actividades de Formación, Investigación en las áreas contempladas por el modelo teórico y, Publicaciones.

Ante la imposibilidad de llevar este proceso por ellos mismos, la organización solicita el apoyo de servicios de consultoría para poder generar un proceso que le permita evaluar su estado actual a fin de organizarse, establecerse y posicionarse como sistema viable, para así cumplir con las expectativas que los miembros tienen sobre la generación de su producto intelectual, y garantizando estabilidad y continuidad operativa en el mediano y largo plazo, a través de un modelo que permita cubrir las deficiencias y aspectos de mejora existentes. Dada la naturaleza de los productos y servicios ofrecidos, igualmente se desea masificar su disponibilidad a diversos target objetivos, tratando de obtener un negocio rentable.

La importancia que para ADIN tiene la realización de esta consultoría radica en la necesidad de frenar la improvisación y definir objetivos claros, lo cual se ha traducido en una generación de conocimientos abundante que no se materializa en una distribución comercial sostenible, poniendo a la organización en peligro de desaparecer en el tiempo.

IV. EL DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

4.1. Propósitos del diagnóstico

El alcance organizacional de la presente consultoría es facilitar un proceso de acompañamiento y transferencia de aprendizajes que permitirá la evaluación del desempeño actual de ADIN de una manera global, la cual involucra a todos los miembros activos de la organización, principalmente los socios y directores.

El objetivo general del diagnóstico es evaluar los factores que han determinado el desempeño actual de ADIN, con miras a orientar la estabilización de la organización en el futuro, definiéndose los siguientes objetivos específicos:

- Evaluar los resultados de la empresa y determinar las expectativas futuras.
- Analizar los elementos que conforman el diseño de la organización.
- Evaluar la cultura, normas y prácticas actuales de funcionamiento.
- Identificar la estrategia operativa actual para determinar los factores que condicionan e influyen en el desempeño organizacional.
- Evaluar la posición y expectativas de la organización frente al mercado.

4.2. Planificación

El diagnóstico organizacional contempla las siguientes fases, donde es tomado en cuenta cada uno de los aspectos que componen el modelo conceptual que sirve de base (fig. 5):

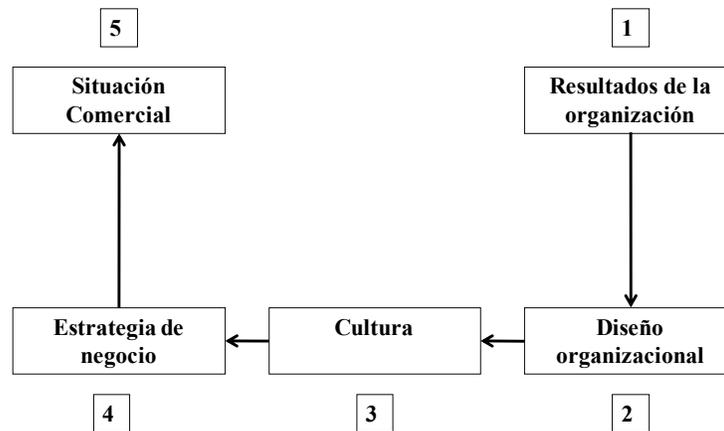


Figura 5. Flujograma propuesto para el proceso de diagnóstico

Fase 1: Evaluación de la posición y expectativas de la organización. Se procederá con el equipo directivo a la enumeración, caracterización y descripción de cada uno de los productos y servicios generados (o pendientes por concluir) así como de sus mercados objetivos y medios de comercialización. Se valorará el impacto de cada aspecto evaluado sobre la visión y misión, procediéndose a ubicarlo en una matriz, la cual permitirá visualizar las posibles decisiones a tomar sobre ellos de acuerdo a la importancia que tienen sobre la organización. De esta manera, algunos productos o servicios tendrán mayor prioridad para los planes de la organización, otros podrán ser planificados, postergados o, incluso, delegados; de acuerdo con el impacto que tienen sobre la organización.

Fase 2: Analizar los elementos del diseño organizacional. El punto de partida de la evaluación del diseño organizacional se ubica en la definición del organigrama actual desde la perspectiva de los directores. Posteriormente cada miembro plasmará en una rueda de procesos, el porcentaje en que cada aspecto del diseño satisface las expectativas organizaciones. Las áreas evaluadas serán: Finanzas, Tareas, Sistemas y Tecnología, Calidad de productos y Servicios, Toma de decisiones, Planificación y Recompensas. Una vez graficada la rueda de procesos y determinadas las brechas o potencial de mejora de los aspectos antes mencionados, se desarrollará y definirá de manera conjunta la cadena de valor tentativa

de ADIN, la cual ayudará a la organización a visualizar de forma clara y efectiva los procesos primarios y de apoyo de su organización.

Fase 3: Examinar la cultura y las normas ó prácticas actuales de funcionamiento. El aspecto cultural será evaluado a partir de la observación de los comportamientos, la emocionalidad y las actitudes visibles de los miembros involucrados durante el trabajo de las diferentes fases del proceso consultor. De manera complementaria, y para obtener su visión de los diferentes aspectos culturales, se les pedirá a los miembros de la organización que enumeren las características o cualidades primordiales deben exhibir las personas que potencialmente podrían ingresar a la organización, de manera de dejar de manifiesto los aspectos más escondidos de la cultura de ADIN.

Fase 4: Identificar la estrategia operativa actual para determinar los factores que influyen en el desempeño organizacional. Como primer paso de esta fase, se procederá a declarar una Visión y Misión más ajustadas a la realidad actual de ADIN y, a partir de ellas, caracterizar cada uno de los elementos distintivos de la organización, identificando los problemas que podrían generarse a partir éstos, sus causas probables y el costo organizacional de la postergación de su solución. Para alcanzar este objetivo, cada miembro de la organización enunciará de manera individual las características y luego se revisarán en conjunto con el equipo consultor, llegando a una conclusión sobre los principales problemas, los cuales serán jerarquizados en una matriz de impacto y urgencia similar a la usada en la fase 1.

Fase 5: Evaluación de resultados actuales de la empresa con sus expectativas futuras. Debido a la carencia de cifras firmes dado el nivel de informalidad de la organización, para esta fase se considera pertinente evaluar los resultados que está obteniendo ADIN en la actualidad a la luz de una matriz DOFA. Para ello, en primer lugar, cada uno de los miembros presentes procederá a hacer individualmente su matriz y, posteriormente, las opiniones

individuales se presentarán y contrastarán con ayuda del equipo consultor, generándose las conclusiones respectivas para cada cuadrante de la matriz.

4.3. *Proceso*

A partir de la exploración inicial y la planificación propuesta al cliente, se programaron 5 sesiones para dar cumplimiento a los objetivos planteados para el proceso de diagnóstico del desempeño organizacional. El diagrama completo de trabajo durante todo el proceso consultor puede visualizarse en la figura 6 y las diferentes actividades relacionadas a cada fase se detallan en el anexo A, en el cual se pretende iniciar la evaluación desde los aspectos más fácilmente identificables para los miembros de la organización y, de esta manera, irse dirigiendo de manera paulatina hacia aspectos que no son tan fácilmente observables para ellos.

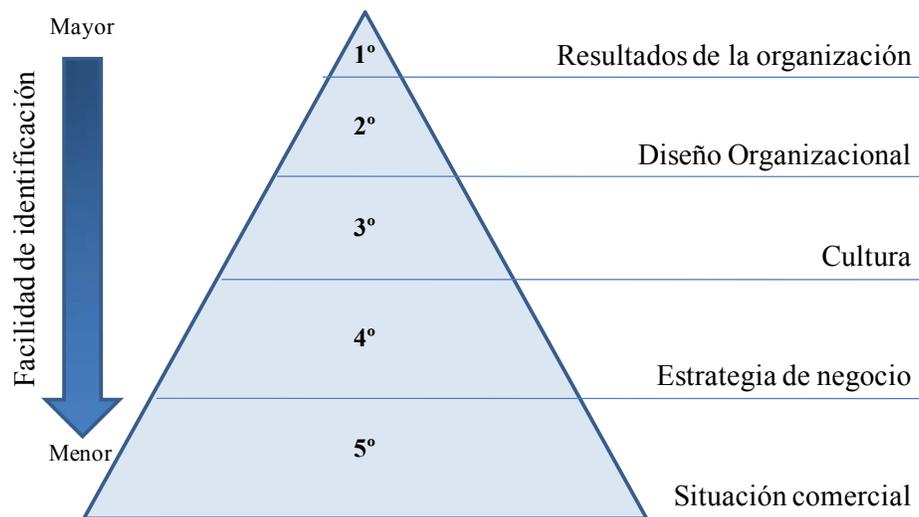


Figura 6. Diagrama del proceso de diagnóstico

La metodología de trabajo durante las diferentes fases se concentra básicamente en tres estrategias para la recolección de la información requerida para el proceso diagnóstico realizado en la organización:

Revisión documental: Como inicio del proceso de consultoría, se revisarán los documentos formales de la institución, posteriormente, los diversos manuscritos teóricos pertinentes serán estudiados para la comprensión de la manera de “ser” y “hacer” de ADIN, ya que capitalizan la producción de productos y servicios, los cuales también serán igualmente objeto de una revisión exhaustiva a la luz de lograr un mayor entendimiento de la naturaleza del negocio implícito en la organización.

Entrevistas al personal involucrado: Un aspecto básico para la comprensión de la situación organizacional es aprehender la mirada que todos los actores involucrados tienen sobre la empresa y sus elementos. En el caso de ADIN, se realizarán encuentros formales e informales con sus miembros para obtener sus opiniones sobre los diversos aspectos manejados durante el proceso.

Reuniones de trabajo con el equipo consultor: El esquema de las reuniones de trabajo con los miembros de la organización seguirá básicamente el siguiente esquema:

- a. Declaración de los objetivos de la sesión.
- b. Chequeo de expectativas.
- c. Dinámica central, la cual es definida de acuerdo a la fase trabajada.
- d. Elaboración de conclusiones conjuntas sobre los aspectos más resaltantes de la sesión.
- e. Definir los siguientes pasos: definición y breve introducción al próximo objetivo a trabajar así como definición de agenda.
- f. Asignación de tarea: relacionada principalmente con los contenidos a trabajar durante la siguiente sesión.

V. RESULTADOS

5.1. Evaluación de la posición y expectativas de la organización en el mercado:

En primer lugar, se efectuó la enumeración, caracterización y descripción de los mercados objetivos y medios de comercialización de cada uno de los productos y servicios generados (o pendientes por finalizar) de ADIN, con la finalidad de tener una perspectiva completa de diagnóstico, potencial de mercado y nivel de rivalidad del entorno.

Además de los objetivos propios de la actividad, y como resultado de las entrevistas efectuadas así como del análisis documental realizado, se encontró a primera vista cierto nivel de informalidad en la concreción de los que constituyen los productos y servicios de ADIN, en el sentido de que si bien, existe un amplio desarrollo de éstos, no se tiene una claridad específica de su alcance, su nivel de importancia, la necesidad explícita de su concretización y disponibilidad para los mercados y clientes objetivos.

Se efectuó el análisis de los productos de acuerdo a la metodología descrita para la fase y, a partir del valor asignado a cada producto en el análisis (ver Anexo B), se obtuvo una matriz de impacto y urgencia (gráfico 1) que define la jerarquización necesaria a las prioridades de desarrollo que debe de incorporar la organización para concretar la culminación y disponibilidad de sus productos.

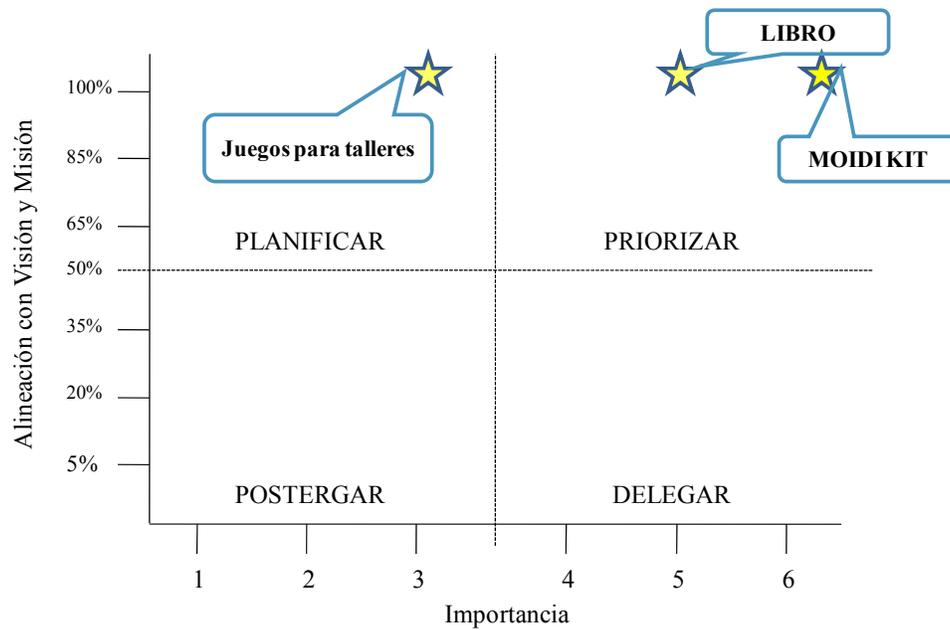


Gráfico 1. Matriz de impacto y urgencia de productos.

De manera similar, se desarrolló la misma actividad para analizar los servicios que presta la organización, en términos de sus características, valoración, mercados y entorno competitivo, con la finalidad de obtener una perspectiva diáfana del alcance, potencial, bondades y urgencias que tiene ADIN en su ámbito de acción. Del valor asignado a cada servicio (ver Anexo C), se graficó una Matriz de Impacto y Urgencia (gráfico 2) que permite definir la jerarquización necesaria a las prioridades de desarrollo que debe de incorporar la organización para concretar la culminación y disponibilidad de sus servicios.

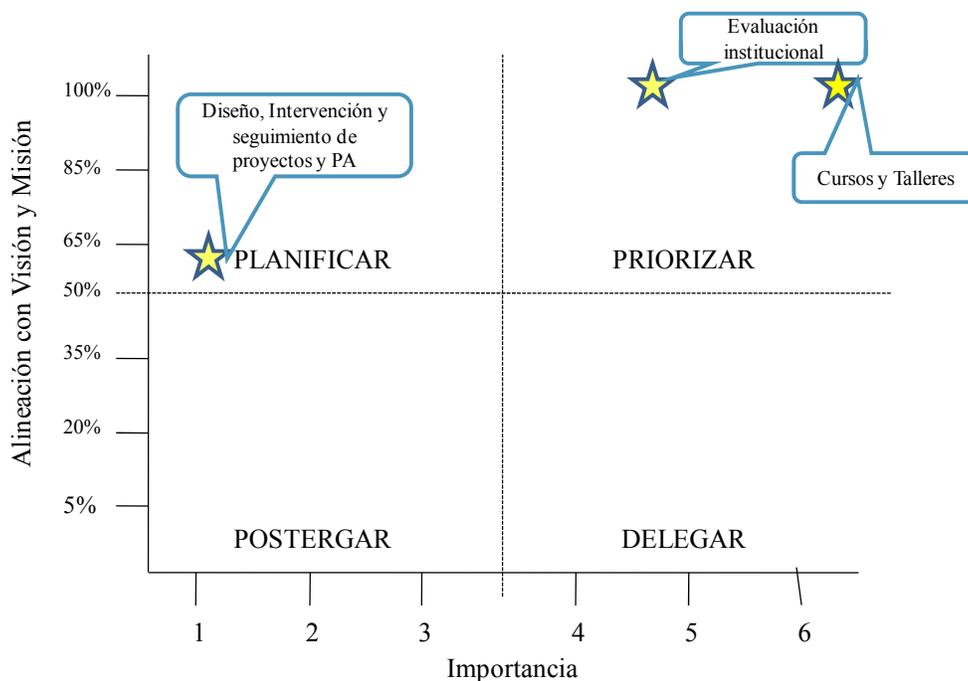


Gráfico 2. Matriz de impacto y urgencia de servicios prestados

De acuerdo a lo investigado en esta etapa, no existía hasta el presente, ninguna iniciativa previa en ADIN que permitiera a sus miembros comprender con claridad el alcance de una orientación sistemática del mercado objetivo de la organización, y de cómo es posible estructurar las ideas para abordar tanto el diagnóstico como las iniciativas que se desprenden en la evaluación de sus objetivos organizacionales.

El sentido de urgencia en la finalización que tienen los productos y servicios evaluados es tal, que son visualizados por la organización como el paso fundamental para lograr la trascendencia que la directora espera tanto de las formas de comunicación del modelo teórico propuesto, así como del vehículo organizacional a través del cual pretende masificarse y perpetuarse en el tiempo.

La dinámica del proceso consultor durante la primera fase, obligó una reestructuración del orden de las fases subsiguientes, de manera que se garantizara una mayor comprensión de parte de los miembros de la organización sobre la importancia e impacto que tienen cada uno de los factores

estudiados en la situación actual de la organización. A continuación se continúan detallan los hallazgos de acuerdo a la reestructuración del proceso.

5.2. Evaluación de los resultados actuales de la empresa con sus expectativas futuras:

Durante esta fase se realizó un análisis DOFA (Anexo D) para efectuar una evaluación más precisa de los resultados organizacionales, considerando que los antecedentes y registros de la empresa, si bien en el caso concreto de los procesos de intervención y asesorías efectuados a lo largo de 10 años, tienen documentado de manera sistemática el alcance académico y pedagógico de cada proyecto, no es igual en el caso de indicadores de gestión que permitan evaluar el comportamiento financiero, organizacional, de satisfacción del cliente y de los recursos y horas hombre empleadas.

La revisión documental y los registros históricos con que cuenta la gestión de ADIN se corresponden más, con los insumos y procesos de investigación que han desarrollado, modelado, y cultivado desde la perspectiva propuesta que, con los elementos propios de los indicadores de rendimiento y resultados de una organización.

Las fortalezas fundamentales de ADIN se centran básicamente en el sólido esquema conceptual de su modelo de aplicación y la vasta experticia en la investigación de un área de conocimiento especializada y única en el nicho de sus competencias. A partir de esto, el potencial de desarrollo de la organización, dependen más de los elementos organizacionales que la soportan, que de la esencia propia de sus productos y servicios.

Precisamente, es en éste último punto donde se ponen de manifiesto las carencias y debilidades de la empresa, puesto que la informalidad, la ausencia de tareas de apoyo bien definidas, la visión esencialmente académica de la organización y la escasa planificación administrativa y estratégica, ha mermado las potencialidades tangibles de expansión, penetración y posicionamiento de ésta área del conocimiento.

Las oportunidades fueron divididas en dos áreas: internas y externas. Las oportunidades externas (dadas por el entorno) se consideran por el inmenso potencial de desarrollo y aplicación del modelo teórico trabajado, fundamentado en unas necesidades de mercado que requieren ser atendidas en tres áreas en particular: en primer lugar, desde el aspecto académico y pedagógico en la formación de profesionales y especialistas de carrera; en segundo lugar, en el aspecto educativo directamente con los programas escolares de formación de los niños en su entorno familiar y comunitario, y, finalmente, en el área empresarial, definida por la responsabilidad social de las organizaciones hacia sus trabajadores, familias y comunidad. En las oportunidades internas, se consideran todas las brechas de mejoramiento organizacional que requiere ADIN para mejorar su desempeño organizacional.

Al igual que el punto anterior, las Amenazas fueron clasificadas en externas e internas; Las amenazas externas, vienen dadas por el inevitable uso ilegítimo que otros profesionales pueden darle al modelo teórico y a sus aplicaciones derivadas. Otra amenaza externa está representada en el manejo dentro de escenarios donde los niveles de inversión en las áreas sociales, educativas y comunitarias son bajos y deficitarios, producto generalmente de eventuales crisis económicas nacionales, y los cuales pueden afectar y condicionar indiscutiblemente las oportunidades de mercado en dichas áreas, más allá que las necesidades, desde el punto de vista social, siempre van a estar presentes. Las amenazas internas refieren, por un lado, a la pérdida de la trascendencia del conocimiento generado, y por el otro, por la trasgresión que puede hacerse del uso intelectual del modelo de parte del personal de la organización.

5.3. Identificar la estrategia operativa actual para determinar los factores que influyen en el desempeño organizacional:

Los factores relacionados con la estrategia operativa del negocio fueron abordados mediante una dinámica que tuvo por objeto caracterizar los elementos distintivos de la organización, los

inconvenientes y problemas que estas particularidades pueden acarrear, su grado de importancia, nivel de afectación de la razón de ser de la empresa, sus posibles causas, así como, la necesidad de enfrentar y superar tales trabas y dificultades.

En este sentido, y como punto de partida, fue necesario declarar inicialmente la misión, visión y saber hacer por parte de los miembros de ADIN, para que sirviera de marco referencial en la evaluación de estos factores:

Misión: “Potenciar el Desarrollo Integral en infantes, niños y adultos para contribuir con su bienestar personal y social.”

Visión: “Ser una referencia nacional y regional en procesos de Desarrollo Humano en los contextos familiar, educativo, empresarial y comunitario.”

¿Cómo trabaja la organización? “A través de productos y servicios que ayudan a identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los individuos para potenciar procesos en desarrollo humano ayudándolo a superar sus debilidades, canalizando sus fortalezas con base a las oportunidades y minimizando el impacto de las amenazas.”

Luego se procedió con el enunciado de las características consideradas y la valoración de cada de ellas, evaluando su impacto en la realización de la misión y la visión organizacional (Anexo D), graficándose igualmente una matriz de impacto y urgencia, la cual trata de representar tanto la jerarquía como el enfoque gerencial que se le dará en el curso de acción a seguir para minimizar o corregir los aspectos de mejora encontrados.

Las principales características de la organización manifestadas por los miembros de la organización y su impacto sobre la misión y visión (expresada en porcentajes) fueron jerarquizadas de la siguiente manera:

1. La no visualización de ADIN como negocio (70%)
2. Procesos productivos inconclusos (60%)
3. Falta de estructura (50%)
4. Retrabajo (35%)
5. Altos niveles de exigencia (35%)
6. Dificultades en la captación de recursos humanos (32,5%)
7. Ausencia de estándares formales firmes (20%)

El problema derivado de la primera característica puede explicarse debido a que el objetivo inicial de la organización fue la producción intelectual, la investigación y validación empírica del modelo creado. Sin embargo, una vez que han ido madurando los productos y servicios, se hace tangible la necesidad de generar un modelo organizacional que permita dar el necesario soporte a un enfoque de empresa sólido que permita hacer realidad su Misión y su Visión.

Los procesos productivos inconclusos (2º característica) pueden ser analizados y explicados a su vez considerando los elementos comunes del retrabajo (4º característica) y la ausencia de estándares formales firmes (7º característica). En efecto, el área de investigación y competencias de ADIN es tan amplio que, a priori, se puede abstraer que todo lo desarrollado en este nicho es susceptiblemente mejorable, haciendo de la culminación de productos y conceptualización de los servicios, un verdadero círculo vicioso e interminable de revisión y mejoras que, aunado a los altos niveles de exigencia y autocrítica de sus miembros (5º característica), hace de esta dinámica un círculo vicioso para la organización.

En cuanto a la falta de estructura (3ª característica) es necesario definir qué se entiende por estructura en el contexto de esta organización, qué procesos deben ser abordados, considerados y

formalizados, qué actividades organizacionales carecen de dirección, así como, qué tipo de estructura demanda para garantizar la flexibilidad operacional necesaria. Este aspecto es explicado a profundidad en la evaluación de la estructura organizacional de ADIN.

5.4. Examinar la cultura y las normas operativas actuales de funcionamiento:

La evaluación de los elementos propios de la cultura organizacional, ante la ausencia de manifestaciones formales escritas o plasmadas en códigos de conducta esperados, fueron determinados a través de las actitudes visibles de sus miembros hacia la estrategia, las normas de funcionamiento internas y la distribución de tareas abordadas a lo largo de este proceso de Consultoría. En este sentido, saltan a la vista las siguientes características culturales:

- Alineación plena de sus miembros con el concepto académico y profesional, emoción manifiesta con la creación de un modelo único y el deseo de trascendencia de la investigación alcanzada.
- Innovación, versatilidad y flexibilidad generada por los propios directivos, en cuanto al potencial de aplicación del concepto creado.
- Anhelo de ser útil a la sociedad.
- Compatibilidad en el interés profesional, afinidad y sensibilidad entre los miembros (tanto permanentes como eventuales) que intervienen en los procesos de generación de conocimiento e intervención de la organización.
- Accesibilidad, sencillez, espíritu de colaboración y valoración de los aportes de todos los miembros que integran los diferentes equipos de trabajo.

- Ambiente distendido y agradable que facilita la creatividad, el buen humor, las ganas de disfrutar el trabajo bien hecho y a su vez, el alto compromiso con la actividad.
- Falta de agenda, escasa planificación, informalidad, ausencia de canales regulares, vacíos institucionales, procesos organizacionales poco definidos, bajo sentido de urgencia y jerarquía.

Si bien las conductas manifestadas describen en gran medida la percepción que los miembros tienen de su organización, la observación también revela un patrón de comportamiento altamente creativo, libre, talentoso, insubordinado y espontáneo de los investigadores y académicos de oficio, que si bien, son altamente efectivos en su labor teórica, carecen de la disciplina y competencia necesarias para lograr la formalidad y estructura que requieren para operar en el contexto organizacional.

Aunque los valores compartidos enunciados son fundamentales en la coherencia, compromiso y generación del conocimiento aplicado de ADIN, también las carencias expresadas en comportamientos recurrentes constituyen elementos que pueden distorsionar y perjudicar significativamente el nivel de efectividad que como sistema representa la organización.

5.5. Analizar los elementos del diseño de la organización:

Al efectuar el planteamiento de ésta dinámica, indagamos entre los involucrados, ¿Cuál es el organigrama propuesto por la organización de acuerdo a su operatividad diaria? El enfoque definido por los miembros de ADIN queda reflejado en el siguiente esquema:



Figura 7. Organigrama propuesto por los miembros de ADIN

Coincidentemente, este organigrama se corresponde con el enfoque u orientación que reciben el abordaje de proyectos de consultoría e inclusive se corresponde, en términos generales, con la estructura jerárquica que interactúa de cara a un cliente que contrata servicios de consultoría, auditoría y los proyectos de ingeniería.

Al evidenciarse cierto desconocimiento en el diseño organizacional básico de una organización, se propuso una versión de rueda de procesos que permitiera, en primer lugar, contemplar áreas y procesos organizacionales que no habían sido propuestos en la representación gráfica inicial de la empresa y, en segundo lugar, medir el nivel de equilibrio, satisfacción y oportunidad de mejora de los aspectos considerados, cuantificado de manera apreciativa mediante porcentajes (figura 8).

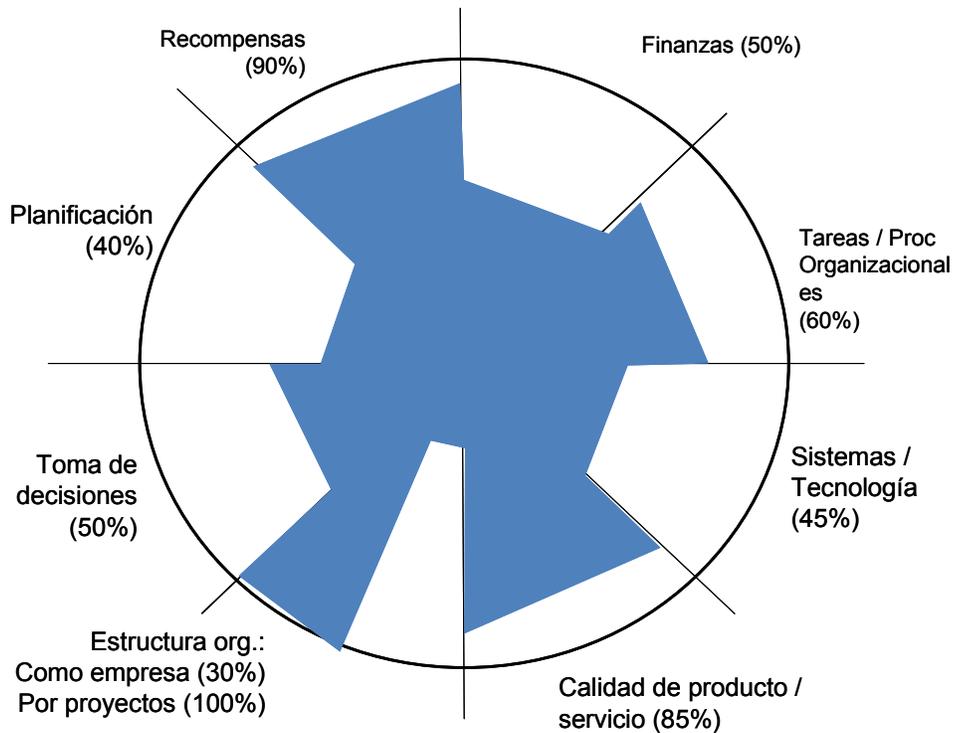


Figura 8. Grado de satisfacción con los aspectos del diseño organizacional.

Aunque se evidenció un elevado (casi óptimo) nivel de satisfacción con la estructura y abordaje de los proyectos de consultoría, así como, en la calidad y garantía de éxito de los productos y servicios prestados; se tienen niveles de insatisfacción importantes en aspectos sensibles de la organización, relacionados básicamente con los procesos organizacionales como diseño y distribución de las tareas, planificación y control, toma de decisiones y administración, los cuales son percibidos como factores que desequilibran la armonía que requiere ADIN para su adecuado funcionamiento.

En este orden de ideas, se propuso a los miembros de la organización la graficación (de manera didáctica) de la cadena de valor organizacional, la cual comprende aquellas actividades, tareas y unidades que constituyen de manera aproximada el deber ser de la empresa, y que permiten cubrir al menos en parte, los elementos que no son concebidos en el esquema entendido por ADIN.

En el enfoque clásico de Michael Porter que formaliza la cadena de valor, se conciben dos (2) clases de procesos: Los procesos primarios, que son los que directamente participan e intervienen en la generación del producto o servicio y directamente en la determinación de los costos, y; los procesos secundarios, asociados con el establecimiento de la función de soporte que requiere un sistema para poder operar adecuadamente.

De la evidencia obtenida a lo largo de esta fase, así como, de la orientación y facilitación practicada, determinamos conjuntamente con ADIN los siguientes elementos de la cadena de valor:



Figura 9. Cadena de valor organizacional de ADIN

Procesos Primarios:

- Generación de Producto Intelectual, Investigación y Desarrollo: Engloba toda el área funcional de creación, perfeccionamiento, progreso, investigación empírica y aplicación de los productos basados en el Modelo Octogonal de Desarrollo Infantil Integral.
- Logística de Publicación y Producción: Comprende toda la coordinación, logística y materialización efectiva de los productos, publicaciones, juegos y herramientas derivadas o que apoyan al Modelo.

- **Diseño y Metodología de Consultoría:** Comprende desde el diseño del modelo estándar de consultoría aplicable, hasta el seguimiento, control y supervisión de cada proceso de Intervención. Igualmente, se considera bajo este proceso, las actividades académicas desempeñada tales como talleres y cursos de capacitación.
- **Calidad:** Es el proceso responsable de crear los indicadores de gestión y garantizar el cumplimiento de éstos, en todos los procesos de generación de valor de ADIN.

Procesos Secundarios:

Para simplificar el contenido, se determinaron tres procesos de apoyo que requiere la organización, y que no habían sido considerados en el tiempo de existencia de la organización.

- **Mercadeo:** Implica a través del desarrollo de la matriz de comunicación, el desarrollo del mensaje institucional, los objetivos de la promoción de los productos y servicios, los vehículos que serán utilizados para llevar el mensaje y la determinación de la estrategia y presupuesto para masificar la disponibilidad de los productos y servicios de ADIN.
- **Tecnología:** Comprende desde su utilización como medio imprescindible en el desarrollo de productos y servicios, hasta la base de información que soporte todo el modelo de investigación, control de gestión y estadísticas de la organización.
- **Administración:** En este proceso se incluyen desde los elementos relacionados con la contabilidad, impuestos, Información financiera y tesorería, hasta el control directivo que debe velar el cumplimiento de metas y objetivos.

Finalmente, a lo largo de todo el proceso de diagnóstico se hicieron evidentes las creencias y supuestos de los miembros de la organización relacionados con la concepción de ADIN como

empresa en marcha. A este respecto se encontró que las mismas están actuando como agentes limitantes del proceso de cambio que la misma organización está intentando generar, siendo importante la creencia la bajo la cual ADIN, al constituirse formalmente como una empresa, podría impactar negativamente el estilo de vida personal y profesional de los miembros de la organización.

VI. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

6.1. Logro de los objetivos planteados en la propuesta del Trabajo de Grado:

Por tratarse de una organización en una etapa caracterizada por un alto nivel de informalidad en cuanto a su estructura y funcionamiento como negocio, el proceso de la presente consultoría requirió de ajustes en cuanto al modo de trabajar para alcanzar los objetivos planteados originalmente en la propuesta, los cuales se engloban en la evaluación del desempeño organizacional.

A este respecto, los cinco aspectos objeto de estudio (resultados, diseño, cultura, estrategia y situación comercial) pudieron ser evaluados en su totalidad dentro del periodo que abarcó el proyecto consultor, sin embargo, el nivel de profundidad del análisis para cada dimensión evaluada no fue el esperado si lo comparamos (tanto a nivel teórico como práctico) con organizaciones de un nivel de estructura y formalización mayor. Sin embargo, la participación activa y compromiso de los miembros de la organización aseguró que los productos del proceso consultor fueran de alta calidad, a través de un proceso activo de transferencias de aprendizajes que jugó un rol central en el éxito del proyecto y, el cual es uno de los objetivos ulteriores de la consultoría de desarrollo organizacional.

6.2. Relación entre lo planificado y lo ejecutado:

De acuerdo al plan de trabajo y fases propuestas para el diagnóstico organizacional, se propuso a la organización el siguiente cronograma de fechas y actividades (fig. 10):

Tabla 2. Cronograma de actividades planificado.

Fase	Fechas	Semana									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exploración de la organización	29/01/2008	■									
Propuesta de Consultoría	19/02/2008		■								
Diagnóstico				■	■	■	■	■	■	■	
Evaluación de resultados y expectativas	18 al 22/02			■	■	■	■	■	■	■	
Evaluación del diseño organizacional	25 al 29/02				■	■	■	■	■	■	
Exploración de normas y cultura	3 al 9/03					■	■	■	■	■	
Revisión estratégica	10 al 16/03						■	■	■	■	
Análisis de la posición frente al mercado	17 al 23/03							■	■	■	
Presentación de resultados de diagnóstico	04/04/2008								■	■	■

Durante el trabajo realizado, y de acuerdo a la dinámica propia de la organización y sus miembros, fue necesario hacer reajustes en el cronograma de trabajo (fig. 11), lo que representó un atraso de una semana aproximadamente en la finalización de del proceso de diagnóstico.

Tabla 3. Cronograma de actividades ejecutado.

Fase	Fechas	Semana									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Exploración de la organización	29/01/2008	■									
Propuesta de Consultoría	19/02/2008		■								
Diagnóstico				■	■	■	■	■	■	■	
Análisis documental y entrevistas	19 al 29/02/08			■	■	■	■	■	■	■	
Evaluación de resultados y expectativas	26 y 29/02/08			■	■	■	■	■	■	■	
Análisis de la posición frente al mercado	05/03/2008				■	■	■	■	■	■	
Exploración de normas y cultura	10 y 26/03/08					■	■	■	■	■	
Revisión estratégica	10 y 26/03/08						■	■	■	■	
Evaluación del diseño organizacional	27/03/2008							■	■	■	
Presentación de resultados de diagnóstico	14/04/2008								■	■	■

Con respecto a estos reajustes, los mismos fueron realizados de acuerdo al nivel de familiaridad de los miembros de la organización tenían con las dimensiones evaluadas, en este sentido se prefirió iniciar con las dinámicas cuyos productos esperados eran más fáciles de observar y aprehender para ellos. Se comenzaron por aquellos aspectos donde las dinámicas realizadas eran similares a su metodología habitual de trabajo en los proyectos, de manera que sirvió como un elemento reforzador y altamente motivador para la continuación del plan. Siguiendo esta lógica, los diversos factores del desempeño fueron evaluados en el siguiente orden (fig. 12):

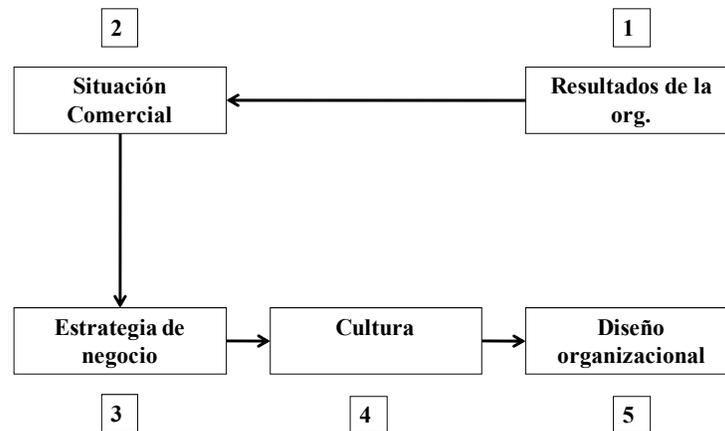


Fig. 10. Diagrama final del proceso consultor.

Los tres últimos elementos o fases evaluadas (estrategia, cultura y diseño) necesitaron mayor inversión de tiempo para su evaluación debido al alto grado de desconocimiento que tenían los miembros de la organización en cuanto a los principales conceptos asociados con las organizaciones, negocios y planificación estratégica. Ante esto fue necesario, antes del inicio de cada fase, hacer una facilitación sobre la teoría detrás del factor a evaluar, lo que facilitaba la comprensión de la lógica subyacente a las actividades propuestas y, por ende, el logro del objetivo propuesto para cada una de las fases.

6.3. Evaluación del proceso general:

El proceso involucrado en la presente consultoría fue altamente retador debido a las cualidades poco comunes de la organización objeto de estudio. Por surgir de la vida académica (y estar íntimamente ligada a ella), está caracterizada por un alto nivel de creatividad, con predominio de un estilo de pensamiento y trabajo altamente flexible y un sentido de autocrítica bastante agudo; lo cual permitió a sus miembros determinar la necesidad de trascender su estatus quo y someterse al proceso de revisión y reflexión que involucraba el presente proyecto. Sin embargo, esta orientación flexible y creativa generó en muchas ocasiones un alto nivel de distracción entre los miembros de la organización, por lo que era fácil desviarse de los temas centrales durante las sesiones de trabajo,

retrasando las actividades y, por ende, el cumplimiento de las fases, especialmente en lo que respecta a la cantidad de horas invertidas.

Al ser una organización pequeña, fue fácil involucrarse y participar de la vida organizacional, siendo sumamente útil para ejemplificar y reflejar los diversos aspectos del desempeño que fueron evaluados a partir de sucesos de la propia cotidianidad.

Una de las principales dificultades encaradas durante el proceso de diagnóstico organizacional era la falta de información o concepciones erróneas sobre los principios teóricos subyacentes a varias de las actividades planificadas, las cuales se referían básicamente a conceptos relacionados con organizaciones, negocios y planificación estratégica. Esto implicó el replanteamiento de algunas dinámicas bajo el esquema de una facilitación introductoria, lo que lógicamente generó algunos retrasos, pero sin los cuales no hubiera sido posible el logro de los objetivos planteados.

Por ser una organización en una etapa incipiente, su funcionamiento depende en gran medida de las conductas emprendidas por sus miembros, en especial de sus miembros más activos, por lo que este tiempo para pensar la organización fue, sobre todo, un momento para pensar sobre el rol de cada uno en la vida organizacional y de cómo sus pensamientos, sentimientos y acciones pudieran estar limitando o facilitando los procesos del negocio. Lo más importante de este “descubrirse” ocurrido en los miembros de la organización es que ayuda a sentar las bases para enrumbarse en el proceso de cambio que sea necesario y así alcanzar la estabilidad deseada.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones:

En cuanto a la evaluación del desempeño de la organización, se puede concluir que ADIN ha arrojado resultados satisfactorios en el campo de la investigación y desarrollo de su modelo conceptual, así como en comprobación empírica que lo sustenta; sin embargo, no se pudieron establecer resultados históricos, ni indicadores firmes que permitieran cuantificar el desempeño en aspectos comerciales, financieros y de satisfacción del cliente.

Esto se debe básicamente a que, a lo largo del tiempo de existencia de la organización, se ha dado primacía al enfoque académico, motivado principalmente por la orientación vocacional de sus miembros, diluyendo cualquier esfuerzo para darle cohesión y coherencia al negocio, manteniendo y reforzándose un patrón de comportamiento reactivo ante las exigencias (cada vez mayores) del entorno.

Luego de haber enumerado y caracterizado todos los productos y servicios disponibles de ADIN, la organización tienen idea más clara del potencial de cada uno de ellos, sin embargo, es esencial “romper” con el círculo vicioso de informalidad, poca planificación, ausencia de estándares, niveles obsesivos de exigencia y re trabajo. Existe un potencial amplio de desarrollo en algunos de los servicios que la organización está en capacidad de prestar, particularmente en los aspectos académicos y pedagógicos, aunque en los actuales momentos estén o tímidamente esbozados o con una óptica limitada.

Las fortalezas de la organización están apuntaladas en fortalezas técnicas muy especializadas en su campo de acción y competencias intelectuales sólidas y ampliamente desarrolladas en su labor de investigación y desarrollo, sin embargo, estas fortalezas no encuentran respaldo en un modelo de negocios que permita materializar de forma adecuada el verdadero potencial de la organización.

La evaluación efectuada a la generación de valor dentro de la organización, permitió por un lado calificar las brechas y potencial de mejora dentro del contexto organizacional, y por el otro, ofrecer de una manera metodológica y estructurada la claridad necesaria de cómo deben interactuar los procesos primarios y secundarios de la organización para que esta pueda operar de forma continua.

A este respecto es de especial importancia, la continua revisión y cuestionamiento de las premisas y paradigmas que se manejó a lo largo del proceso de consultoría, dadas las expectativas, inquietudes y necesidades que tienen los miembros, es necesario promover un profundo proceso de reflexión que genere un cambio fundamental del arquetipo organizacional necesario para la estabilización de la organización.

7.2. Recomendaciones:

- Es necesario, definir un programa de iniciativas con un plan de acción concreto firme y con un programa de ejecución cuantificable, los cuales, una vez determinadas las prioridades, permitan abordar los objetivos de transformación que la organización requiere para mejorar su desempeño y emprender la operación de manera efectiva.
- Este plan se debe de iniciar abordando, en el corto plazo, la depuración, refinamiento y conclusión de los productos que la organización tiene y su facilidad de acceso en el mercado objetivo, así como, la definición del marco metodológico estándar que determina los procesos de Consultoría y Servicios que presta la organización, dado que buena parte del éxito a futuro estaría concentrado en el adecuado desarrollo del aspecto académico y pedagógico de ADIN como efecto multiplicador que tiene tanto para la preservación del modelo, como por el impacto social que genera y la razón por la que fue creado.

- Se propone un proceso de acompañamiento continuo, que permita facilitar la comprensión, formación y mejoramiento de las actitudes y capacidades de los miembros de ADIN frente a los nuevos esquemas y directrices que espera seguir la organización.
- En materia de proyectos, es prioridad definir un plan concreto a nivel organizacional que permita abordar iniciativas en el corto, mediano y largo plazo con el fin de profundizar en los aspectos fundamentales que la organización espera mejorar, en sus perspectivas de relación de mercados y clientes, y en los procesos de funcionamiento internos, los indicadores de gestión y la información que requieren para medir su desempeño.
- Se debe de desarrollar un nuevo modelo de negocios y una estructura organizacional flexible que considere todos los procesos relevantes e imprescindibles para el asentamiento de la organización.
- Una vez estructurado el plan, se debe de pasar por el diseño de un instrumento de control gerencial y seguimiento que permita evaluar en el tiempo, la aplicación efectiva de las iniciativas consideradas, su desviación y ajuste de acuerdo a los objetivos alcanzados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Burton, R. y Obel, O (1998) *Strategic organizational diagnosis and design* (2nd edition) USA: Kluwer Academic Publishers.

Daft, R. (2000) *Teoría y diseño organizacional* (6° edición) Editorial Thomson.

Hanna, D (1990). *Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño*. Delaware (EUA): Addison - Wesley Iberoamericana.

Kahn, R. y Katz, D. (1993) *La psicología social de las organizaciones*. México D.F. (México): Editorial Trillas.

León, C. (2003). *Proceso de validación del Modelo Octogonal integrador del Desarrollo infantil*. Etapa I. Trabajo Doctoral no publicado. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

León, C. (2007). *Estudio descriptivo, comparativo y relacional del desarrollo infantil integral en una muestra de niños y niñas de diferentes edades, niveles socioeconómicos y regiones de Venezuela*. *Revista ORBIS*, Año 3, N° 7. Consultado en Octubre 4, 2007 en <http://www.revistaorbis.org.ve/contenido.htm>.

Morris, M (1998) *Entrepreneurial intensity: sustaintable advantages for individuals, organizations and societies*. Westport, CT (USA): Greenwoos Publishing Group, Inc.

National Research Council Staff (1997) *Enhancing Organizational Performance*. Washington, DC: National Academies Press

Pekarek, A. (s/f). *El desafío de crecer*. Consultado en abril 30, 2008 en http://www.degerencia.com/articulo/el_desafio_de_crecer.

Robbins, S. (1996) *Comportamiento Organizacional: teoría y práctica* (7ª edición) México: Prentice Hall.

Serna Gómez, H. (2003) *Gerencia Estratégica* (8ª edición) Colombia: Panamericana editorial Ltda.
– 3R Editores.

Watkins, D. (Editor) (2004) *Annual Review of Progress in Entrepreneurship Research*, Volume 2:
2002 – 2003. Bradford (UK): Emerald Group Publishing Limited. Consultado en Julio 29 2008, en
<http://site.ebrary.com/lib/elibroiesas/Doc?id=10067125&ppg=118>

ANEXOS

ANEXO A

Programación del proceso Diagnóstico de ADIN

PROGRAMACIÓN DEL PROCESO DIAGNÓSTICO DE ADIN

Semana	Objetivo específico	Aspectos a considerar	Actividades a realizar	Productos esperados
1	1. Evaluar la posición y expectativas de la organización en el mercado.	Fortalezas y debilidades de cada producto y servicio. Mercados objetivos. Alternativas de comercialización. Nivel de rivalidad y competencias.	Declaración de visión y misión actuales. Caracterización de los productos y servicios.	Matriz de Impacto y Urgencia de productos Matriz de Impacto y Urgencia de servicios
2	2. Analizar los elementos del diseño de la organización.	Finanzas Tareas Sistemas y Tecnología Calidad de productos y servicios Toma de decisiones Planificación Recompensas	Elaborar organigrama actual. Valoración de satisfacción con cada uno de los elementos del diseño.	Organigrama Rueda de procesos
3	3. Examinar la cultura y las normas operativas actuales de funcionamiento.	Actitudes visibles hacia la estrategia Normas internas Distribución de tareas e incentivos	Observación estructurada durante las sesiones de trabajo. Entrevistas al personal. Calificación de cualidades de potenciales miembros de ADIN	Listado con los aspectos culturales más importantes para los miembros de la organización.
4	4. Identificar la estrategia operativa actual para determinar los factores que influyen en el desempeño organizacional.	Visión Misión Estrategia Objetivos y Metas	Definición de visión y misión actuales. Caracterización de cualidades más importantes de la organización	Listado de problemas más importantes de la organización.
5	5. Evaluar los resultados actuales de la empresa con sus expectativas futuras.	Cifras firmes. Presiones competitivas. Expectativas de la organización.	Análisis DOFA	Matriz DOFA

ANEXO B

Evaluación de productos de la organización

EVALUACIÓN DE PRODUCTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Producto	Caracterización	Alineación con visión/misión (%)	Valor (1 - 6)	Mercado objetivo	Medios de comercialización	Competencia
Libro “Secuencias de Desarrollo Infantil Integral” (Texto divulgativo)	<p>Texto de difusión académica/investigación</p> <p>Contiene un modelo descriptivo del Desarrollo Humano que ofrece un concepto integrador y secuenciado de Desarrollo Infantil.</p> <p>Guía de conductas por edad</p> <p>Guía de aplicabilidad del modelo para especialistas, padres, planteles educativos, comunidades y políticas públicas</p>	100%	5	<p>Universitarios (académico) como texto complementario</p> <p>Profesionales en las áreas de Psicología, Educación y Psicopedagogía</p>	<p>Librerías Técnicas y Universitarias</p>	Ninguna
Programa de Intervención MOIDI (MOIDIKIT)	<p>Kit diseñado para especialistas que trabajan con desarrollo infantil y contiene el manual operativo que permite evaluar el nivel de desarrollo alcanzado por un niño en un momento dado</p> <p>Guía que se apoya en situaciones de juego para efectuar una observación estructurada y orientar un plan de acción</p>	100%	6	<p>Especialistas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Psicólogos: clínicos, infantiles, escolares, familiares, comunitarios. - Psicopedagogos - Terapistas de Lenguaje 	<p>Cursos de actualización (talleres)</p> <p>Seminarios de formación</p>	Ninguna
Juegos de apoyo a los talleres (para mediadores / potenciadores del desarrollo así como para niños)	<p>Juego de formación dirigidos</p> <p>Manual de uso con actividades secuenciadas que permiten acompañar el proceso de desarrollo de los niños</p>	100%	3	<p>Consumo masivo</p> <p>Escuela</p> <p>Profesionales especializados</p>	<p>Librerías universitarias y especializadas</p> <p>Eventos: Seminarios, congresos, ferias educativas y comunitarias</p> <p>Jugueterías (II Etapa)</p>	<p>Maestra jardinera</p> <p>Jugueterías Educativas</p>

ANEXO C

Evaluación de servicios prestados por la organización

EVALUACIÓN DE SERVICIOS PRESTADOS POR LA ORGANIZACIÓN

Servicios	Características	Alineación con misión y visión (%)	Valor (1 - 6)	Mercados objetivos	Medios de comercialización	Competencia
5. Consultoría 5.1. Evaluación institucional.	Evaluación de proyectos e instituciones para mejorar procesos relacionados con el desarrollo humano integral	100%	4.5	Empresa privada. Instituciones del Estado, educativas, de salud y recreativos. ONGs, OGs y Fundaciones	Contacto directo A partir de talleres de formación Referencia de otras empresas Propaganda Página Web	CICE Equipo de Mercedes
5.2. Diseño de proyectos y programas de acción	Elaboración de planes de acción, basados en la evaluación institucional, dirigidos a superar las debilidades encontradas y sustentadas en las fortalezas, tomando en consideración las oportunidades de desarrollo para disminuir el impacto de las amenazas Organizador flexible para ajustarlo a necesidades específicas en formato proyecto y/o programa de acción	62.5%	4	Empresa privada. Instituciones del Estado, educativas, de salud y recreativos. ONGs, OGs y Fundaciones	Contacto directo A partir de talleres de formación Referencia de otras empresas Propaganda Página Web	Ninguna
5.3. Intervención y seguimiento de planes de acción	Ejecución de los planes de acción con reevaluaciones periódicas y ajustes necesarios para el logro de los objetivos. Acompañamiento de proyectos.	62.5	4	Empresa privada. Instituciones del Estado, educativas, de salud y recreativos. ONGs, OGs y Fundaciones	Contacto directo A partir de talleres de formación Referencia de otras empresas Propaganda Página Web	Ninguna
6 Talleres cursos, cursos y programas 6.1. Talleres	Capacitación operativa Moidi (ente 8 y 16 horas)	100%	6	Psicólogos en ejercicio Profesionales en el área de la salud Docentes	Bases de datos de psicólogos A través de instituciones de formación	Ninguna
6.2. Cursos	Conceptual – Teórico (8 a 12 horas)	100%	6	Especialistas en ciencias sociales Profesionales en el área de la salud Docentes Promotores comunitarios	A través de instituciones de formación Instituciones asistenciales	Ninguna

ANEXO D

Matriz DOFA

A. Fortalezas

- Marco conceptual sólido y “único” con base empírica.
- Valores comunes basados en un proyecto de vida que generan una identidad compartida.
- Alta creatividad intelectual vinculada a la acción (ciencia – investigación – acción).
- Metodología de triangulación que permite sinergia interdisciplinaria.
- Metodología de trabajo propia – característica con base en instrumentos estandarizados.
- Versatilidad y agilidad (flexibilidad) basada en tecnología.
- Productos – servicios ajustados a las inquietudes de padres, niños, docentes, familias e instituciones.

B. Debilidades

- Informalidad organizacional.
- Poca capacidad para asignar valor económico a los productos, servicios y gestión.
- Escaso mercadeo de los productos – servicios.
- Estructura organizacional informal, poco sólida (utilities.)
- Poca visión administrativa / tecnológica de las organizaciones.

C. Oportunidades

Externas:

- Mercado cautivo (necesidades para cubrir)
- Lineamientos internacionales en materia educativa proponen la potenciación de las áreas educativas del modelo MOIDI.

- Ley de responsabilidad social.
- LOCTI (0.5%)
- Red de egresados potencial que pueden ayudar a formar ADIN.

Internas:

- Oportunidades de crecimiento y mejora organizacional (Formalización)
- Concreción y operacionalización de las ideas que permitirá la formación más efectiva de productos – servicios.
- Crear estructuras estables.
- Fortalecer un equipo central balanceado.

D. Amenazas:**Externas:**

- Uso pirata del producto (Mal manejo por falta de formación)
- Situación económica crítica en un nicho de inversión bajo (área educativa mal pagada)

Internas:

- Disgregación del conocimiento.
- Propiedad intelectual (robo)
- Poca discreción y reserva de ideas, productos y servicios.

ANEXO E

Caracterización de los elementos distintivos de la organización

CARACTERIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS DISTINTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Caracterización de la organización	¿Qué Problemas podría generar?	Importancia (entre 1 y 6)	¿En qué % afecta al cumplimiento de misión/visión?	Posibles causas	¿Se puede enfrentar este problema?	¿Cuál sería el Costo si se posterga su solución?
(1) Nunca ha sido visto/visualizado como un negocio.	No es posible crecer	5,5	70%	Las actividades desarrolladas por ADIN no se hicieron inicialmente como negocio, sino como una forma de demostrar una manera diferente de hacer Psicología. Era desarrollar una idea, una creencia en la que coincidían quienes estaban en el grupo.	Sí, pero hay que cambiar el enfoque de quienes forman parte del equipo.	Se perdería la trascendencia no sólo de ADIN como empresa sino también del modelo desarrollado.
(2) Equipo interdisciplinario muy especializado	La captación de recurso humano es complicada	4	32,5%	La dificultad radica en la captación de un recurso humano diverso y a disposición para las diversas actividades de la organización.	Sí, pero los profesionales reclutados deben comprender la visión integradora del modelo y, adicionalmente, deben tener afinidad, sentido de pertenencia y permanencia con la organización.	No hay transferencia de conocimientos ni generación de relevo.
(3) Procesos productivos inconclusos	Jerarquía de prioridades en el cierre de productos	6	60%	Mucha dispersión de quienes trabajan en el equipo, la creatividad y el flujo de ideas continuo desvían la atención del producto que se desarrolla. No hay formalidad en la agenda organizacional Altos niveles de exigencia y autocrítica que afectan el cierre de ciclos.	Sí, se tendría que efectuar una agenda con objetivos claros en tiempo específico.	No se concluyen los procesos y no se avanza.

Caracterización de la organización	¿Qué Problemas podría generar?	Importancia (entre 1 y 6)	¿En qué % afecta al cumplimiento de misión/visión?	Posibles causas	¿Se puede enfrentar este problema?	¿Cuál sería el Costo si se posterga su solución?
(4) Retrabajo	Sobre carga de trabajo y funciones. Bajos niveles de eficiencia.	4,5%	35%	No existe personal técnico que desarrolle el trabajo de logística. Altos niveles de exigencia con un producto de alta calidad que no permite la delegación natural de actividades. El costo que implica contar con el recurso para delegar trabajo.	Si. Implica un cambio de actitud ante la necesidad de generar una organización. Inversión económica.	Continuaríamos en el círculo de no concluir los productos. Se limita el crecimiento de ADIN como empresa.
(5) Ausencia de estándares formales firmes	Círculo vicioso generado por la falta de estándares. Imposibilidad de avanzar en nuevas ideas que completen o complementen los productos creados.	4	20%	La amplitud del concepto dificulta la fijación de límites. Falta de disciplina metodológica	Sí, operacionalizando las ideas que materializan los productos y servicios. Determinando los estándares de calidad y metodológicos que regirán los procesos de generación de productos y servicios	No se concluyen productos. No se materializa las iniciativas propuestas.
(6) Triangulación de (consenso de opiniones)	No es percibida como problema, sino más como una virtud de la organización					
(7) Altos niveles de exigencia	Básicamente nunca se cree que el producto está listo, y por lo tanto, se sigue retrabajando.	5	35%	Búsqueda de perfección sin límites. Ausencia de estándares.	Si. Definiendo objetivos y metas claras, tiempos precisos y estándares de desempeño para todos los productos y servicios.	No se concluyen productos. No se materializa las iniciativas propuestas.
(8) Falta de estructura	No hay organización, ni conceptual ni formal. Sólo aplica para el abordaje de proyectos puntuales.	5	50%	No está definido el Modelo de Negocios.	Si, definiendo un modelo de negocio que permita materializar las expectativas de quienes forman parte de la organización.	ADIN, nunca llegaría a sobrevivir como sistema viable ni consolidarse.