



**UNIVERSIDAD CATÓLICA “ANDRÉS BELLO”
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

***Propuesta de Proyecto Factible de Diseño
Organizacional para la Fundación de Educación e
Industria (FUNDEI)***

Presentado a la Universidad Católica “Andrés Bello”,

por:

GLORIA PIZANO VILLACOB

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del profesor

WILLIAM MEDINA QUERO

Caracas, abril de 2010

DEDICATORIA

*A mi abuelita **Mucha**...*

*Quien me enseñó a ser honesta, a trabajar con ahínco
y a amar infinitamente a Dios y a mi familia.
Te prometo vivir cada día siguiendo tus enseñanzas,
y con la esperanza de reunirme contigo nuevamente
el día que Dios así lo decida.*

AGRADECIMIENTOS

A Alejandro Gatás, eres mi cielo y mi cable a tierra, gracias por tu apoyo y paciencia, me ayudaste a ser constante y perseverante.

A mi asesor William Medina, tu experiencia y guía metodológica me facilitaron la elaboración de un producto de alta calidad, factibilidad y del cual me siento muy orgullosa.

A la UCAB, por ser el semillero de talentos que aumentan el nivel del país.

A Fundei, que gracias a su apertura e interés, permitió que pudiéramos hacer una propuesta de alto valor para la Organización.

A Adriana Milano y María Andreína Vivas por su asesoría técnica.

A Dorkis, Jorge, Tahirí Ramos y Ana Albella, por su mística de trabajo y apoyo a las necesidades de los estudiantes.

A los profesores: Gustavo Peña, Victor Maldonado, Antonio Cova, Óscar Jiménez y Juan Mancheño, sus clases me desarrollaron como profesional.

INDICE GENERAL

	Pág.
Agradecimientos	
Dedicatoria	
Índice de contenido	
Índice de tablas y figuras	
Resumen	
Introducción	11
Capítulo I: La propuesta de trabajo	14
1.1 Justificación del proyecto	14
1.2 Objetivos del proyecto	15
1.2.1 General	15
1.2.2 Específicos	15
1.3 Metodología propuesta	16
1.3.1 Marco Conceptual	16
1.3.2 Marco organizacional	17
1.3.3 Marco metodológico	19
1.4 Resultados esperados	20
1.5 Consideraciones éticas	21
Capítulo II: Marco organizacional	24
2.1 Historia	24
2.1.1 Visión	24
2.1.2 Misión	25
2.2 Estructura	25
2.2.1 Estructura Fundei Zona Metropolitana	27
2.3 Importancia y justificación del estudio	29

Capítulo III: Marco de referencia conceptual	30
3.1 Comportamiento organizacional	32
3.1.2 Modelos de comportamiento organizacional	33
3.2 Efectividad Organizacional	35
3.2.1 Modelos de efectividad organizacional	35
3.3 Tipos de organizaciones	36
3.3.1 Las Organizaciones no gubernamentales	42
3.4 Cultura organizacional	46
3.4.1 ¿Cómo aprenden la cultura?	49
3.4.2 ¿Cómo cambiar la cultura?	51
3.5 Cambio organizacional	52
3.5.1 Método EASIER	56
3.5.2 Pasos de Kotter	59
3.5.3 ¿Qué cambian los agentes de cambio?	66
3.6 Posicionamiento Estratégico	67
3.6.1 Concepto de posicionamiento	68
3.6.2 Pilares del posicionamiento	69
3.6.3 Método para fijar el posicionamiento	69
3.6.4 Tipos de posicionamiento	72
3.7 Diseño organizacional	76
3.7.1 Las cuatro C del diseño	77
3.7.2 Modelo de Congruencia	81
3.7.3 Secuencia de decisiones del diseño	81
3.7.4 Definición de términos básicos	84
3.7.5 ¿Cuándo rediseñar?	85
3.7.6 Tipos de decisiones de diseño	86
3.7.7 Un marco para el diseño estratégico	87
3.7.8 Propósito del diseño	88
3.7.9 Tipos de crisis organizacionales	89
3.7.10 Las tensiones del diseño	90
3.7.11 Estructuras para seleccionar diseño	91
3.8 Reglas para sobrevivir en la nueva era de los negocios	92

3.9 Estructura organizacional	93
3.9.1 Síntomas de deficiencia estructural	93
3.10 Proyecto Factible	95
3.10.1 Fases	96
3.10.2 Diagnóstico	98
3.10.3 Factibilidad	100
3.10.4 El diseño de la propuesta	102
3.10.5 Validación de la propuesta	105
3.10.6 Ejecución del diseño	106
3.10.7 Evaluación de la propuesta	106
3.10.8 Validación final de la propuesta	107
Capítulo IV: Marco Metodológico	108
4.1 Diagnóstico	108
4.1.1 Recolección de información	109
4.1.2 Fases del diagnóstico	109
4.1.3 Conclusiones del diagnóstico	110
4.2 Objetivos de cambio	111
Parte V: Resultados	116
5.1 Diseño organizacional	116
5.1.1 Resumen de la propuesta	117
5.2 El proceso de Planificación Estratégica	117
5.2.1 Matriz DOFA	118
5.2.2 Modelo de Cadena de Valor	119
5.2.3 Stakeholders	122
5.2.4 Ciclo Estratégico	123
5.2.5 Sugerencias para ejecución	124
5.2.6 Recomendaciones	125
5.3 Diseño organizacional en Fundei	128

5.3.1 El diseño y el modelo de congruencia	129
5.4 Análisis de procesos	130
5.4.1 Tipos de procesos	132
5.4.2 Modelo de Cadena de Valor y Procesos	132
5.4.3 Herramienta SIPOC	132
5.4.4 Recomendaciones	137
5.5. Estructura	137
5.5.1 Configuración de agrupamiento	139
5.5.2 ¿Qué tipo de agrupamiento usar?	142
5.5.3 Conexiones de la estructura	143
5.6 Diseño de los cargos	145
5.6.1 Elementos	146
5.6.2 Recomendaciones	147
5.7 Implantación	147
5.7.1 Dimensiones	148
5.7.2 Administración de la transición	149
5.7.3 Costos y riesgos del rediseño	152
5.7.4 El papel de los líderes	153
5.8 Seguimiento	153
Conclusiones y Recomendaciones	155
Referencias bibliográficas	156
Anexos	160

Índice de tablas y figuras

Figura 1.1 Propuesta para evaluar congruencia organizacional	17
Figura 2.1 Estructura y alcance de Fundei	27
Figura 2.2 Estructura de Fundei Zona Metropolitana	27
Figura 3.1 Pasos para el manejo del cambio de Kotter	59
Figura 4.1 Modelo Organizacional para el diagnóstico	108
Figura 5.1 Propuesta de diseño	116
Figura 5.2 Cadena de valor elemental	120
Figura 5.3 Modelo de Cadena de Valor de Porter	121
Figura 5.4 Ciclo Estratégico	123
Figura 5.5 Propuesta de diseño para Fundei	128
Figura 5.6 Composición de un proceso	131
Figura 5.7 Herramienta SIPOC	133
Figura 5.8 Elementos para decidir el tipo de agrupamiento	143
Figura 5.9 Elementos del diseño de cargos	146
Figura 5.10 Proceso de cambio	147
Figura 5.11 Plan de implantación	148

Índice de tablas

Tabla 3.1 Perspectivas del rediseño	80
Tabla 4.1 Jerarquización de objetivos de cambio	113
Tabla 4.2 Objetivos de cambio relevantes para Fundei	114
Tabla 5.1 Matriz DOFA Fundei	119
Tabla 5.2 Ejemplo matriz SIPOC para Fundei	135

Resumen

Fundei es una Organización No Gubernamental sin fines de lucro, dedicada a insertar en el mundo empresarial a estudiantes universitarios, con el fin de permitirles un primer contacto laboral (www.fundei.org.ve). Otra de las finalidades de Fundei es ayudar a las empresas a identificar tempranamente semilleros de talento y a disponer de personal para actividades específicas, proyectos y apoyo a los procesos organizacionales.

Actualmente Fundei, se presenta a los clientes a través de una imagen transaccional, administran pasantes y además dependen de un solo servicio, el de pasantías. Ellos aspiran aumentar su posicionamiento estratégico, que tal como lo definen Miles y Snow (1978 cp. Francés, 2006) es la manera que tienen las empresas de ser más competitivas. Pretenden lograr cumplir con lo que reza en su visión, ser el puente estratégico entre el sector industrial y académico del país. Para aumentar su posicionamiento estratégico, deben tomarse el tiempo de repensar a Fundei pero dentro de un contexto regional y de país partiendo de lo que tienen hoy en la organización y de lo que necesitan para alcanzar esta meta.

Es en este sentido, que ellos a partir del análisis de los objetivos de cambio establecidos en las reuniones para tal fin, solicitaron el apoyo en el desarrollo de una propuesta de Diseño Organizacional, que les permitiera por una parte, tener una estrategia clara como meta a alcanzar para la fundación, así como poder desarrollar procesos y organizar su estructura para alcanzar dicha estrategia. El modelo de Diseño Organizacional del que se está partiendo es el de Nadler y Tushman (1999), quienes plantean que los componentes de toda organización coexisten en varios estados de equilibrio y consistencia, ese es el llamado ajuste o congruencia. A mayor ajuste, mayor eficacia de la organización. Por factor tiempo, se les hará una propuesta de proyecto factible para que ellos puedan ejecutarla internamente. Un proyecto factible, tal como lo

plantea Hernández (S/F) es la investigación, elaboración, y desarrollo de un modelo operativo viable, cuyo propósito es la búsqueda de solución de problemas y satisfacción de necesidades: Por tanto, se hará entrega de la metodología al cliente para que la implementen ellos mismos.

El presente trabajo tiene alta relevancia, puesto que como está operando en estos momentos Fundei, si bien tiene un alcance nacional, trabaja por parcelas territoriales y no están teniendo una visión sistémica de la organización, los presidentes de cada zona, se encargan de desarrollar las operaciones sin compartir mejores prácticas, ni lineamientos centralizados, se atienden los mismos clientes desde diferentes aproximaciones, con diferentes políticas y sin una estrategia común.

Por otra parte, Fundei se encarga del proceso de administración de pasantes para las empresas clientes, esto significa, que dependen de un solo servicio y el entorno económico (aumento de inflación, cierre de empresas, disminución de los precios del petróleo, país con alto riesgo de inversión), político (conflicto gobierno – Conindustria, medidas políticas que afectan a empresas clientes, y que impactan a las universidades y afectan a los estudiantes) y social (clima de incertidumbre, protestas, poco interés de los estudiantes en hacer pasantías) del país, les está exigiendo para lograr la sostenibilidad económica, diversificar servicios y potenciar el que tienen en este momento.

Por lo tanto, el lograr definir una estrategia común alineada a las necesidades internas y externas de la fundación, con procesos y estructura que la acompañen hará de Fundei una organización más competitiva y por ende aumentará su posicionamiento estratégico que es el fin último de esta propuesta de trabajo.

Introducción

Desde inicio del siglo XXI, las fuerzas que afectan a las organizaciones han cambiado significativamente con respecto a las generaciones anteriores, las nuevas tecnologías han incrementado la capacidad productiva, los mercados se han globalizado, el ritmo de la competencia se ha acelerado, el trabajo se ha vuelto más complejo y las capacidades de los trabajadores se han visto realizadas. La tecnología de la información, la externalización y las alianzas, han cambiado las fronteras tradicionales de la empresa (Simons, 2006).

Una organización es una entidad social, dirigida a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculados con el ambiente externo (Daft, 2005).

Una organización no gubernamental (ONG), es una organización que es independiente de las decisiones o políticas implementadas por gobiernos. Por lo general, estas organizaciones operan por medio de donaciones privadas y dependen del trabajo de voluntarios (Jervis, 2002).

Las estrategias organizacionales en este siglo adquieren cada vez más importancia. La apertura de los mercados y la aceleración de los cambios tecnológicos han impulsado la competencia. Los riesgos para las empresas son cada vez mayores, así como las recompensas potenciales (Francés, 2006).

Diseñar organizaciones, lucrativas o no, a medida que cambian las circunstancias, no es una tarea nada fácil. Los mejores diseños tienen que tener en cuenta una estrategia de negocio, su ciclo de vida, su entorno competitivo y otros factores que puedan ser relevantes (Simons, 2006).

Fundei es una Organización No Gubernamental sin fines de lucro, dedicada a insertar en el mundo empresarial a estudiantes universitarios, con el fin de

permitirles un primer contacto laboral. Otra de las finalidades de Fundei es ayudar a las empresas a identificar tempranamente semilleros de talento y a disponer de personal para actividades específicas, proyectos y apoyo a los procesos organizacionales.

Fundei, fue la organización cliente con la que se trabajó en esta investigación. En el diagnóstico se encontró una imagen transaccional de la institución, administran pasantes pero tienen dificultades para posicionarse ante los clientes como el puente estratégico entre el sector industrial y el sector académico. En vista de este resultado, ellos solicitan el servicio, para aumentar su posicionamiento estratégico y así lograr ser una organización más competitiva.

Al profundizar en el análisis de los objetivos de cambio, el cliente consideró que una revisión de los procesos de Fundei, les permitirán lograr aumentar su eficacia organizacional. En este sentido, se propuso una metodología de diseño organizacional.

La meta del diseño organizacional es idear un grupo de estructuras y procesos formales que, en combinación con un entorno operativo informal adecuado, proporcione al personal los conocimientos, la guía y la motivación para ejecutar el trabajo requerido y así alcanzar los objetivos estratégicos (Nadler, 1999).

La metodología se planteó a través de una propuesta de proyecto factible ya que por factor tiempo se dificultaba el acompañamiento al cliente en todas las etapas del proceso. Un proyecto factible, es la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones, o de grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos (Hernández, S/F).

Por lo tanto, se diseñó la metodología que consiste en definir claramente la estrategia de la fundación, analizar sus procesos con la finalidad de que permitan alcanzar dicha estrategia y reorganizar la estructura para que responda a estos procesos. También se entregó una propuesta de implantación y seguimiento a la estructura que ellos definen e implanten.

Las empresas latinoamericanas viven momentos de profundos cambios en la sociedad que las rodea y en las condiciones que les corresponde desenvolverse. Las empresas con visión de futuro deben estar a la vanguardia de nuevas prácticas de gestión que les permitan profundizar su relación con la sociedad (Gómez, 2005).

En este sentido, el interés de Fundei en aumentar su posicionamiento estratégico es totalmente pertinente, ya que en este momento está surgiendo un competidor en el mercado y existe un alto riesgo de mantener la imagen transaccional de gestionar seguros y pasantes cuando la necesidad manifiesta de los clientes es que Fundei funcione como un asesor de cara a las empresas y hacia los estudiantes.

Se preveen dificultades en la implantación por la pérdida de poder que implica una alineación de las Fundei regionales a nivel nacional y la resistencia al cambio que tienen los presidentes de los otros territorios, adicionalmente, si trabaja sólo Fundei Zona Metropolitana, hay un tema de presupuesto que les dificultaría la implantación, sin embargo, si logran llevar a cabo la reorganización de su estructura y logran hacerlo a nivel nacional, con una estrategia clara y alineación interna, el resultado será una sinergia interesante entre todos los territorios y Fundei lograría posicionarse estratégicamente en el mercado, con aumento de su cartera de clientes, portafolio de productos y servicios y esto redundará en aumento de ingresos económicos.

Capítulo I. La propuesta de trabajo

1.1 Justificación del proyecto

En su origen, su fundador Roberto Salas Capriles formaba parte de Conindustria, es así que en la actualidad Fundei aparece como una ONG amparada por este gremio, sin embargo, la realidad es que no hay vinculación ni financiera ni de apoyo entre ambas instituciones.

Actualmente Fundei presenta dificultades económicas que le impactan el desarrollo de sus operaciones, es en este sentido, que su mayor preocupación como institución es la sostenibilidad económica por dos causas, la primera, el no tener respaldo económico en el país y en segundo lugar, el temor de ser víctimas del conflicto Conindustria – Gobierno nacional que les impidan seguir prestando sus servicios.

Pero adicionalmente a la problemática externa, la forma de operar de la institución en forma de parcelas, fragmentada, sin objetivos compartidos por cada región, ni aproximaciones alineadas a los clientes, la hacen cada vez más vulnerable de desaparecer. De hecho, está surgiendo otra organización que se encargará de hacerle competencia a Fundei y que pone en riesgo el servicio que hoy presta la institución.

Como resultado del diagnóstico hecho en la primera fase de este trabajo, se encontró una imagen transaccional de la institución, con un nivel de satisfacción de medio a bajo en los clientes y mayor necesidad de de parte de éstos en que Fundei genere valor agregado en la gestión (presencia en las organizaciones, seguimiento a la gestión de los pasantes, que participen en el reclutamiento y en la selección de los pasantes como un filtro para las organizaciones cliente) en este sentido, para lograr el aumento del

posicionamiento estratégico, la institución tiene que tomarse el tiempo para analizar a la organización e identificar aquellos elementos en los que puede generar el valor agregado que los clientes están requiriendo.

Es así que se hace imperativo, trabajar de forma conjunta entre todos los territorios para hacer una Fundei con objetivos estratégicos claros, con un norte definido, con procesos y estructura alineados a la estrategia y que les permita potenciar el servicio que hoy tienen y desarrollar un portafolio de productos y servicios necesarios para lograr diversificación de sus ingresos económicos.

1.2 Objetivos del proyecto

1.2.1 General: Desarrollar una metodología de Diseño organizacional para Fundei Zona Metropolitana de Caracas

1.2.2 Específicos:

- Desarrollar la planificación estratégica de Fundei
- Levantar y analizar los procesos actuales de Fundei y proponer los necesarios para alcanzar la estrategia organizacional
- Reorganizar la estructura actual de la organización alineada a la estrategia definida
- Generar un plan de transición de la estructura actual a la propuesta que minimice el impacto negativo en las operaciones de Fundei

1.3 Metodología propuesta

1.3.1 Marco conceptual

De acuerdo a los resultados obtenidos en la sesión de definición de objetivos de cambio, el cliente identificó como área prioritaria de atención el análisis de los procesos de Fundei como una necesidad urgente para potenciar el posicionamiento estratégico de la institución en el sector industrial y educativo.

En este sentido, se les hizo una propuesta de Diseño organizacional fundamentada en el **Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman (1999)**: *Los componentes de toda organización coexisten en varios estados de equilibrio y consistencia, ese es el llamado ajuste o congruencia. A mayor ajuste, mayor eficacia de la organización.*

Para entender cómo funciona la organización en su conjunto, es esencial comprender cada uno de sus elementos importantes. Éstos incluyen los **insumos** que recibe el sistema, en términos tanto de su entorno externo como interno. Abarcan las **estrategias** que traducen una visión particular sobre cómo la organización interactuará con su entorno competitivo en una serie de decisiones de negocios concretos. Incluyen la **productividad**, que primordialmente es la oferta de productos y servicios que la organización necesita producir para cumplir con sus objetivos estratégicos. Y, de particular importancia dentro del contexto del modelo, se incluyen los **procesos de transformación**, el trabajo y los procesos comerciales, que convierten los recursos en ofertas.

La dinámica básica de la congruencia considera la organización más eficaz cuando todas sus piezas encajan. Al incluir la estrategia, ésta visión se amplía para incluir el ajuste entre la organización y el entorno más grande en el que se desenvuelve, una organización es más eficaz cuando su estrategia es

consistente con su entorno y cuando los componentes organizacionales son apropiados para las tareas necesarias para implantar dicha estrategia.

Para lograr esta congruencia, se propone hacer el análisis de esta forma:

Definición de la Estrategia: Articular una visión de cómo intenta competir y qué clase de organización desea ser en virtud de las realidades del entorno

Análisis de los procesos: Es la revisión de los insumos, flujos de trabajo y las secuencias necesarias para generar los productos esperados por los clientes.

Propuesta de estructura: Generar propuestas de agrupación de los cargos considerando el correcto flujo de la información y la conexión adecuada entre las partes de la organización

Implantación y seguimiento: Es empezar a operar con la estructura propuesta y establecer puntos de control que permitan corregir desviaciones, hacer ajustes y capturar lecciones aprendidas de cara al futuro

Figura 1.1 Propuesta de análisis para evaluar congruencia organizacional

1.3.2 Marco organizacional (tomado de la página web: fundei.org.ve)

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

En 1975 se estructura la Comisión Educación Industria de la Región Capital, la cual adquiere ese mismo año carácter institucional, conformándose FUNDEI, por medio del trabajo conjunto del Consejo Venezolano de la Industria (CONINDUSTRIA) y Roberto Salas Capriles, quien fuera docente, gremialista e industrial destacado.

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

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

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

Desde su fundación, la ONG no ha definido sus líneas estratégicas, de hecho es un trabajo que van a desarrollar este año con una consultora externa, sin embargo, lo que tienen claramente definido es que necesitan generar planes para aumentar sus ingresos.

Por la disponibilidad y el interés de desarrollar este proyecto, se trabajará con Fundei zona metropolitana y se evaluará en el futuro extenderlo a las otras Fundei del país. En esta institución, cada zona se maneja independiente, es por esto que se dificulta hacer un abordaje nacional.

La información se obtendrá por 4 fuentes, los clientes actuales, los clientes potenciales, los empleados de Fundei y los pasantes administrados por la institución.

1.3.3 Marco metodológico

La metodología propuesta para la intervención fue el proyecto factible, cuya definición se traduce en:

La investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones, o de grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (Hernández, S/F).

El Proyecto Factible comprende las siguientes etapas generales: diagnóstico; planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta; procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis sobre la realización del proyecto; y propuesta de cómo ejecutar y evaluar el proceso y sus resultados (Hernández, S/F).

Fases de un proyecto factible (Hernández, S/F):

Antes de abordar el diagnóstico, hay que considerar los siguientes aspectos:

- Descripción de la Situación Inicial:** Permite una descripción de los hechos o situaciones de la realidad objeto de estudio.
- Objetivos de la Investigación:** Constituyen enunciados claros y precisos de las metas que se persiguen. Se sugiere un número no

mayor de cinco objetivos. En este sentido, se consideran: (a) El objetivo general donde se busca clarificar la (s) meta (s) que se persiguen en la investigación y (b) Los específicos que indican lo que se pretende realizar en cada una de las fases de la investigación

- ❑ **Justificación e Importancia de la Investigación:** Pretende responder a las motivaciones que llevaron al investigador a desarrollar la investigación. La justificación debe tener carácter teórico, metodológico y práctico
- ❑ **Marco Referencial:** Es información acerca del cuadro general, en cuyo seno hace vida el fenómeno o problema que se investiga” (Moreno, 2000, cp Hernández S/F). Es importante revisar las teorías y definiciones existentes, para compararlas y valorarlas a fin de poder caracterizar la situación problemática en ellas. En un proyecto factible, hay que profundizar las ideas que justifican la necesidad de producir cambios, haciendo uso de investigaciones anteriores, normativa legal y todo tipo de referencias.

En principio la propuesta para Fundei es para la zona metropolitana, sin embargo, la sugerencia al cliente es que apliquen esta metodología para Fundei nacional ya que estos los potenciará en el servicio con un mayor impacto al cliente y una mejor organización interna.

1.4 Resultados esperados

A partir del análisis documental e histórico de Fundei, el proceso de diagnóstico realizado, las entrevistas a clientes y estudiantes acerca del nivel de servicio y a los trabajadores de la institución tanto de la zona metropolitana como de la zona centro, es probable que si Fundei aplica la metodología de forma planificada, asignando responsables, siguiendo un plan estipulado, logrando involucrar a las demás Fundei del país y con el respaldo activo del presidente de la institución, se esperaría un aumento del posicionamiento estratégico de la

fundación, ya que definirían una estrategia clara, desarrollando procesos y portafolio de productos y servicios que le permita incrementar sus fuentes de ingreso y con una estructura óptima que les genere aumento de la presencia en el cliente y la optimización de los procesos de apoyo internos.

Se esperan obstáculos en la fase de transición para la implantación de la estructura por las características de los ocupantes de los puestos actuales y su amplia antigüedad. Se prevén estrategias dilatorias de parte de las demás Fundei por la pérdida del poder que implicaría funcionar alineadamente y presentando cuentas de la gestión a Fundei nacional. Se requerirá un apoyo activo de los líderes para lograr alcanzar los cambios requeridos y un respaldo político del presidente de Fundei nacional.

1.5 Consideraciones éticas

Las consideraciones éticas contempladas en este trabajo de Consultoría, son las de un enfoque profesional del servicio y fueron tomadas de la guía de la OIT (Kubr, 2007):

1. **Competencia Técnica:** Es la base del enfoque profesional. El Consultor debe poseer el tipo de conocimientos teóricos y prácticos necesarios para atender a un cliente en particular. Para el desarrollo de esta investigación, esta consideración está cubierta, ya que es un trabajo desarrollado por un Especialista de Desarrollo Organizacional con el respaldo y asesoría de un profesional con muchos años de experiencia como Consultor y en trabajos con ONG como lo es William Medina.
2. **Prioridad en los intereses del cliente:** El consultor pone su competencia a disposición del cliente y su objetivo consiste en hallar la mejor solución posible en el interés de éste. Para el caso del desarrollo de esta investigación, esta variable está cubierta ya que el objetivo

manifestado por Fundei es claro, alineado y respaldado por los Directores de la ONG y no está en contraposición con los intereses de la autora de este trabajo ni con los de la Dirección del postgrado en Desarrollo Organizacional de la UCAB.

3. **Imparcialidad y objetividad:** El consultor debe poner el máximo empeño en estar consciente de sus valores y prejuicios personales, así como de las fuerzas e intereses que actúan dentro de la empresa de consultoría y en el entorno del cliente y que pueden afectar la imparcialidad y la objetividad. Para el caso del presente estudio, se corre mayor riesgo por parte de la autora sobretodo en lo que tiene que ver con el manejo de una ONG y los intereses personales, políticos y de poder que se dan en estas organizaciones, sin embargo, con el respaldo del tutor, esta variable se controlará ya que él tiene experiencia con este tipo de cliente.
4. **Obligación de reserva:** Los consultores se comprometen no revelar ninguna información confidencial acerca de los clientes y a no utilizar en modo alguno esta información para obtener beneficios o ventajas personales de sus empresas o de otros clientes. Con esta consideración se garantiza la confidencialidad de la información suministrada por todo el personal de Fundei, sus clientes actuales, los potenciales y sus pasantes administrados y se les asegura que la información solo será compartida con ellos como clientes y con el tutor William Medina.
5. **No se aceptan pagos de comisiones:** El pago de una comisión no equivale siempre a un soborno. En cualquier caso, el pago o recibimiento de comisiones es una cuestión delicada. Para el caso del presente trabajo de consultoría, no se harán pagos de comisiones al cliente ni se aceptarán comisiones de éste.

6. **Honorarios:** Los honorarios cobrados a los clientes deben ser razonables según las normas y las prácticas imperantes de la profesión. Para el caso de la presente investigación, no se cobrarán honorarios al cliente, sin embargo, si éste decide darle continuidad a este trabajo con la autora de esta investigación, se considerará el cobro por honorarios de acuerdo a lo estipulado en el mercado.

7. **Los intereses sociales más amplios y la ética del cliente:** Los contratos de consultoría a menudo entrañan aspectos en los que el interés del cliente puede estar real o potencialmente en conflicto con los intereses sociales más amplios. Para el caso del desarrollo de este trabajo, este no es el caso porque lo que se pretende es conocer el posicionamiento estratégico de Fundei y si se decide reforzar y aumentar este posicionamiento, se hará por la vía de la mejora de servicios y aumento de portafolio de productos, todo dentro de la legalidad del marco laboral del país.

Capítulo II. Marco Organizacional

2.1 Historia

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

En 1975 se estructura la Comisión Educación Industria de la Región Capital, la cual adquiere ese mismo año carácter institucional, conformándose FUNDEI, por medio del trabajo conjunto del Consejo Venezolano de la Industria (CONINDUSTRIA) y Roberto Salas Capriles, quien fuera docente, gremialista e industrial destacado.

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

2.1.1 Visión

Ser una institución proveedora de soluciones en la creación de relaciones innovadoras entre el sector educativo y empresarial. Reconocida por el aporte

y participación en el desarrollo industrial, educativo, social y tecnológico de Venezuela.

2.1.2 Misión

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

Producto del contacto inicial y de la evaluación de diferentes opciones de trabajo, se identificó la principal necesidad en la Organización, la cual está relacionada con el tema de la rentabilidad, es decir, la necesidad de generar mayores ingresos para lograr la sostenibilidad del negocio. Es así que explorando junto al cliente opciones para trabajar este tema, surge un tópico que puede ser trabajado desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional, lograr el posicionamiento estratégico de Fundei en el sector industrial.

2. 2 Estructura

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

Organizada por Capítulos Regionales concentrados alrededor de una Oficina Nacional de coordinación y apoyo, FUNDEI posee una Junta Directiva Nacional que reúne de forma colegiada y equilibrada la opinión de los

Presidentes de Capítulos Regionales así como de Directores nombrados por Cámaras y Asociaciones del sector empleador venezolano, para cumplir con los Grandes Propósitos institucionales de FUNDEI. La Junta Directiva es representada por un Presidente Nacional de FUNDEI y su Secretaría es ocupada por la Dirección Ejecutiva Nacional.

El órgano técnico de propuesta y ejecución de FUNDEI es el Directorio Nacional, integrado por ocho Directores Ejecutivos de Capítulo, presididos por la Dirección Ejecutiva Nacional, quien representa los intereses y la opinión colegiada del Directorio ante la Junta Directiva. La Secretaría del Directorio Nacional es ejercida por la Coordinación de Desarrollo Institucional.

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

FUNDEI posee una estructura organizativa de autogestión, con dirección coordinada central y descentralización operativa. Gracias a sus ocho Capítulos Regionales y la Oficina Nacional, FUNDEI es desde 1975, una institución con total cobertura territorial para la ejecución de sus Áreas de Actuación.



Figura 2.1 Estructura y alcance de Fundei

El trabajo desarrollado en Fundei se realizó en la sede de la Zona Metropolitana

2. 2 .1 Estructura Fundei Zona Metropolitana

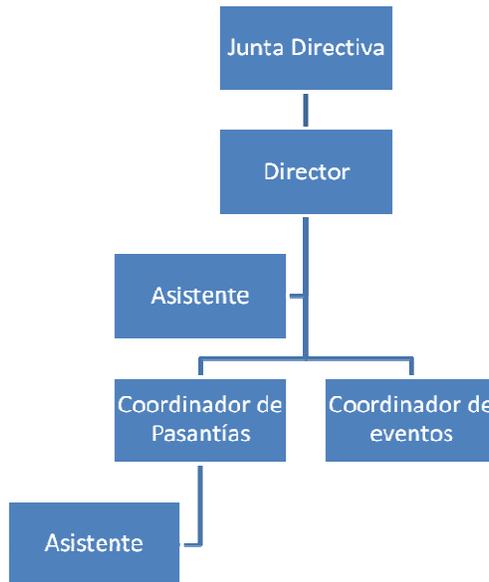


Figura 2.2 Estructura de Fundei Zona Metropolitana

La Junta Directiva está constituida por:

1 Presidente	1 Vicepresidente de Finanzas
1 Vicepresidente de Junta Directiva	4 Directores

Por su estabilidad como Organización No Gubernamental sin fines de lucro, FUNDEI se convierte en el socio venezolano preferido por las agencias nacionales e internacionales para el desarrollo sustentable. Al estar facultada jurídicamente para recibir fondos provenientes de organismos multilaterales de cooperación y financiamiento, la institución ha ejecutado y ejecuta grandes programas de desarrollo dentro de sus Áreas de Actuación. Ejemplo de lo anterior son los proyectos ya realizados y que actualmente FUNDEI mantiene en curso.

Sus líneas estratégicas globales de sustentabilidad imponen que FUNDEI se asocie en actividades de formación y capacitación profesional, así como directamente en la conducción y seguimiento de proyectos de sustentabilidad a ser realizados en Venezuela, el Caribe y la región hispanoamericana, para las siguientes vertientes temáticas:

- Responsabilidad Social Corporativa
- Gestión Ambiental Rentable en la industria
- Producción Más Limpia
- Gestión Social y Metas del Milenio
- Agenda 21, mejoras ecológicas y reducción del efecto invernadero
- Agricultura sustentable y ecológica
- Cooperativismo eficiente, efectivo y eficaz

- ❑ Eficiencia y racionalidad en el consumo energético
- ❑ Solución de conflictos

2.3 Importancia y Justificación del estudio

El requerimiento planteado por el cliente se orienta a la necesidad de generar mayores ingresos para lograr la sostenibilidad de la fundación. En este sentido, este estudio se justifica en la necesidad de lograr un posicionamiento estratégico de Fundei en el sector industrial.

Capítulo III. Marco de referencia conceptual

Las personas están conformadas por una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones; es por esta razón, que el ser humano desde que nace está inmerso en una familia, en una escuela, en una organización de trabajo o en una organización destinada a su recreación.

Chiavenato (2000) plantea que las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos; esto quiere decir que las mismas se crean con un propósito definido, y que se planean para conseguir metas; además, se reconstruyen (se reestructuran y se redefinen), a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y con menor esfuerzo. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante.

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

De acuerdo a Katz y Kahn (1981), los organismos vivos, ya sean organismos biológicos u organizaciones sociales, dependen del ambiente externo y por ello deben de ser considerados como sistemas abiertos. Así, consideran a la organización como un sistema abierto, donde existe interdependencia entre los diferentes subsistemas que la integran, lo que hace que se afecten entre sí. De este modo, las mismas se manejan bajo un concepto de Sinergia donde el todo es mayor que la suma de las partes, porque una buena interacción entre las diferentes unidades de la organización crea un efecto positivo mayor al que se da, cuando cada unidad trabaja de manera independiente.

Apoyando el modelo anterior, Chiavenato (2000) plantea que la organización puede considerarse como un modelo genérico de sistema abierto, el cual está en continua interacción con el ambiente y adquiere un estado estable o equilibrio dinámico en la medida en que mantiene su capacidad de transformación de energía o trabajo. Sin el flujo continuo de entradas, transformación y flujo de salida, no podría sobrevivir.

Según Nadler y Tushman (1980), las organizaciones son sistemas abiertos que en un medio ambiente, contando con una serie de recursos y con su propia historia, produce algún resultado o producto.

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

El objetivo fundamental de toda organización es atender sus propias necesidades y, a la vez, atender las necesidades de la sociedad mediante la producción de bienes o servicios, por los cuales recibe una compensación económica. Las personas forman una organización o se vinculan a algunas de ellas porque esperan que su participación satisfaga sus necesidades personales, para lo cual están dispuestas a incurrir en ciertos costos o a hacer esfuerzos, pues esperan que la satisfacción de sus necesidades personales sea mayor que los costos que esto implique (Chiavenato, 2002).

La postura que se asumirá en el presente trabajo se apoya en las perspectivas que consideran a las organizaciones como entes cambiantes y dinámicos, que tienen retroalimentación tanto interna como externa y que se conforman por la interacción de un grupo de individuos que tienen objetivos comunes. Además,

ésta organización tiene la capacidad de redefinirse y adaptarse a las situaciones cambiantes del entorno.

Para que cualquier organización tenga éxito, debe considerar el factor humano y su comportamiento, ya que el hecho de que los empleados realicen sus actividades laborales de manera eficiente, contribuye en forma significativa a la productividad de la misma.

3.1 Comportamiento Organizacional

El Comportamiento Organizacional es el estudio integrado por disciplinas como la psicología, la sociología y la antropología cultural; razón por la cual posee un carácter multidisciplinario, que permite estudiar la manera en la que actúan los integrantes de una organización, centrando la atención en los actos y las conductas que intervienen en el desempeño (Gibson, 1996).

Gibson (1996) plantea que el Comportamiento Organizacional se interesa por las actitudes, percepciones, posibilidades de instrucción, sentimientos y objetivos de las personas. Asimismo, se interesa por los efectos que el entorno externo produce sobre la organización.

Entre los primeros estudiosos del comportamiento organizacional, se encuentra Adam Smith (cp Gordon, 1997), quien otorga importancia a la división del trabajo, ya que lo ve como un elemento relevante para el desarrollo de la organización, argumentando que la división de tareas aumenta en gran cantidad la producción.

En el mismo orden de ideas, un factor de gran importancia para el estudio del comportamiento organizacional es la productividad, ya que los integrantes de la organización están preocupados por la cantidad y la calidad de lo que producen (Robbins, 1998).

De acuerdo con Davis y Newstrom (1991), existen elementos claves para el estudio del comportamiento organizacional:

- ❑ **“Las personas”**, las cuales se definen como un sistema social interno de la organización, formado por grupos e individuos. El tamaño de los grupos no está establecido y éstos pueden ser del tipo formal o informal. Un aspecto importante es que los grupos son cambiantes.

- ❑ **“La estructura”**, que define las relaciones formales u oficiales de las personas en las organizaciones. La estructura, se refiere a los papeles o roles de los empleados, que se relacionan de una manera estructural para afectar eficazmente el trabajo. La relación de la estructura se basa principalmente en el poder y los deberes de cada rol.

- ❑ **“La tecnología”**, que proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en el desempeño de sus tareas, haciendo más fácil lograr los objetivos, y en muchos casos, proporcionan las herramientas para alcanzar metas, que sin tales herramientas, serían imposibles de alcanzar.

- ❑ **“El medio externo”** es el último elemento a considerar, ya que en él se desenvuelven las organizaciones y está formado por el Estado, las familias y otras organizaciones.

3.1.2 Modelos de Comportamiento organizacional (Davis y Newstrom 1991)

- ❑ **Modelo Autocrático**, se fundamenta en el poder y está orientado a la gerencia de autoridad oficial y formal, en donde el empleado debe seguir las órdenes de la gerencia.

- ❑ **Modelo Paternalista o de Custodia**, el trabajador depende de la organización porque existe una orientación hacia los recursos económicos que la empresa puede otorgar a los trabajadores. La organización brinda al empleado seguridad y bienestar, el problema de esta dependencia es que si el empleado tiene mejores perspectivas de progreso en otra organización, éste no toma la decisión de abandonarla por los beneficios que recibe de la misma.

- ❑ **Modelo de Apoyo**, el cual se refiere a la creación de un clima de ayuda a los empleados dependiendo del liderazgo, fundamentado en su desarrollo en armonía con los intereses organizacionales. La gerencia se orienta en apoyar al empleado en su desempeño, obteniendo un resultado psicológico de participación y colaboración con las tareas organizacionales. Existirá un alto nivel de motivación, debido a que las necesidades de reconocimiento y status están satisfechas.

- ❑ **Modelo Colegial**, es una aplicación del modelo de Apoyo. Se aplica a un grupo de personas que tienen una finalidad común y el deber de trabajar en equipo, por eso se le da el nombre de colegial. Este modelo tiende a ser eficaz con el trabajo programado en un ambiente intelectual y con mucha libertad de acción.

El modelo colegial hace que los trabajadores respondan ante las situaciones con responsabilidad, realizando un trabajo de calidad porque sienten la obligación de brindar a sus compañeros un alto desempeño laboral y a conservar los niveles de calidad que otorgan prestigio a su trabajo y a la compañía. El resultado psicológico para el trabajador es la autodisciplina. El empleado se siente motivado ya que hace un aporte valioso y, esto deriva en un impacto en el desempeño (Davis y Newstrom, 1991).

Así, como existen los modelos de comportamiento organizacional, se han desarrollado modelos que permitan identificar cuán efectiva es la organización.

3.2 Efectividad organizacional

La efectividad organizacional es el grado con el cual las organizaciones realizan sus objetivos. La efectividad global es difícil de medir en las organizaciones. Estas son grandes, diversificadas y fragmentadas. Desempeñan muchas actividades simultáneas, persiguen objetivos múltiples y generan muchos productos, algunos intencionales y otros no intencionales (Daft, 2005).

Los administradores determinan los indicadores que miden la efectividad de las organizaciones. Un estudio descubrió que muchos administradores tienen dificultad con el concepto de evaluar efectividad con base en características que no están sujetas a unas medidas. Sin embargo, las altas direcciones en las compañías líderes actuales están encontrando nuevas maneras para medir la efectividad, usando indicadores tales como la satisfacción de los clientes y la de los empleados.

3.2.1 Modelos de efectividad organizacional (Henri, 2007):

- ❑ **Modelo de objetivos:** Se basa en la visión de una organización racional establecida sobre los acuerdos orientados hacia el logro de la metas. La efectividad es medida en términos de acoplamiento de los resultados. El foco está en el logro de metas y objetivos (Goodman, 1977 cp. Henri, 2005).

- ❑ **Modelo de Sistemas:** Este modelo enfatiza en el significado de las necesidades para el logro de metas específicas en términos de insumos y adquisición de recursos y procesos. La concepción de la organización está basada en los sistemas abiertos, los cuáles contienen insumos, transformaciones y resultados, considerados como un todo y como

componentes no independientes (Yuchman y Seashore, 1967 cp. Henri, 2005).

- ❑ **Modelo de elementos estratégicos:** La organización es percibida como un grupo de elementos externos e internos, que son negociados con un conjunto de limitaciones, logros y referencias. Los jefes de procesos, clientes, empleados, proveedores, comunidad y gobierno, representan intereses de grupos que deben ser satisfechos para asegurar la efectividad y supervivencia de la organización (Goodman, 1977 cp. Henri, 2005).

La postura escogida en este trabajo es de complementariedad, es decir, los tres modelos presentados son suplementarios y su utilización permite identificar la efectividad de una organización.

Según Idalberto Chiavenato (2000), las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

3.3 Tipos de Organizaciones

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

1. Las organizaciones destinadas a ejecutar labores previsibles y de rutina. En estas empresas lo importante es la eficiencia, dando gran importancia a la división del trabajo y el cumplimiento de las reglas con un tipo de liderazgo directivo.

2. Las organizaciones de investigación y desarrollo que cumplen tareas imprevisibles y no rutinarias, concediendo relevancia a la creatividad y a actividades que necesitan iniciativa. Así mismo, estas organizaciones tienden a ser abiertas y orgánicas, siendo los cargos poco especializados con un tipo de liderazgo participativo.

Pfeffer (1992 cp Thompson, 2007), plantea que diferentes condiciones ambientales y distintos tipos de relación con entidades externas, necesitan diferentes estructuras en la organización para lograr un desempeño organizacional elevado. De este modo, las organizaciones con estructura mecanicista u organizacional-burocrática, tienen un alto rendimiento cuando se desenvuelven en ambientes de mayor estabilidad y certidumbre, así mismo las organizaciones con estructuras menos formalizadas y centralizadas se ajustan mejor a ambientes cambiantes.

Por su parte, Thompson (2007) clasifica los principales tipos de organizaciones, según sus objetivos, estructura y características principales, se dividen en: 1) Organizaciones según sus fines, 2) organizaciones según su formalidad y 3) organizaciones según su grado de centralización.

❑ **Organizaciones Según Sus Fines:** Es decir, según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:

1. *Organizaciones con fines de lucro:* Llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
2. *Organizaciones sin fines de lucro:* Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades

filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. son ejemplos de este tipo de organizaciones.

- **Organizaciones Según su Formalidad:** Dicho en otras palabras, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisión, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

1. *Organizaciones Formales:* Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.

Según Chiavenato (2000), la *organización formal* comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido.

Este *tipo de organizaciones* (formales), pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización (Thompson, 2007):

- *Organización Lineal:* Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

○ *Organización Funcional*: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.

○ *Organización Línea-Staff*: El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En ésta, coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

○ *Comités*: Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos comités desempeñan funciones administrativas, otros, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.

2. *Organizaciones Informales*: Este tipo de organizaciones consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización.

Según Hitt, Black y Porter (cp Thompson, 2007), aunque prácticamente todas las organizaciones tienen cierto nivel de formalización, también todas las organizaciones, incluso las más formales, tienen un cierto grado de informalidad.

□ **Organizaciones según su Grado de Centralización (Thompson, 2007):**

Es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

1. *Organizaciones Centralizadas:* En una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores. Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el ministerio de hacienda.

2. *Organizaciones Descentralizadas:* En una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

En este punto, y a manera de complementar lo anterior, cabe señalar que según Hitt, Black y Porter (cp Thompson, 2007), con frecuencia, los estudiantes perciben que formalización y centralización son esencialmente lo mismo, y por tanto, crean que informalización y descentralización son sinónimos. Sin embargo, éste no es el caso. Se puede tener una organización muy formal que esté altamente centralizada, aunque también una organización formal que esté bastante descentralizada. Por otro lado, también habría una organización altamente informal que esté descentralizada o altamente centralizada.

En este punto, es necesario señalar que una misma organización puede tener las características de dos o tres **tipos de organizaciones** al mismo tiempo; lo cual, da a conocer sus fines, estructura y características principales. A continuación, veamos algunos ejemplos:

- ❑ *Organizaciones con fines de lucro, formales y centralizadas:* Como las pequeñas empresas, cuyo principal objetivo es lograr un beneficio o utilidad. Para ello, tienen una estructura organizacional formal (aunque sea básica) y la autoridad suele concentrarse en el dueño o propietario (quién tiene la última palabra).
- ❑ *Organizaciones con fines de lucro, formales y descentralizadas:* Por ejemplo, las grandes corporaciones transnacionales que tienen entre sus principales objetivos el lograr un beneficio o utilidad, cuentan con una estructura y sistema organizacional formal y delegan a sus oficinas regionales la capacidad de tomar decisiones para responder oportunamente al mercado o a las condiciones sociopolíticas del país donde se encuentran, sin tener que solicitar autorización para ello.
- ❑ *Organizaciones con fines de lucro, informales y centralizadas:* Como ejemplo, se podrían citar a las microempresas (que suelen tener entre 2 y 10 empleados o familiares que trabajan realizando alguna labor), las cuales, suelen operar en la informalidad al no tener medios oficiales externos (como papeles que dan fe de su existencia ante el estado) e internos (como un organigrama). Sin embargo, tienen el objetivo de generar un beneficio o utilidad y son altamente centralizadas porque la autoridad recae sobre el propietario o jefe de familia.
- ❑ *Organizaciones sin fines de lucro, informales y centralizadas:* Por lo general, son grupos de personas que por iniciativa de una persona considerada líder de opinión (a la cual siguen por su carisma y prestigio) se reúnen informalmente para realizar alguna actividad específica, como reunir regalos para obsequiarlos a niños pobres en navidad o reunir

fondos para ayudar a una familia en dificultades económicas, entre otros.

- ❑ *Organizaciones sin fines de lucro, informales y descentralizadas:* En algunas ocasiones, la idea de un líder de opinión (por ejemplo, de reunir y obsequiar regalos en navidad) se convierte en un modelo a seguir y es "exportado" a otros lugares donde otras personas siguen la idea, pero, tomando sus propias decisiones.
- ❑ *Organizaciones sin fines de lucro, formales y descentralizadas:* Por ejemplo, las ONG's internacionales que delegan gran parte de la toma de decisiones a sus oficinas regionales para que puedan responder con prontitud a las necesidades de su sector o campo de acción.
- ❑ *Organizaciones sin fines de lucro, formales y centralizadas:* El ejército, la policía, los ministerios y otras entidades del Estado, son claros ejemplos de este tipo de organizaciones.

Al ubicar a Fundei en alguna de las categorías antes mencionadas, podría decirse que estructuralmente ellos están diseñados para ser una Organización sin fines de lucro, formal y centralizada (Un presidente nacional, con Directores regionales, etc.), sin embargo, su funcionamiento en la realidad, es que son una ONG, formal y descentralizada, ya que cada región del país trabaja de manera individual para atender a sus clientes, con sus propios procedimientos, normas y estilos aunque el aspiracional de ellos como institución es lograr alinearse entre todos para consolidar a una Fundei nacional.

3.3.1 Las Organizaciones no Gubernamentales

El término ONG apareció por primera vez en la década de los 40 en documentos elaborados por las Naciones Unidas y se refería a un universo amplio de instituciones y organizaciones que tenían como único elemento

común su no pertenencia a ámbitos gubernamentales. Es decir, podían ser conceptualizadas como organizaciones privadas. El segundo rasgo común era que estaban conformadas básicamente por técnicos y profesionales cuya finalidad última no era el lucro, y cuyos beneficiarios eran otras personas o grupos, sectores pobres de países del Tercer Mundo. Sus actividades trataban de dar satisfacción a determinadas necesidades puntuales (salud, educación, hábitat, etc.) así como promover valores y actitudes entre los destinatarios (Diez, cp Reyes, 2000).

Otros antecedentes remotos de las ONGs son las fundaciones y asociaciones filantrópicas que se desarrollaron hasta la depresión de los años 30 que pretendían alentar el desarrollo industrial al tiempo que las fundaciones orientadas a la caridad, para paliar los efectos sociales del industrialismo, siendo común en ambas la desconfianza respecto de la acción gubernamental en el logro del desarrollo y el bienestar social.

Tras la Segunda Guerra Mundial, las ONG, muy vinculadas a organizaciones religiosas, se sumaron a los planes de ayuda alimentaria, los planes de desarrollo y cooperación definidos por las relaciones internacionales de los Estados. Pero es durante los años 70 cuando el número de ONG empieza a incrementarse significativamente, al tiempo que se da una coyuntura particular que genera el substrato ideológico de muchas ONG actuales, sobre todo latinoamericanas, y explica las dos líneas que todavía hoy se pueden encontrar en las ONG: una vinculada a planteamientos reivindicativos (justicia social, igualdad, etc.), y otra centrada en acciones asistencialistas como ayuda de emergencia, proyectos sociales, entre otros (Diez, cp Reyes, 2000).

Las ONG de los 90 se multiplican alentadas por los organismos internacionales y por la aceptación social de que gozan, pero al tiempo que se reproducen y disponen de más fondos, se ven amenazadas por las exigencias de la cooperación internacional cada vez más normada y sujeta a los criterios de la lógica dominante (eficacia, competitividad, expansión, etc.) Además, a

mediados de esta década se puede hablar ya de las ONG de "tercera generación" ligadas a empresas privadas con las que comparten idéntica visión de desarrollo, centradas en el ámbito comercial y exportador, y también de las que se constituyen directamente en empresas consultoras que cobrarán honorarios por su trabajo. Se impulsa desde estas ONG la incorporación del apoyo de las empresas privadas a programas y proyectos (Diez, cp Reyes, 2000).

Apoyando esta idea, Jervis (2002), plantea que las ONG de estos días vienen a situarse en espacios como la defensa de la ecología, la sustentabilidad, la participación y el alivio de la pobreza. Son metas para las que se reclama la participación de las ONG, aunque obviamente, estos buenos propósitos quedan subordinados a los objetivos tecnocráticos macroeconómicos claramente expuestos por Banco Mundial: crecimiento, eficiencia, competitividad y productividad.

En ese espacio legitimador que apunta hacia los problemas sociales, las ONG son agentes privados que, apelando al desigual reparto de la riqueza, a los desequilibrios del sistema, la defensa de los marginados y la defensa ecológica, asumen las políticas sociales, actúan en situaciones de emergencia, y dotan de recursos a los más pobres para que sobrevivan en mejores condiciones (Jervis, 2002).

Con el pasar del tiempo, muchas ONG han aumentado en tamaño e influencia, hasta tal punto que en muchas regiones remotas estas llevan a cabo algunas de las tareas que le corresponden al estado, tales como construir acueductos y puentes, proveer cuidado médico, educación y otras tareas similares. Mientras que muchos países reciben con gratitud estos servicios, los servicios que proveen otras ONG's son muchas veces vistos como obstáculos o ataques a la soberanía de ciertos países. En efecto, dado que las ONG's no tienen ningún vínculo con la política de un país en particular, su independencia muchas veces les permite ir en contra de las políticas implementadas por ciertos países. Esto

es particularmente evidente en temas como el medio ambiente o los derechos humanos (Jervis, 2002).

Las siguientes son algunas de las ONG más notorias en el mundo:

- Greenpeace
- Amnestia Internacional
- Human Rights Watch
- CARE
- Médecins Sans Frontières
- Cruz Roja Internacional
- WWF

En los últimos años varias ONG han alcanzado un nivel de notoriedad y credibilidad hasta el punto que sus reportes u observaciones pueden desestabilizar un régimen político. Tal fue el caso de Somalia al final de los noventa, cuando varias ONG consiguieron enfocar la atención de la comunidad internacional hacia el desastre humanitario que padecían los somalíes a causa de las ambiciones de poder de las distintas facciones armadas. Gracias a sus esfuerzos, fue posible movilizar a la comunidad internacional para intervenir en el país Africano (Jervis, 2002).

Para el caso de esta investigación, se trabajó con una Organización No Gubernamental, llamada Fundei, la cual es una ONG sin fines de lucro, dedicada a insertar en el mundo empresarial a estudiantes universitarios.

Ya sea una organización formal o informal, lucrativa o no, existe algo común para las organizaciones y es que todas poseen una identidad cultural. Por lo tanto, la forma en que los trabajadores de una organización actúan va a depender de un conjunto de valores y presunciones, relacionados entre sí, que dirigen y gobiernan su comportamiento.

3.4 Cultura Organizacional

Toda organización social posee una herencia cultural, basada en pautas distintivas de sentimientos y creencias colectivas que son transmitidas a los nuevos miembros de la sociedad (Katz y Kahn, 1981). En este orden de ideas, Granell (1997), define el término cultura como “aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social”.

Así mismo, la mayoría de los expertos coinciden en que cualquier cultura debe poseer las siguientes características (Gibson e Ivancevich, 1996):

- Debe ser aprendida por los miembros del grupo.
- Debe ser compartida por los miembros del grupo.
- Debe acumularse y pasar a otra generación.
- Debe influir en la forma en que se perciben las cosas.
- Debe ser capaz de adaptarse al ser humano.

De esta manera, en la cultura de una sociedad se refleja la interacción de las cinco variables citadas, donde los miembros de una sociedad la expresan a partir de los valores sobre la vida y el mundo que los rodea afectando sus actitudes personales sobre el comportamiento. (Gibson y Ivancevich, 1996).

Por su parte, la cultura organizacional para Gibson e Ivancevich (1996), es similar a la cultura de una sociedad y se define como la que “está formada por valores, ideas, presunciones, normas, artefactos y pautas de comportamiento compartidos por los que trabajan en ella”. La cultura organizacional indica la personalidad de la organización e influye en la forma en la que los trabajadores se comportan en el seno de la misma.

Viloria (1998 cp Simons, 2006) por su parte, expresa que la cultura puede ser entendida como producto, en la medida que se incorpora el conjunto de creencias y prácticas de los fundadores de la empresa y a la vez como proceso

porque se encuentra en constante renovación y transmisión de creencias y valores de viejos a nuevos integrantes de la organización.

Robbins (1996), define a la cultura organizacional como “la percepción común que comparten los miembros de la organización”. Esto indica que es un sistema de apreciaciones compartidas por los trabajadores, que hace que la organización se distinga de otras.

De este modo, existen unas características claves que captan en conjunto la cultura de una organización. Entre ellas están la innovación y asunción de riesgos, atención al detalle, orientación a los resultados, orientación hacia las personas, orientación al equipo, energía y estabilidad. Las combinaciones de estas características diferencian a unas organizaciones de otras (Robbins, 1996).

Además de diferenciar a las organizaciones, la cultura organizacional otorga un sentido de identidad a los miembros de la organización. A su vez, la cultura facilita la generación del compromiso organizacional entre sus miembros y mejora la estabilidad del sistema social, pues ayuda a mantener unida a la organización, debido a que proporciona normas adecuadas de cómo se deben comportar los individuos (Robbins, 1999). En otras palabras, Rial (1997 cp Robbins, 1999), indica que la cultura es “la variable independiente que le dice a cada quien qué es bueno y que es malo”. De esta manera, la cultura establece el modo en el que las personas deben relacionarse entre sí y con su entorno.

Para Gordón (1997), las culturas organizacionales fuertes, estratégicamente correctas y adaptables tienen consecuencias positivas para el desempeño económico de la organización a largo plazo.

De acuerdo con Schein (1992 cp Stringer, 2001), la Cultura Organizacional es muy compleja; ya que es un concepto muy amplio, con muchas variables que

cambian lentamente. Stringer (2001) dividió la cultura organizacional en cinco componentes:

- ❑ **Valores:** son las maneras en que los empleados evalúan o juzgan cualidades, actividades o comportamientos como buenos o malos, productivos o improductivos.
- ❑ **Creencias:** reflejan como los empleados entienden la manera en que la organización trabaja, y las posibles consecuencias de las acciones que ellos toman.
- ❑ **Mitos:** son historias o leyendas que se mantiene sobre la organización y sus líderes. Los mitos sirven para reforzar los valores y las creencias.
- ❑ **Tradiciones:** son eventos importantes que se repiten en la organización, estos incluyen rituales de bienvenida, celebraciones de promociones, premios especiales, fiestas de despedida y otros. Estos eventos hacen que las organizaciones sean más predecibles logrando que los valores culturales perduren.
- ❑ **Normas:** son las reglas informales que existen en una organización como la vestimenta, hábitos de trabajo, horarios de trabajo y códigos implícitos del comportamiento de las personas.

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Nadler (1999) plantea que la cultura se fortalece con los años. Las compañías exitosas, tienden a tener valores altamente enfocados y ampliamente compartidos y se esfuerzan para mantener esos valores intactos, incluso durante períodos de cambio radical. En Xerox, durante un período en los años

ochenta, a medida que la compañía se rediseñaba a fondo para recuperar el liderazgo del mercado, la gerencia puso especial atención en recordar a los empleados los valores centrales, como la atención al cliente, que no iban a cambiar. Sin embargo, hay que estar alerta, para no aferrarse cuando los valores y las creencias ya no funcionan. En el otro extremo de la escala se encuentran organizaciones que poseen valores ambiguos o inconsistentes. En general tienden a desempeñarse con mediocridad de manera consistente.

Una cultura fuerte es, al parecer, un requisito indispensable para el éxito, aunque no constituye ninguna garantía. Las culturas fuertes conducen al comportamiento enfocado; y al pasar el tiempo se van arraigando y los miembros de la organización se van reafirmando (Nadler, 1999).

Por otra parte, las culturas organizacionales se vuelven obsoletas. Si el trabajo o la estrategia cambian, las culturas que antes eran eficaces pueden llegar a tener disfunciones graves. El problema radica en que, a diferencia de la estrategia, el trabajo o las estructuras formales que pueden modificarse con cierta velocidad, el cambio cultural es difícil y tarda mucho tiempo (Nadler, 1999).

Daft (2005) plantea que para que una organización esté saludable, su cultura debería estimular la adaptación al ambiente externo. El peligro para muchas organizaciones es que su cultura se queda fija como si estuvieran cimentadas. Las organizaciones que tuvieron bastante éxito en ambientes estables a veces se vuelven víctimas de su propio éxito cuando el entorno cambia dramáticamente.

3.4.1 ¿Cómo aprenden la cultura los empleados?

Robbins (1999) plantea que la cultura se transmite a los empleados de diversas formas, siendo las más poderosas: historia, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

- ❑ **Historias:** Narraciones de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización, la ruptura de reglas, éxito de mendigos que llegan a ser millonarios, reducciones en la fuerza de trabajo, reubicación de empleados, reacciones a errores del pasado y la forma cómo la organización maneja las situaciones. Estas historias anclan el presente en el pasado y proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.
- ❑ **Rituales:** Son secuencias repetidas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, qué metas son las más importantes, qué personas son importantes y de cuáles se puede prescindir.
- ❑ **Símbolos materiales:** Revelan a los empleados quién es importante, el grado de igualitarismo que desea la administración superior y la clase de comportamiento que son apropiados. La disposición física de las oficinas, su elegancia, el tipo de automóviles que se asignan a los ejecutivos, la presencia o ausencia de aviones corporativos, el estilo de vestimenta son ejemplos de símbolos materiales.
- ❑ **Lenguaje:** Muchas organizaciones y unidades dentro de las organizaciones utilizan el lenguaje como forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura y, al hacerlo, ayudan a conservarla.

French (2007) plantea que la cultura organizacional se perpetúa y se reproduce a través de la socialización de nuevos miembros que ingresan al grupo. En realidad el proceso de socialización comienza con el reclutamiento debido a que la organización tiene la probabilidad de buscar miembros nuevos que ya posean el conjunto correcto de supuestos, creencias y valores.

Los cambios en el ambiente producirán estrés y tensiones dentro del grupo, lo que obliga a un nuevo aprendizaje y adaptación. Al mismo tiempo, los nuevos miembros que llegan al grupo traerán nuevas creencias y supuestos que influirán en los supuestos vigentes. Hasta cierto grado, entonces, hay una presión constante en una cultura dada para evolucionar y crecer. (French, 2007)

3.4.2 ¿Cómo cambiar la cultura?

Para producir los cambios culturales deseados, los líderes pueden hacer diferentes cosas (French, 2007):

1. Los líderes pueden descongelar el sistema actual resaltando las amenazas a la organización si no ocurre un cambio y, al mismo tiempo, alentarla a creer que el cambio es posible y deseable.
2. Pueden articular una nueva dirección y un nuevo conjunto de supuestos, mediante la elaboración de un nuevo y claro modelo a seguir.
3. Los puestos claves de la organización pueden ser ocupados por nuevos participantes que sostengan los nuevos supuestos porque son híbridos, mutantes o que han sido traídos desde afuera.
4. En forma sistemática, los líderes pueden recompensar la adopción de nuevos comportamientos y castigar la adhesión a la antigua dirección.
5. Los miembros de la organización pueden ser seducidos y obligados a adoptar nuevos comportamientos que sean más consistentes con los nuevos supuestos.
6. Pueden fraguarse notables escándalos para desacreditar a las vacas sagradas, explotar mitos que preservan tradiciones disfuncionales y destruir en forma simbólica los artefactos asociados con ellos.
7. Los líderes pueden crear nuevos rituales cargados emocionalmente y desarrollar nuevos símbolos y artefactos alrededor de los nuevos supuestos que serán aceptados, al utilizar la implantación de mecanismos descritos anteriormente.

Por su parte, Robbins (1999) propone algunas sugerencias para manejar los cambios de cultura:

1. Hacer que los gerentes se conviertan en modelos de papeles positivos, fijando el tono por medio de su comportamiento.
2. Crear nuevos relatos, símbolos y rituales para reemplazar a los que actualmente están en boga.
3. Seleccionar, ascender y apoyar a los empleados que adoptan los nuevos valores que se buscan.
4. Rediseñar los procesos de socialización para ajustarlos a los nuevos valores.
5. Cambiar el sistema de recompensas para estimular la aceptación de un nuevo conjunto de valores.
6. Reemplazar las normas no escritas con reglas y reglamentos formales que se deben cumplir con rigidez.
7. Sacudir las subculturas actuales por medio de transferencias, rotación de puestos y/o despidos.
8. Trabajar para obtener el consenso del grupo de compañeros mediante la participación de los empleados y la creación de un clima con un alto nivel de confianza

3.5 Cambio Organizacional

El cambio es un aspecto esencial de la creatividad y la innovación en las organizaciones actuales. El cambio está en todas partes: en las organizaciones, en las personas, en los clientes, en los productos y servicios, en la tecnología, en el tiempo y en el clima. El cambio es la principal característica de los tiempos modernos. Chiavenato (2000).

Lewin (cp. Chiavenato, 2002) define que el cambio significa pasar de un estado a otro diferente; transición de una situación a otra. El cambio implica transformación, interrupción, perturbación y ruptura, que dependen de su

intensidad y constituye un proceso de tres etapas: descongelamiento, cambio y recongelamiento.

1. **Descongelamiento:** fase inicial del cambio en que se deshacen, abandonan y desaparecen las viejas ideas y prácticas. Representa el abandono del estándar actual de comportamiento y la adopción de uno nuevo. Si no hubiese descongelamiento, la tendencia se dirigiría a retornar al estándar habitual de comportamiento. El descongelamiento significa percepción de la necesidad de cambio.
2. **Cambio:** etapa en que experimentan, ejercitan y aprenden las nuevas ideas y prácticas. Se presenta cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos. El cambio implica dos aspectos: la identificación (proceso mediante el cual las personas perciben la eficacia de la actitud o el comportamiento nuevo, y los aceptan) y la internalización (proceso mediante el cual las personas desarrollan nuevas actitudes y comportamientos como parte del estándar normal del comportamiento). Cambio es la fase en que se aprenden nuevas ideas y prácticas, de manera que las personas piensan y actúan de una nueva manera. En esta etapa se implementa el cambio.
3. **Recongelamiento:** etapa final en que las nuevas ideas y prácticas se incorporan definitivamente al comportamiento. Significa la incorporación de un nuevo estándar de comportamiento que se convierte en la nueva norma. El recongelamiento indica que el estándar aprendido se incorporó a la práctica actual y se convierte en el nuevo comportamiento de las personas. El recongelamiento requiere dos aspectos: el apoyo (soporte mediante recompensas que mantienen el cambio) y el refuerzo positivo (práctica provechosa que asegura el éxito del cambio). Esta es la etapa de la estabilización del cambio.

El agente de cambio es la persona de adentro o fuera de la organización que conduce o guía el proceso de cambio en una situación organizacional. Puede

ser un miembro de la organización, un consultor interno o externo. El agente de cambio representa el papel de quien inicia el proceso y ayuda a que el cambio ocurra (Chiaventao, 2000).

Los especialistas de Recursos Humanos se están convirtiendo en consultores internos, mientras los gerentes de línea se están transformando en agentes de cambio en las organizaciones. Para servir de facilitador del proceso de cambio, el gerente de línea debe actuar de manera que incentive las etapas de descongelamiento, cambio y recongelamiento (Chiavenato, 2002).

El proceso de cambio ocurre en un campo de fuerzas que actúan de manera dinámica en varios sentidos. Por un lado, existen fuerzas positivas de apoyo y soporte al cambio y, por otro, fuerzas negativas de oposición y resistencia al cambio. En toda organización existe un equilibrio dinámico entre fuerzas positivas que apoyan e impulsan el cambio y fuerzas negativas que restringen e impiden el cambio. El sistema funciona en estado de equilibrio relativo, roto cuando se introduce algún intento de cambio. El cambio experimenta presiones positivas (apoyo e impulso) y presiones negativas (oposición y resistencia) que crean un campo de fuerzas. Cuando las fuerzas positivas son mayores que las fuerzas negativas, el intento de cambio es exitoso y éste se pone en marcha; cuando las fuerzas negativas son mayores que las fuerzas positivas, el intento no tiene éxito y no se presenta el cambio, prevaleciendo la vieja situación (Chiavenato, 2002).

El agente de cambio debe maximizar el efecto de las fuerzas positivas y minimizar el efecto de las fuerzas negativas para llevar a cabo con eficacia el proceso de cambio. Todo cambio rompe la rutina e impone una ruptura con el pasado. El proceso de cambio organizacional es un poco más complicado y sigue un estándar común. El cambio surge a partir de un estímulo interno o

externo en forma de presión sobre la administración e incentiva la acción de cambio (Chiavenato, 2002).

Por su parte, Beer (1990), propone seis pasos para un cambio efectivo:

1. **M**
movilizar compromisos para el cambio a través de la unión de diagnósticos de problemas en las empresas. El punto inicial de cualquier esfuerzo de cambio efectivo es un problema de negocios claramente definido. Las personas deben desarrollar un diagnóstico de cuál es el error en una organización y que puede y debe ser mejorado. Un gerente moviliza el compromiso inicial que es necesario para comenzar el proceso de cambio.

2. **D**
desarrollar una visión compartida de cómo organizar y dirigir por competitividad. Una vez que el grupo de personas está comprometido a un análisis particular de el problema. El gerente puede guiar a los empleados hacia una visión de tareas alineadas de la organización que define los nuevos roles y responsabilidades. Estos nuevos arreglos coordinarán el flujo de información y trabajo a través de funciones independientes en todos los niveles de la organización.

3. **M**
mantener consenso para la nueva visión, competencia para establecerla y cohesión para llevarla adelante. Simplemente permitir a los empleados ayudar a desarrollar una nueva visión no es suficiente para superar la resistencia al cambio o para mantener las destrezas necesarias para hacer el nuevo trabajo organizacional. Nadie puede ayudar en el diseño. Y aquellos quienes participen frecuentemente no aprecian completamente la renovación que será requerida hasta que la

nueva organización esté realmente en su lugar. Aquí es cuando la fuerza del liderazgo del gerente general es crucial. El compromiso para el cambio es siempre desigual. Algunos gerentes son entusiastas. Otros son neutrales o aún antagónicos.

4. D

istribución de la revitalización para todos los departamentos sin comenzar desde la cima. Con la nueva organización “ad hoc” de unidades, es el tiempo para enderezar los departamentos funcionales y de staff para que puedan interactuar con esto. Los miembros de los grupos no pueden ser efectivos a menos que el departamento del cual ellos vienen esté organizado y dirigido de manera que soporten sus roles como participantes de lleno en las decisiones de grupo. Lo que esto significa es que esos departamentos tienen que redefinir sus roles y autoridad en la organización.

5. R

evitalización internalizada a través de políticas, sistemas y estructuras formales. Aquí los gerentes tienen que considerar como institucionalizar el cambio de manera que el proceso continúe después que ellos se han movilizadado a otras responsabilidades.

6. M

onitoreo y ajustes de estrategias en respuesta a problemas en proceso de revitalización. El propósito del cambio es crear una ventaja que no existía antes. Una organización debe ser capaz de adaptarse a cambios del ambiente competitivo. La organización tiene que conocer cómo monitorear continuamente esta conducta. Tiene que aprender cómo aprender.

3.5.1 Método MÁS FÁCIL (EASIER) para dirigir el cambio (Hussey, 1997)

Muchos investigadores han prestado atención a cómo dirigir eficazmente el cambio. El autor propone este modelo:

1. **Visualización (Envisioning):** Es una perspectiva coherente el futuro que constituye un importante objetivo para la organización. Se suele tener dicha visión al darse cuenta de la necesidad de un cambio ya sea por fuerzas externas o por ideas de los líderes de la organización de que ésta estaría mejor si operara de forma distinta. Una visión de futuro inapropiada puede frustrar el cambio.
2. **Activación (Activating):** Una de las metas de cualquier líder es estimular a sus partidarios. En el contexto de este modelo, dicha activación consiste en la tarea de asegurarse de que los demás integrantes de la organización entiendan, apoyen y al fin y al cabo compartan la visión de futuro.
3. **Apoyo (Supporting):** Un buen liderazgo no radica sólo en decirle a la gente qué hacer. Consiste mucho más en estimularla para que haga más de lo que en otras circunstancias podría lograr, así como en ofrecer la moral necesaria y el apoyo práctico que permita realizar esto. Muchos de los principios del liderazgo de situaciones resultan apropiados en este caso, y la respuesta a cada persona se ajusta a su nivel de capacidad y de grado de motivación.

Es peligroso cuando la persona que dirige el proceso de cambio carece de integridad. Aparentar dar ánimos cuando es claro que en realidad al líder no le importa y sólo está celebrando un ritual tal vez sea contraproducente. El apoyo da resultados cuando se basa en el respeto, la confianza y la integridad, pero fracasa cuando se carece de los elementos esenciales.

4. **Ejecución (Implementing):** La etapa de ejecución se refiere a los planes y programas detallados que es necesarios llevar a cabo para convertir en realidad cualquier visión del futuro. Consiste en:

- En la medida en que puedan preverse, asegurarse de que se entienden todas las consecuencias del cambio.
- Identificar todas las medidas que es necesario tomar para efectuar el cambio.
- Asignar responsabilidad en cuando a las diversas decisiones que se requiere tomar.
- Establecer prioridades de las diversas medidas, en especial aquellas que entorpecerán todo el proceso si no se realiza a tiempo.
- Proporcionar los presupuestos necesarios para asegurar la ejecución de los planes.
- Crear equipos y estructuras que se requieren para realizar los planes.
- Asignar los recursos humanos apropiados a las tareas (si es necesario, contratando personal adicional o recurriendo a asesores).
- Fijar los objetivos del programa de cambios.
- Decidir las políticas que sean necesarias para hacer que el proceso de ejecución funcione.

5. **Supervisión (Ensuring):** La parte del modelo correspondiente a la supervisión consiste en establecer procesos de seguimiento y control para cerciorarse que:

- Todas las medidas se tomen a tiempo, a menos que exista una decisión consciente de cambiarlas.
- Cuando se cambien las medidas, que haya un buen motivo de ello y se vuelva a planificar en las nuevas circunstancias.
- Los resultados de las medidas sean los esperados, y si no es así, que se tomen acciones correctivas.

- Los planes sigan siendo apropiados aun cuando la situación haya cambiado.
6. **Reconocimiento (Recognising):** Reconocer la labor de quienes participan en el proceso. Esto puede ser positivo o negativo y debe emplearse para reforzar el cambio y para asegurarse de que sea eliminado aquello que obstaculiza el avance. Aunque este reconocimiento puede incluir una recompensa económica, tal vez sea la parte menos importante. El reconocimiento público (entre compañeros de trabajo y gerentes principales) puede indicar que se aprecie su labor.

3.5.2 Pasos para manejo del cambio según Kotter



Figura 3.1 Pasos para el manejo del cambio. Kotter

Paso 1: Cree sentido de urgencia: Para que ocurra el cambio, ayuda que toda la empresa realmente lo desee. Hay que despertar la motivación inicial para lograr un movimiento.. Abrir un diálogo honesto y convincente acerca de lo que

está pasando en el mercado y con su competencia. Si mucha gente empieza a hablar acerca del cambio que propone, la urgencia puede construirse y alimentarse a sí misma.

- Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro.
- Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas.
- Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar.
- Solicitar el apoyo de clientes para reforzar sus argumentos.

Kotter sugiere que, para que el cambio ocurra con éxito, el 75% de los directos y gerentes de la compañía deben “comprar” el cambio. En otras palabras, se debe trabajar duro en este primer paso e invertir mucho tiempo y energía en la construcción de una urgencia, antes de pasar al siguiente paso.

Paso 2: Forme una poderosa coalición: Fuerte liderazgo y soporte visible por parte de gente clave dentro de la organización. Gestionar el cambio no es suficiente. Para liderar el cambio, debe reunir una coalición o equipo de personas influyentes cuyo poder proviene de una variedad de fuentes, incluyendo los puestos que ocupan, estatus, experiencia e importancia política. Una vez formada, su “coalición” necesita trabajar como equipo, en la continua construcción de la urgencia y del impulso en torno a la necesidad del cambio.

- Identificar los verdaderos líderes de su organización
- Pídale un compromiso emocional
- Trabaje en equipo en la construcción del cambio
- Identifique áreas débiles dentro del equipo y asegúrese de que tiene una buena mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa.

Paso 3: Crear una visión para el cambio: Al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones dando vueltas. Vincule esos conceptos con a una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente. Una visión clara puede hacer entender a todos el por qué están pidiéndoles que hagan algo. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, los lineamientos que les son dadas cobran más sentido.

- Determine los valores que son fundamentales para el cambio
- Elabore un breve resumen que capture “lo que ve” como futuro de la organización
- Cree una estrategia para ejecutar esa visión
- Asegúrese de que su coalición pueda describir la visión en 5 o menos minutos
- Practique su “declaración de la visión” a menudo.

Paso 4: Comunique la visión: Lo que haga con la visión después de crearla determinará su éxito. Su mensaje posiblemente encuentre fuertes competencias en las comunicaciones diarias dentro de la empresa, por lo que debe comunicarla frecuentemente y con fuerza, e incluirla dentro de todo lo que haga. No se limite a llamar a reuniones extraordinarias para comunicar su visión. Hable de la visión cada vez que pueda. Use diariamente la visión para tomar decisiones y resolver problemas. Cuando se la mantenga fresca en la mente de todos, ellos recordarán la visión y actuarán en respuesta a ella. Lo que usted hace es mucho más importante que lo que usted dice. Demuestre el tipo de comportamiento que usted espera de los demás.

- Hable a menudo de su visión de cambio
- Responda abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente
- Aplique su visión en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta la evaluación de la performance. Ate todo a la visión

- Predique con el ejemplo

Paso 5: Elimine los obstáculos: Si sigue estos pasos y llega a este punto en el proceso de cambio, es porque ha hablado de la visión y ha construido la suscripción a ella desde todos los niveles de la organización. Con suerte, su gente querrá ocuparse del cambio y conseguir los beneficios que ha estado promoviendo. Pero, ¿hay alguien que se resista al cambio? ¿Existen procesos o estructuras que están en el camino? Ponga en marcha la estructura para el cambio y compruebe constantemente las barreras que existan. La eliminación de los obstáculos puede potenciar a las personas que usted necesita para ejecutar su visión and puede ayudar a avanzar en el cambio.

- Identifique o tome personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.
- Mire la estructura orgánica, puestos, y sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia con su visión.
- Reconozca y recompense a la gente que trabaja para el cambio
- Identifique a las personas que se resisten al cambio y ayúdeles a ver que lo necesitan
- Adopte medidas para eliminar las barreras (humanas o no)

Paso 6: Asegúrese triunfos a corto plazo: Nada motiva más que el éxito. Dele a su empresa el sabor de la victoria en una fase temprana del proceso de cambio. Dentro de un breve período de tiempo (que podría ser un mes o un año, dependiendo del cambio), usted va tener que lograr resultados palpables por su gente. De otra manera, la gente crítica y negativa podría lastimar el proceso. Cree metas a corto plazo y no sólo un objetivo a largo plazo. Su equipo de trabajo para el cambio puede tener que trabajar muy duro para llegar a los objetivos pero, cada “victoria“ de corto plazo puede ser muy motivador para todo el personal.

- Busque proyectos de éxito asegurado, que pueda implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio
- No elija metas tempranas que sean costosas. Usted desea poder justificar la inversión de cada proyecto.
- Analice cuidadosamente los pros y contras de cada proyecto. Si no tiene éxito en su primera meta, puede dañar enteramente su iniciativa de cambio.
- Reconozca el esfuerzo de las personas que le ayudan a alcanzar los objetivos.

Paso 7: Construya sobre el cambio: Kotter sostiene que muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente. El cambio real sucede muy profundamente. Las victorias tempranas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo. El lanzamiento de un nuevo producto utilizando un sistema completamente nuevo está muy bien. Pero si puede lanzar 10 productos nuevos, eso significa que el nuevo sistema funciona. Para llegar a esa décima victoria, deberá seguir buscando mejoras. Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar.

- Después de cada victoria, analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar
- Fijarse más metas para aprovechar el impulso que ha logrado
- Aprenda sobre Kaizen, la idea de la mejora continua
- Mantenga ideas frescas sumando más agentes y líderes del cambio

Paso 8: Ancle el cambio en la cultura de la empresa: Por último, para lograr que cualquier cambio pegue, éste debe formar parte del núcleo de la organización. La cultura corporativa a menudo determina qué hacer, por lo que los valores detrás de su visión deben mostrarse en el día a día. Haga que los esfuerzos continuos para garantizar el cambio se vea en todos los aspectos de su organización. Esto ayudará a darle un lugar sólido al cambio en

la cultura de la organización. También es importante que los líderes de su empresa sigan apoyando el cambio. Esto incluye el personal existente y los nuevos líderes que vayan sumando. Si pierde el apoyo de estas personas, podría terminar donde empezó.

- Hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad. Cuente historias de éxito sobre procesos de cambio, y repetir otras historias que oiga.
- Incluye los ideales y valores del cambio cada vez que contrate y entrene gente nueva
- Reconozca públicamente los principales miembros de su coalición de cambio original, y asegúrese de que el resto del personal - nuevos y viejos - se acuerden de sus contribuciones.
- Cree planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan. Esto ayudará a asegurar que su legado no se ha perdido u olvidado.

Tiene que trabajar duro para cambiar con éxito a una organización. Cuando planea cuidadosamente y construya un buen fundamento, la aplicación del cambio podrá ser mucho más fácil, y se podrá mejorar las posibilidades de éxito. Si está demasiado impaciente, y si espera resultados demasiado pronto, es más probable que fracase.

Uno de los resultados más sólidamente documentados de los estudios del comportamiento individual y organizacional es el hecho de que las organizaciones y sus miembros resisten el cambio. En cierto sentido, esto es positivo ya que proporciona predecibilidad y estabilidad en el comportamiento. Si no hubiera algo de resistencia, el comportamiento organizacional tendría la característica de ser aleatoriamente caótico. La resistencia al cambio también puede ser una fuente de conflicto funcional ya que obstaculiza la adaptación y el progreso (Robbins, 1999).

Hussey (1997), propone 3 formas de reducir la resistencia al cambio en las personas:

□ **Participación:** Es tomar parte en las modificaciones que se van a hacer. La participación puede originar la propiedad del cambio propuesto, y como adquiere una mayor conciencia de éste, así como de sus motivos, puede disipar dudas y permitir que los afectados reconozcan los beneficios. Algunos puntos que es necesario considerar cuando se trata de la participación:

- ¿Es conveniente la participación, dadas las circunstancias? ¿Por qué? Por qué no?
- Las circunstancias impiden la participación? ¿Pueden eliminarse?
- ¿Quién debe participar: la gente clave, las personas que trabajan directamente bajo sus órdenes, todos los afectados?
- Cuáles son las posibilidades de participación: la toma de decisiones, la puesta en práctica?
- ¿Cómo debe lograrse la participación: discusiones con cada persona, reuniones de grupo, equipos de trabajo?

□ **Comunicación:** En toda situación de cambios, una comunicación eficiente puede ayudar a disminuir la resistencia, al asegurar que las razones del cambio sean claras, que se entienda el grado de urgencia y que todas las personas afectadas sepan qué significa el proceso de transformación. Algunos puntos que deben tomarse en cuenta al elaborar un plan de comunicación:

- ¿Cuáles son los grupos objetivo que deben recibir la comunicación?

- ¿Qué debe comunicarse?
- ¿Qué combinación de comunicación unilateral y bilateral debe planearse?
- ¿Qué estilo de comunicación debe emplearse? ¿Debe ser el mismo para todos los grupos?
- ¿Se habla en el mensaje que se comunica de las preocupaciones que es probable que aflijan a los afectados por el cambio?
- ¿Qué método de comunicación debe utilizarse?

□ **Capacitación:** Raras veces se considera la formación como un medio para disminuir la resistencia al cambio, porque muy pocas organizaciones tienen en cuenta que nuevas necesidades en cuanto a habilidades, conocimientos y capacidades origina el cambio. Se deben considerar:

- ¿Qué tan distinto será el puesto de cada persona después del cambio en términos de contenido y estilo?
- ¿Sus habilidades, conocimiento y capacidades corresponden a estos requisitos?
- ¿Qué tan segura está la gente en cuestión de que conoce y entiende las nuevas necesidades y posee la capacidad necesaria?
- ¿Proporcionaría una iniciativa de capacitación un mecanismo que permitiera una mayor participación en el proceso de cambio o, como mínimo, que posibilitara que las preocupaciones se expresaran y se atendieran?

3.5.3 ¿Qué pueden cambiar los agentes de cambio?

En esencia las opciones se pueden clasificar en cuatro categorías (Robbins, 1999):

- ❑ **Cambio de Tecnología:** Éstos implican por lo general la introducción de equipos, herramientas o métodos nuevos, la automatización de procesos o la innovación de éstos. La automatización es un cambio que sustituye a las personas con maquinarias.
- ❑ **Cambio de ambiente físico:** La distribución del espacio físico no debe ser una actividad aleatoria. Deben tomarse en cuenta las exigencias del trabajo, los requisitos de interacción formal y las necesidades sociales.
- ❑ **El cambio de las personas:** Implica ayudar a los individuos y grupos de la organización para que trabajen juntos de una manera más eficaz. Esta categoría suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de una organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas.
- ❑ **Cambio de estructura:** La estructura es la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas. Se puede modificar uno o más de los elementos clave en el diseño de una organización. También se pueden introducir grandes modificaciones en el diseño actual de la estructura en respuesta a exigencias externas o internas de la organización.

3.6 Posicionamiento Estratégico

En los primeros tiempos del siglo XXI, el Posicionamiento se convierte en la base fundamental para todas aquellas organizaciones que pretendan diferenciarse y tener una larga vida. Con el poder de negociación y elección en manos del cliente, con empresas globalizadas que compiten en todo el mundo, con innovaciones constantes que dejan obsoletos los productos y servicios en escaso tiempo y con una competencia cada vez más feroz, parece claro que hoy más que nunca se cumple una de las leyes de Ries en la que comentaba que la verdadera batalla se juega en la mente del consumidor (Fajardo, 2008).

Y es ahí donde el Posicionamiento adquiere una relevancia básica y fundamental. A pesar de ello, son pocas las compañías que acometen una estrategia clara de posicionamiento.

3.6.1 Concepto de Posicionamiento

A la hora de plasmar el concepto de Posicionamiento, la definición más extendida es la de que Posicionamiento es el lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor. Aun siendo una definición bastante ajustada y sencilla, el Posicionamiento tiene un factor que no aparece en esta definición: cuál es la competencia. Y tampoco queda muy claro lo que se quiere decir con la palabra lugar.

Algunos autores han propuesto el concepto de posicionamiento estratégico (Miles y Snow, 1978. cp Francés, 2006) para describir la manera de competir de las empresas o negocios. Este parece estar a mitad de camino entre las estrategias competitivas, puesto que representan respuestas a las condiciones del entorno, y las estrategias genéricas, dado que son relativamente estables.

El Posicionamiento, por tanto, se puede definir como la imagen percibida por los consumidores de una compañía en relación con la competencia. El primer concepto de importancia es que, efectivamente, el Posicionamiento es una batalla de percepciones entre una marca y su compañía y la de los competidores (Fajardo, 2008).

Y el segundo concepto de interés, es que al ser el ámbito de las percepciones, se juega sobre todo en la mente del consumidor. Es por ello que en el proceso de Posicionamiento, no solo cuentan las acciones que desde la empresa se desarrollen, sino que también dependerá de los públicos de interés y de las percepciones del consumidor, así como de las acciones desarrolladas por la competencia (Fajardo, 2008).

El Posicionamiento así entendido pone en marcha un proceso de análisis tanto interno como externo para conseguir la imagen ideal en la mente del consumidor frente a la competencia. Una de las dudas que pueden surgir ante esta definición es la diferencia que existe entre imagen y posicionamiento.

La diferencia fundamental es que la imagen es cómo perciben los consumidores la organización, mientras que el posicionamiento es cómo perciben los consumidores a la organización frente a la competencia. Es la competencia el factor que hace que la imagen y el posicionamiento sean diferentes.

3.6.2 Los tres pilares básicos del Posicionamiento (Fajardo, 2008)

Existen tres pilares que son básicos para entender el fenómeno del Posicionamiento. El primero es el de identidad, que debe ser comprendido como lo que la empresa realmente es.

El segundo es la comunicación, que representa lo que la empresa pretende transmitir al público objetivo.

El tercer pilar es la imagen percibida, que es el cómo realmente ven los consumidores a la organización.

Cualquier organización que tenga una intención seria de poner en marcha una estrategia de Posicionamiento, debe tener en cuenta estos tres aspectos.

3.6.3 El método para fijar el Posicionamiento

El Posicionamiento es un proceso que consta de tres etapas generales (Fajardo, 2008).

1) Posicionamiento analítico

En esta primera etapa, se debe fijar exactamente el posicionamiento actual que posee la compañía. Consiste en analizar, de manera interna, la identidad corporativa, examinando la misión, visión, cultura, objetivos y atributos a proyectar; y de manera externa, la imagen percibida por los grupos de interés, la imagen de la competencia y los atributos más valorados por el público objetivo, con el fin de conocer cuál podría ser el posicionamiento ideal.

Con el posicionamiento analítico, se fija el posicionamiento actual con respecto a la competencia y en el contexto en el que se compete, y cuáles son los atributos que se deben potenciar para conseguir un posicionamiento ideal.

Ahora resta el analizar la información externa de la competencia, del público objetivo del contexto y de los atributos más valorados o preferencia ideal. La mejor forma de obtener esta información es a través de investigaciones de mercado, las cuales, normalmente comenzarán con el examen de datos secundarios y de fuentes externas e internas, para pasar posteriormente a la obtención de datos primarios mediante investigaciones cualitativas y cuantitativas, que permitan conocer exactamente qué imagen percibida tienen los consumidores de la organización, qué imagen tienen de la competencia y qué posicionamiento sería el ideal.

2) Posicionamiento estratégico

En esta fase, la dirección decide con los resultados obtenidos en el Posicionamiento Analítico, unos atributos y unos objetivos a poner en marcha, una estrategia de mensaje, una estrategia de medios y un plan de acciones tácticas a ejecutar para poner en marcha dicho Posicionamiento.

Este proceso, por tanto, comienza con un imagograma o representación visual de la verdadera imagen a transmitir o ideal al que se quiere llegar tras la anterior etapa. Una vez representado, se decide el mensaje, los medios y los soportes en los que se deben poner en marcha la comunicación, sabiendo que dicha comunicación es en parte controlada y en parte no lo es porque se produce a través de medios que influyen en el resultado de la misma. Por último, se definen las acciones concretas que se van a realizar para obtener dichos resultados.

3) Control del posicionamiento

Una vez realizado este proceso, es necesario medir la eficacia de la comunicación a través del análisis nuevamente de la identidad e imagen percibida de la organización. Si es coincidente con los objetivos, lo que resta es realizar el trabajo de mantenimiento del posicionamiento. Si no es coherente con lo planificado, se tomarán las medidas pertinentes para llegar al objetivo fijado.

Una metodología que permite poner en práctica el concepto de posicionamiento estratégico es la “evaluación de posición y acción estratégica” (EPAE) creada por Dickel y Rowe (1985 cp Francés, 2006). La posición estratégica a adoptar es determinada a partir de cuatro variables: estabilidad del entorno, fortaleza del sector, ventaja competitiva de la empresa y fortaleza financiera de la empresa.

La determinación del posicionamiento estratégico permite establecer con mayor precisión la agresividad de la estrategia. Ante un entorno repetitivo la estrategia deber ser estable, basada en precedentes. Frente a un entorno cambiante, la estrategia debe ser anticipadora, basada en extrapolación. Ante un entorno discontinuo, la estrategia debe ser exploratoria, basada en nuevas opciones observables. Finalmente, frente a un entorno sorpresivo la estrategia debe ser creativa, basada en innovación. El enfoque de Ansoff (cp Francés, 2006) toma

la turbulencia del entorno como factor externo único para definir la estrategia, y lo hace en términos de su agresividad innovadora.

Dickel (cp Francés, 2006) considera tres factores adicionales como determinantes de la estrategia. Uno de ellos es externo: fortaleza del sector. Dos son internos al negocio: ventaja competitiva y fortaleza financiera. Los dos enfoques pueden ser considerados complementarios y ser utilizados para establecer la ambición de la empresa, expresada en su visión, y su mapa estratégico.

Por tanto, la estrategia de posicionamiento es algo vivo, que siempre debe estar presente en la agenda de los directores, y que no es estático, ya que la competencia y las percepciones de los consumidores cambian de forma constante, por lo que el trabajo de posicionamiento ha de ser continuo (Francés, 2006).

3.6.4 Tipos de posicionamiento (Fajardo, 2008)

- ❑ **Posicionamiento por atributos:** es el más clásico. Se trata de conocer bien los atributos y comunicar sobre todo aquél que mejor sea valorado por el público.
- ❑ **Posicionamiento respecto a la competencia:** aquí se trata de comparar la empresa con la competencia para que la gente la ubique. Este posicionamiento es muy típico de marcas que desean adquirir relevancia en una categoría en la que acaban de entrar como nuevos competidores.
- ❑ **Posicionamiento por precio:** en aquellos mercados donde el precio es una variable fundamental, muchas empresas deciden enfocarse a este posicionamiento. Su desventaja es que es frágil y no genera lealtades.
- ❑ **Posicionamiento por metas:** muchas marcas se posicionan como la mejor opción para que el consumidor consiga sus metas.

- ❑ **Posicionamiento por comportamiento:** otras compañías se identifican con determinados comportamientos de los consumidores.
- ❑ **Posicionamiento por uso:** muchas empresas posicionan su marca o producto en función del uso que el consumidor da al mismo.
- ❑ **Posicionamiento por beneficios buscados:** este posicionamiento consiste en averiguar los beneficios buscados por los consumidores en el producto o servicio, e identificarse con el mismo como la mejor forma de conseguir dicho beneficio.
- ❑ **Posicionamiento geográfico y demográfico:** muchas marcas se identifican con variables puramente geográficas como países o demográficas, como productos específicos para determinadas razas, niveles educativos.
- ❑ **Posicionamiento por estilo de vida:** aquí se trata de posicionarse como una marca que se relaciona con determinados estilos de vida.
- ❑ **Posicionamiento como líder de categoría:** es el típico de las marcas creadoras de la categoría, aunque este posicionamiento debe ir acompañado de otros como el estilo de vida o beneficios buscados para ser más permanente.
- ❑ **Posicionamiento por calidad:** al igual que por el precio, podemos distinguir la marca por la calidad del producto.
- ❑ **Posicionamiento por combinación:** muchas marcas se posicionan como las mejores para combinar con otras opciones. Este posicionamiento está surgiendo con fuerza en estos tiempos gracias a la confluencia de sectores y al auge del marketing colaborativo entre organizaciones de mercados complementarios.

Miles y Snow (1978 cp Francés, 2006) proponen a partir de un estudio de empresas en varios sectores. Los negocios, según su tipología, pueden ser prospectivos, defensores, analíticos o reactivos:

- ❑ Los prospectivos buscan la expansión del negocio a través de nuevas combinaciones de productos y mercados, emplean herramientas de

exploración del entorno, como la planificación, y la toma de decisiones es descentralizada. Los negocios prospectivos suelen poseer recursos no utilizados plenamente.

- ❑ Los defensores se concentran en una determinada combinación producto/mercado y la defienden.
- ❑ Los analíticos poseen fortaleza financiera pero no ventaja competitiva. Estudian cuidadosamente las oportunidades de incursionar en nuevas combinaciones producto/mercado.
- ❑ Por último, los reactivos se dan cuenta de que, si bien el entorno es inestable, el sector es fuerte. Lamentablemente, no poseen fortaleza financiera ni ventaja competitiva, por lo cual no están en capacidad de desplegar una estrategia agresiva.

Existen cuatro variables para crear una sensación de responsabilidad compartida ampliamente aceptada por una organización y la cual es necesaria para alcanzar la estrategia (Francés, 2006):

- ❑ **Finalidad compartida:** Las personas que están comprometidas con una finalidad común forman grupos cohesionados que están unidos y evitan la mentalidad de fragmentación por parcelas y en direcciones diferentes. Algunas veces, la finalidad está incorporada a la misión, que se convierte en el objetivo compartido. En las organizaciones no lucrativas, que típicamente no pueden pagar sueldos basados en el mercado, la creación de un compromiso motivado por la misión es esencial para atraer a individuos con talento y experimentados.
- ❑ **Identificación de grupo:** El compromiso con un grupo específico guía las acciones de un individuo cuando le presentan opciones entre las que tiene que elegir a favor de un grupo u otro. Como es probable que individuos ayuden a aquellos que forman parte de grupos con los que ellos se identifican, es importante que la gente se identifique con los que están trabajando para la misma finalidad. Para fomentar la identificación

de grupo y la sensación de responsabilidades compartidas, los directivos suelen trabajar duro para garantizar que los empleados se sientan parte de la familia, que se ofrezcan ayuda mutua y asistencia cuando sean necesarias.

□ **Confianza:** Cuando hay una necesidad fuerte de ella, muchas organizaciones sólo la promueven desde el interior de ellas mismas. Esta política es necesaria para garantizar que los directivos roten por varias posiciones diferentes y demuestren un compromiso duradero con los objetivos organizacionales compartidos y un compromiso con los demás. La confianza es fundamental para que existan las responsabilidades compartidas.

□ **Equidad:** Es la justicia de la distribución de recursos y recompensas entre los que han contribuido al éxito de la organización. Por lo tanto, si para el funcionamiento organizacional efectivo se requieren ámbitos de apoyo importantes, los directivos tienen que garantizar que los individuos a los que se le piden que asuman la responsabilidad de ayudar a los demás sientan que las recompensas de sus esfuerzos son compartidas justamente.

El análisis de las “cinco fuerzas” de Michael Porter es la aplicación más conocida del análisis de posicionamiento estratégico. En este marco, cinco fuerzas, clientes, proveedores, productos sustitutos, la amenaza de nuevos entrantes en la industria y la rivalidad dentro de la propia empresa, determinan tanto la rentabilidad de una industria como las posiciones de mercado con más probabilidad de conseguir una ventaja competitiva (Francés, 2006).

Es importante recordar que el posicionamiento es un proceso que se trabaja de manera constante y a largo plazo, y que es imposible conseguir un posicionamiento coherente y consistente si no se ha implicado a toda la

organización en este proceso, si no hay un apoyo claro de la dirección y si no se comunica de forma adecuada a todos los empleados y colaboradores de la compañía (Fajardo, 2008).

Para el caso de la presente investigación, a partir del diagnóstico realizado a la Fundación (del cual se hablará en el capítulo cinco), ellos decidieron, que la forma de aumentar su Posicionamiento Estratégico era haciendo una revisión estructural de Fundei que les permita definir una estrategia como organización, optimizar procesos y reorganizar su estructura para alcanzar dicha estrategia. En este sentido, Frederick (cp Gordon, 1997), explicaba cómo se podía cambiar la estructura organizacional para hacer más eficiente el trabajo y que los empleados tienen funciones específicas que hacen posible el buen desempeño organizacional

3.7 Diseño Organizacional

El diseño de las organizaciones emana de una visión global de la compañía, plasmada en un plan que contiene un conjunto claro de objetivos estratégicos (Nadler y Tushman, 1997).

Diseño organizacional (Simons, 2006) se refiere al sistema formal de responsabilidades que define posiciones claves en una organización y legitima el derecho a definir objetivos, recibir información e influir en el trabajo de los demás. La responsabilidad constituye la esencia del diseño organizacional.

Las decisiones relativas al diseño de la organización, tienen unos efectos muy profundos y duraderos. En consecuencia, algunos aspectos del diseño, se reservan a los niveles directivos más altos ya que ellos tienen que tomar decisiones sobre la arquitectura organizacional y sobre el camino a seguir. Definen políticas, estándares y objetivos y crean procesos para asegurar que la gente pueda adherirse a ellos (Simons, 2006).

3.7.1 Las cuatro C del diseño organizacional (Simons, 2006):

Antes de realizar cualquier diseño organizacional exitoso, se debe analizar:

- ❑ **Definición de cliente:** Se debe identificar al cliente más importante de la compañía ya que esto le permite a la empresa concentrarse en una estrategia como posición: llegando a un conocimiento de la posición de mercado de la compañía con respecto a las necesidades de sus clientes y el posicionamiento de los competidores. Este análisis del cliente más importante proporciona la información para diseñar la *estructura*.

- ❑ **Variables críticas de rendimiento:** Éstas son la base de la aplicación con éxito de la estrategia. Esta parte del análisis está centrado en la estrategia como planes describiendo las intenciones estratégicas, las tácticas y los hitos. Son los instrumentos y los sistemas formales utilizados para fijar objetivos, analizar opciones estratégicas y comunicar los planes de acción para garantizar el logro de importantes objetivos de una organización determinada. El análisis de las variables críticas de rendimiento proporciona los *sistemas de control de diagnóstico*.

- ❑ **Tensión creativa:** Las agrupaciones en forma de unidades y los sistemas de responsabilidad no son el final de la historia. Las dos definiciones de estrategia (como posición y planes) subrayan el análisis formal basado en la posición de mercado y en los objetivos estratégicos. Sin embargo, los directivos tienen que considerar hasta qué punto sus diseños estimulan el desarrollo de nuevas ideas que, algún día pueden convertirse en estrategia. Esto es estrategia como pautas de acción emergentes. Los diseños organizativos tienen que animar a los individuos a interactuar y a comunicarse horizontalmente con los demás miembros de sus unidades. Con este análisis, se obtiene información de las *redes interactivas*. Para que algunas estrategias tengan éxito, los

directivos tienen que animar a la gente a experimentar, superar obstáculos y compartir información nueva. Cuando la gente se enfrenta a nuevos desafíos, muchas veces produce soluciones creativas.

- ❑ **Compromiso con los demás:** Una parte importante de la estrategia es la de determinar cómo tienen que comportarse los individuos en su trabajo diario. En algunas circunstancias, el fuerte compromiso con los demás será la esencial para la puesta en práctica con éxito de la estrategia; en otros casos, el compromiso de ayudar a los demás será menos importante para el éxito. Cuando el compromiso con los demás tiene que ser fuerte, los directivos tienen que diseñar *las responsabilidades compartidas*. Esto implica especificar no sólo los derechos sino también las responsabilidades y, después, hacer que los subordinados sean responsables de éstas.

Los ejecutivos estructuran y coordinan los recursos organizacionales para alcanzar el propósito de la organización. Sin embargo, aunque el trabajo pueda estructurarse en departamentos o en actividades separadas, la mayor parte de las organizaciones actuales luchan por alcanzar una mayor coordinación horizontal de las actividades de trabajo, con frecuencia empleando equipos de personas de diferentes áreas funcionales para que trabajen juntas en proyectos (Daft, 2005).

Al momento de hacer el diseño organizacional hay 2 perspectivas (Nadler, 1999):

1. Considerar qué tipo de estructura permitirá a la organización administrar mejor su trabajo, para alcanzar sus objetivos estratégicos
2. Tomar en cuenta cómo estas estructuras afectarán, y a su vez, cómo serán influenciadas por la cultura, la política y los modelos de conducta informales de las personas que conforman la organización.

En este trabajo se presenta un enfoque hacia el diseño organizacional que reconoce las técnicas, la dinámica humana y las demandas estratégicas de cualquier organización o unidad de negocios. Nadler (1999) propone:

1. El diseño de las organizaciones constituye una parte esencial y continua del trabajo de todo gerente
2. Emanada de una visión global de las organizaciones, plasmada en un plan que contiene un conjunto claro de objetivos estratégicos. La meta del diseño organizacional es idear un grupo de estructuras y procesos formales que, en combinación con un entorno operativo informal que resulte adecuado, proporcione al personal los conocimientos, la guía y la motivación para ejecutar el trabajo requerido y así alcanzar los objetivos estratégicos
3. Cuando los gerentes toman las decisiones de diseño, deben equilibrar constantemente los dos aspectos de la organización: la eficacia del diseño en términos de la ejecución del trabajo requerido por los objetivos estratégicos y el efecto del diseño en los individuos, relaciones grupales y la dinámica política de la organización. Ambos son cruciales, y mantener el equilibrio adecuado presenta a los gerentes una cadena interminable de decisiones relacionadas con el diseño
4. El propósito del diseño es usar de manera creativa los nuevos materiales estructurales y las tecnologías colaterales para lograr una arquitectura nueva que se enfoque y promueva las cualidades competitivas inherentes a cada organización.

¿Cuáles son los aspectos que deben preocupar a quien se disponga a rediseñar una organización? Primero, el diseñador debe considerar qué tipo de estructura permitirá a la organización administrar mejor su trabajo para alcanzar sus objetivos estratégicos. Y segundo, el diseñador debe tomar en cuenta cómo estas nuevas estructuras afectarán y, a su vez, cómo influirán en

ellas la cultura, la política y los modelos de conducta informales de las personas que conforman la organización (Nadler, 1999). Ambas perspectivas, estructural y social, son válidas, sin embargo, considerar una sin tomar en cuenta la otra invariablemente provoca problemas. Deben pasarse por estas preguntas:

Estrategia/Desempeño del trabajo	Individual/Social/Cultural
¿El diseño apoya la implantación de la estrategia?	¿Cómo se educará el personal existente al diseño?
¿El diseño facilita el flujo del trabajo?	¿Cómo afectará el diseño las relaciones de poder entre los diferentes grupos?
¿El diseño permite el control directivo eficaz?	¿Cómo se adecuará el diseño a los valores y las creencias de la gente?
¿El diseño crea puestos viables y susceptibles de medirse?	¿Cómo afectará el diseño el estilo de la organización?

Tabla 3.1 Perspectivas del rediseño

Es evidente que las dos perspectivas tienen cierta validez, los gerentes ocupados en el rediseño deben tener en cuenta la importancia de equilibrarlas. Y para hacerlo necesitan un modelo, una herramienta intelectual, para clasificar esos intereses complejos, mientras reconfiguran los elementos de la organización.

Diseñar implica la recopilación, el análisis y la interpretación de la información para identificar problemas específicos y respuestas apropiadas. Los modelos influyen en el tipo de información que se recopila, guían la interpretación y análisis y se relaciona con las decisiones que toma el diseñador final.

3.7.2 Modelo de Congruencia

La propuesta de Diseño organizacional hecho a Fundei, se fundamenta en el **Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman**: *Los componentes de toda organización coexisten en varios estados de equilibrio y consistencia, ese es el llamado ajuste o congruencia. A mayor ajuste, mayor eficacia de la organización.*

Para entender cómo funciona la organización en su conjunto, es esencial comprender cada uno de sus elementos importantes. Éstos incluyen los **insumos** que recibe el sistema, en términos tanto de su entorno externo como interno. Abarcan las **estrategias** que traducen una visión particular sobre cómo la organización interactuará con su entorno competitivo en una serie de decisiones de negocios concretos. Incluyen la **productividad**, que primordialmente es la oferta de productos y servicios que la organización necesita producir para cumplir con sus objetivos estratégicos. Y, de particular importancia dentro del contexto del modelo, se incluyen los **procesos de transformación**, el trabajo y los procesos comerciales, que convierten los recursos en ofertas (Nadler, 1999).

La dinámica básica de la congruencia considera la organización más eficaz cuando todas sus piezas encajan. Al incluir la estrategia, ésta visión se amplía para incluir el ajuste entre la organización y el entorno más grande en el que se desenvuelve, una organización es más eficaz cuando su estrategia es consistente con su entorno y cuando los componentes organizacionales son apropiados para las tareas necesarias para implantar dicha estrategia (Nadler, 1999).

3.7.3 La secuencia de las decisiones relativas al diseño

En general, la secuencia completa de actividades que abarca el diseño de las organizaciones puede dividirse en cuatro etapas principales:

- ❑ **Etapla 1. Análisis preliminar:** El primer paso del diseño estratégico es una evaluación de la organización a gran escala. La resolución de problemas comienza con una comprensión de cómo funciona la organización, donde se encuentran las brechas de desempeño y, en particular, cómo se relaciona éste con la estrategia. El propósito de una evaluación organizacional es determinar con exactitud qué áreas de la compañía no funcionan. La necesidad del diseño estratégico no es obligatoriamente una conclusión prevista. En algunos casos, el verdadero problema puede ser una estrategia inadecuada. O tal vez se trate de un problema que tiene que ver con el liderazgo de la alta dirección o las prácticas de RRHH. El rediseño es sólo uno de varios posibles resultados del proceso de evaluación organizacional. El proceso se inicia con la recopilación y análisis de los datos. Tres tipos de información son absolutamente cruciales, la que se refiere a la estrategia y los objetivos estratégicos específicos, la que se relaciona con la manera en que la organización funciona en la realidad, cómo fluye la información, quiénes y con qué rapidez requieren la información, y los obstáculos estructurales, sociales y tecnológicos en el procesamiento de la información, además de la identificación específica de los problemas actuales que el rediseño tiene que corregir

- ❑ **Etapla 2. Diseño estratégico:** La segunda etapa, suponiendo que en la evaluación organizacional se concluya que se necesita el rediseño, es la formulación de un rediseño estratégico de la organización, una estructura de “paraguas” que configure globalmente a la empresa. Comprende un análisis de las necesidades generales de procesamiento de la información y la selección de modelos globales de agrupación y conexiones estructurales. El diseño estratégico también se centra en los estratos superiores de la organización, con un énfasis especial en las funciones y las estructuras corporativas del grupo empresarial. Aborda

los procesos que deben emplearse, y quienes deben participar en ellos, para tomar decisiones en el nivel más alto al respecto a las estrategias, los mercados, las relaciones externas y las políticas internas. El diseño estratégico se centra por lo general en los primeros dos de cuatro niveles de la organización y toma en consideración las estructuras y los procesos formales, así como el entorno operativo informal

- ❑ **Etapa 3. Diseño operativo:** Algunos diseños estratégicos simplemente reacomodan los grupos y cambian unas cuantas relaciones de subordinación, en esos casos, el trabajo del diseño operativo es bastante sencillo. De manera más característica, el rediseño estratégico reconfigura profundamente la organización. Esto requiere un diseño operativo amplio, atención detallada a los flujos de trabajo, recursos, relaciones de subordinación, procesos de negocio y prácticas de recursos humanos necesarias para transformar el nuevo modelo de cuadros y líneas en una organización que funcione completamente.
- ❑ **Etapa 4. Implantación:** Una de las razones más comunes por las que el rediseño fracasa es el supuesto demasiado frecuente de que el trabajo termina con el anuncio del nuevo diseño. La implantación requiere planeación cuidadosa, supervisión estrecha y dirección constante.

En la práctica, una vez que se definen las necesidades del trabajo, los gerentes tienden a pensar en torno a los acuerdos formales de organización, como la herramienta más obvia para implantar el cambio, esto se debe a que la configuración estructural es considerablemente más fácil de modificar que el comportamiento humano. Otra razón es que las modificaciones en las estructuras y los procesos alteran directamente los modelos de actividad, comportamiento y desempeño (Nadler, 1999).

Los acuerdos de organización afectan el desempeño de las personas de tres maneras fundamentales:

1. Los acuerdos organizacionales motivan el comportamiento, ya que a través de la definición de puestos, la creación de metas, el establecimiento de mediciones y el uso de sistemas de retribución es posible dirigir a las personas e infundirles energía para que se comporten de cierto modo
2. Los acuerdos organizacionales facilitan el comportamiento. Cuando alguien se siente motivado para actuar de determinada forma, los acuerdos lo ayudan a lograrlo. Si se proporcionan los métodos y procedimientos, se coloca a la persona en proximidad con otras con quienes tiene la necesidad de comunicarse y se brinda la información necesaria, la organización formal puede ayudar a la gente a desempeñar sus tareas
3. Los acuerdos organizacionales restringen el comportamiento. Al limitar la información, instituir procedimientos formales y separar a ciertos grupos o unidades, la organización formal puede limitar lo que la gente es capaz de hacer y evitar que dedique tiempo y energía a actividades importantes.

3.7.4 Definición de términos básicos

En el modelo de congruencia, el término acuerdos formales de la organización, incluye los aspectos explícitos y relativamente estables de la organización, que se clasifican dentro de tres categorías generales:

1. **Estructuras:** patrones formales de las relaciones entre los grupos y los individuos. Agrupar a todos los vendedores en un solo departamento es una estructura, por ejemplo, igual que la relación de subordinación que cada gerente de ventas tiene con el vicepresidente para informar acerca de las ventas
2. **Los procesos:** Secuencia específica de pasos, actividades o métodos de operación. La producción, por ejemplo, consiste en un proceso

3. **Sistemas:** Aplicación de tecnologías físicas o sociales que permiten el desempeño del trabajo. Los sistemas de recursos humanos, por ejemplo, suponen conjuntos específicos de políticas y prácticas que influyen de manera directa en cómo se realiza el trabajo y quien lo lleva a cabo.

3.7.5 ¿Cuándo Rediseñar? (Nadler, 1999).

Cuando la organización evoluciona hasta el punto en que surgen problemas de congruencia sustanciales entre los acuerdos formales de la organización y los demás componentes. Hay varias situaciones típicas que justifican un rediseño importante:

- ❑ **Cambios estratégicos:** Éstos pueden ocurrir como resultado de factores relacionados con el entorno (como la competencia, reglamentación o nuevas tecnologías), cambios en los recursos o problemas de desempeño organizacional. Es posible que dichos cambios impliquen una redefinición de los sectores de negocios, los mercados, las ofertas de productos y servicios, a la base competitiva de la organización. Estos cambios exigen que los individuos en la organización cambien el rumbo de sus esfuerzos y apliquen los recursos de manera diferente. Como consecuencia, los cambios de diseño son apropiados para garantizar que el trabajo sea consistente con la nueva estrategia
- ❑ **Redefinición del trabajo:** Pueden haber cambios en el trabajo primario de la organización. En ocasiones, esto es resultado de una estrategia modificada. En otras situaciones, el trabajo se altera por las nuevas tecnologías o los cambios en el costo, la calidad o la disponibilidad de los recursos. Un ejemplo común es la introducción de una nueva tecnología en los sistemas de oficina ya que la información digitalizada obliga a los ejecutantes a hacerlo de una manera diferente, impacta las relaciones del procesamiento de la información, entre otras cosas

- **Cambios culturales/políticos:** Algunos rediseños se implantan con el propósito expreso de volver a estructurar la organización informal. En los años 80, los fabricantes de autos de Estados Unidos (quienes invirtieron miles de millones de dólares en tecnología) entendieron que el éxito de sus competidores japoneses se relacionaba más con el sentido de responsabilidad y compromiso, con la calidad de sus trabajadores, que con los costosos robots que pintaban los vehículos y los carros automatizados de entregas
- **Crecimiento:** Tamaño o alcance. Cuando las empresas son relativamente pequeñas, cuando la mayoría de la gente se conoce y cuando las relaciones son personales, muchos de los mecanismos para motivar, facilitar y restringir el comportamiento son informales. Pero en la medida que se va creciendo, estos acuerdos informales pueden sobrecargarse, es por esto, que en la medida que se emprender nuevas tareas y estrategias (como parte natural del crecimiento), los acuerdos formales se hacen más necesarios
- **Cambios en el personal:** Puesto que los acuerdos eficaces de organización se diseñan pensando en los individuos, los cambios de personal (volumen de cargos o poco volumen pero cargos clave), exige una reconsideración del diseño de la organización. Por ejemplo, sucesiones gerenciales
- **Diseño ineficaz de la organización:** En ocasiones el rediseño es necesario debido a problemas de desempeño creados por la aparición gradual de una congruencia organizacional deficiente, tales como, falta de coordinación entre las áreas, conflictos excesivos, funciones poco claras, recursos mal utilizados, flujo deficiente de trabajo, baja adaptación a los cambios, proliferación de unidades extraorganizaciones.

3.7.6 Tipos de Decisiones de Diseño (Nadler, 1999).

Una vez que la organización decide que se impone llevar a cabo un rediseño, es importante que todos los que participan en el proceso de toma de decisiones recuerden los diferentes tipos de decisiones de diseño que deben tomarse en distintos momentos, por gente diferente y con criterios diversos. En la práctica, hay dos métodos básicos para tomar las decisiones de diseño.

1. **De arriba abajo:** Se concentra en los niveles superiores de la organización, enfocándose primordialmente en su composición y relaciones de subordinación
2. **De abajo hacia arriba:** El trabajo se identifica, los puestos se definen alrededor del trabajo, se construyen los flujos de trabajo y los puestos de supervisores y personal administrativo se crean para facilitar el flujo de trabajo.

La experiencia del autor indica que ninguno de estos enfoques, por sí solo, es suficiente. El diseño de las organizaciones necesita realizarse en ambos sentidos: de arriba abajo para implantar la estrategia y luego dentro de ese contexto, diseñar de abajo hacia arriba para mejorar los procesos básicos de trabajo y crear puestos significativos y que motiven a los individuos.

3.7.7 Un Marco para el Diseño Estratégico (Nadler, 1999).

Aunque cada paso en la secuencia de diseño es importante, el del diseño estratégico es primordial debido a que proporciona un marco que abarca todas las decisiones subsecuentes.

El mismo proceso de diseño comprende cuatro etapas. El primer objetivo es identificar las necesidades para trazar el diseño y luego generar un amplio número de opciones de diseño. Estas opciones se prueban, evalúan, modifican y perfeccionan. En cada paso, algunos diseños se descartan, de modo que al

final del proceso los diseñadores cuenten con uno solo (y tal vez algunos diseños de respaldo). Las cuatro etapas son las siguientes:

1. *Establecimiento de los criterios de diseño:* Con base en la necesidad subyacente de implantar el cambio y el análisis preliminar, los diseñadores redactan una serie de enunciados que describan lo que el nuevo diseño debe lograr. Estos enunciados se convierten en el parámetro de referencia para los posibles diseños
2. *Decisiones de agrupamiento:* Los diseñadores definen y evalúan varias opciones de agrupamiento general
3. *Decisiones de conexión estructural:* Para cada conjunto de opciones de agrupamiento que superen la etapa de evaluación, los diseñadores formulan una serie de procedimientos de articulación. Algunas alternativas se combinan y otras se descartan
4. *Análisis de los efectos:* Los diseños de agrupamiento y conexiones estructurales se evalúan desde el punto de vista de su posible congruencia con los demás componentes formales e informales de la organización. Una vez más se efectúan evaluaciones, cambios y modificaciones. El análisis de los efectos contribuye a la recomendación y selección de un diseño definitivo. La evaluación de los efectos también debe proporcionar información útil para el diseño operativo subsecuente y la planeación de la puesta en práctica.

3.7.8 Propósitos del Diseño Organizacional (Nadler, 1999).

1. **Crear beneficios a escala:** Crear valor al reunir a individuos o grupos que llevan a cabo trabajos similares. Las economías y ventajas de agrupar el trabajo similar se acumulan por la especialización, el apoyo compartido y el aprovechamiento de los recursos compartidos

2. **Determinar el comportamiento:** El diseño del trabajo, en combinación con los acuerdos formales para realizarlo, concentra la atención de los individuos en tareas particulares, motiva su desempeño, les confiere autoridad, delega facultades en la ejecución de su trabajo y restringe el comportamiento que podría resultar contraproducente
3. **Determinar el procesamiento de la información:** Esta es la función más importante de cualquier organización, información acerca de los mercados, recursos, producción, comportamiento, procedimientos, procesos y desempeño. Cualquier conjunto de acuerdos de la organización, recopilará, canalizará y difundirá la información de ciertas maneras.

3.7.9 Tipos de crisis organizacionales

La falta de una adecuación estructural, conduce a crisis en las organizaciones. Miller y Friesen (1984 cp Simons, 2006), identifican tres:

- ❑ **Crisis de liderazgo:** Los diseños de la organización son demasiado primitivos para el crecimiento rápido de la empresa y su cada vez mayor complejidad. Un reducido número de individuos dominan la dirección. Toman todas las decisiones pero están demasiado ocupados para liderar con efectividad el aumento de la dificultad de los problemas.
- ❑ **Crisis de autonomía:** Organización altamente burocrática en la que los directivos no perciben la necesidad de cambiar de estructura o estrategia. La empresa sufre un proceso de decisión centralizado y unos sistemas de información debilitados. En consecuencia, los directivos de niveles más bajos se sienten ignorados y alienados.
- ❑ **Crisis de control:** Organización caracterizada por feudos de divisiones altamente independientes. Hay una falta de liderazgo y coordinación corporativa. Las divisiones operan de forma independiente sin tener demasiado en cuenta unas a otras.

Los riesgos de no hacer nada son considerables. Si los directivos no ajustan el diseño de su organización a las circunstancias cambiantes, es inevitable que disminuya el rendimiento (Simons, 2006).

3.7.10 Las cuatro tensiones del diseño de la organización (Simons, 2006)

Para anticipar y evitar las crisis de la organización, los directivos tienen que diseñar unas organizaciones que se puedan ir adaptando con el tiempo, por lo tanto, deben ser sensibles para reconciliar las tensiones entre:

- ❑ **Estrategia y estructura:** El tamaño de una organización y la edad de la organización son las fuerzas determinantes tanto del diseño de la organización, como de la crisis organizacional. Pero los mercados en los que las organizaciones compiten también están cambiando constantemente. A lo largo de las últimas décadas, los mercados se han orientado mucho más hacia los consumidores. Con el avance de la tecnología y la caída de los precios, los ciclos de vida de los productos se han recortado rápidamente. Los diseños de las organizaciones tienen que evolucionar para reflejar estos cambios. Parece claro que el diseño de una organización tiene que reflejar su estrategia de negocio, analizar la situación, decidir qué hacer y organizarse para hacerlo. Los directivos tienen que diseñar su organización para llevar a cabo la estrategia actual y también, para adoptar el flujo de nuevas ideas que puedan estimular la formación de estrategias futuras.

- ❑ **Responsabilidad y adaptabilidad:** Las organizaciones además de conseguir resultados, tienen que mantener la capacidad de experimentar y adaptarse. Han de animar a los empleados a probar nuevas ideas. Las empresas tienen que dedicar continuamente sus escasos recursos a la innovación, en un diseño efectivo, se debe incorporar la consecución de

los resultados a corto plazo, pero además, garantizar que la organización mantenga la capacidad de innovar y adaptar.

- ❑ **Jerarquía y círculos:** A menudo el flujo de trabajo se tiene que coordinar no sólo hacia arriba y hacia abajo, sino también en horizontal. Para coordinar flujos de trabajo complejos, es preciso que las unidades compartan información y recursos. La esencia del problema es la dificultad para coordinar las actividades cuando los empleados no controlan toda la información y los recursos que necesitan para cumplir con su trabajo. En consecuencia, los diseños exitosos de las organizaciones tienen que tener en cuenta, no sólo la jerarquía vertical (los niveles) sino también las redes horizontales (los círculos) necesarias para coordinar información, decisiones y flujos de trabajo.

- ❑ **Interés propio y éxito de la misión:** Cada individuo en cada organización toma una serie de decisiones críticas: ¿tengo que trabajar: 1. En mi propio interés, 2. En el de los objetivos de la unidad a la que pertenezco o 3. En el de los objetivos que tiene la organización como un todo?. Estas decisiones, tomadas independientemente por muchos de los individuos que componen una empresa, afectan a cómo se asignan los recursos, cómo se comparte la información y a la probabilidad de que la organización consiga sus objetivos.

3.7.11 Estructuras para seleccionar diseño y estrategia (Datf, 2005):

Para realizar y soportar la dirección determinada por las misiones organizacionales y los objetivos operativos, los administradores tienen que seleccionar estrategias específicas y diseñar opciones que ayudarán a la organización a obtener sus propósitos y objetivos dentro de su ambiente competitivo.

Una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo que permite lograr los objetivos organizacionales. Algunos administradores creen que los objetivos y las estrategias son intercambiables, sin embargo, los objetivos definen a dónde desea ir la organización y las estrategias establecen como llegar. Por ejemplo, un objetivo puede ser un crecimiento anual de 15% en las ventas; las estrategias para alcanzar dicho objetivo podrían incluir una publicidad enérgica para atraer nuevos clientes, motivar a los vendedores a incrementar el tamaño promedio de las compras de los clientes y adquirir otros negocios que manufacturen productos similares. Las estrategias pueden incluir diferente cantidad de técnicas para lograr el objetivo. La esencia para formular estrategias es el escoger entre si las organización desarrollará diferentes actividades que sus competidores.

3.8 Reglas para sobrevivir en la nueva era de los negocios (Datf, 2005):

Las tecnologías de internet tendrán una poderosa y creciente influencia en la estructura y en las prácticas de administración de las organizaciones al cambiar la manera en que las personas comparten información, usan los conocimientos y colaboran entre sí. El autor, propone algunas reglas que permitirán a las organizaciones ser más efectivas:

- ❑ Construir la estructura apropiada que permita la conexión entre proveedores, socios y clientes ya que así la organización se volverá más horizontal, sin embargo, guardar para sí todo lo que tenga que ver con la estrategia.
- ❑ Colaboración de gerentes. Las compañías y grupos que están separados geográficamente tendrán la oportunidad de trabajar en equipo, pero el trabajo virtual de equipo es efectivo solamente cuando la organización crea un ambiente de confianza, sinceridad y entendimiento compartido, excelente comunicación e incentivos para la colaboración.

- Desarrollo del liderazgo, es a través de éste que se construye y acelera el cambio organizacional. Los gerentes definen contextos y patrones en todos los niveles de la compañía y les dan a los empleados la libertad para actuar e innovar, desarrollando el liderazgo en la organización. La compañía del futuro será construida con la inteligencia, conocimiento y comprensión de sus empleados.

Las organizaciones utilizan varias alternativas de estructuras para ayudarse a obtener sus propósitos y objetivos. Casi todas las empresas necesitan una reorganización en algún punto de su trayectoria para ayudarse a enfrentar nuevos retos. Los cambios estructurales son necesarios para reflejar una nueva estrategia y responder a los cambios.

3.9 Estructura organizacional (Datf, 2005):

Hay tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional:

1. La estructura de la organización designa las relaciones formales de mando, incluso el número de niveles jerárquicos y el tramo de control de gerentes y supervisores.
2. La estructura de la organización identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y de éstos en la organización total.
3. La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectiva de los esfuerzos en todos los departamentos.

3.9.1 Síntomas de deficiencia estructural (Datf, 2005):

Los principales gerentes evalúan cada cierto tiempo la estructura organizacional para determinar si es adecuada a las necesidades cambiantes

de la organización. Muchas compañías prueban una estructura organizacional, luego se reorganizan en otra con la finalidad de encontrar el ajuste correcto entre las relaciones de reportes internos y las necesidades del entorno externo. Por ejemplo, Compaq Computer Corporation cambió de una estructura funcional a una estructura divisional durante un año aproximadamente para desarrollar nuevos productos; luego regresó a una estructura funcional para reducir la competencia de sus líneas de productos.

Como regla general, cuando la estructura organizacional no corresponde a las necesidades de la empresa, aparecen uno o más de los siguientes síntomas de deficiencia estructural:

- ❑ **La toma de decisiones se demora o carece de calidad.** Las personas que toman las decisiones pueden estar sobrecargadas porque la jerarquía les envía demasiados problemas y decisiones. La delegación de autoridad puede ser insuficiente. Otra causa posible de la mala calidad es que la información no llega a las personas correctas. Los enlaces de información, ya sea en dirección vertical y horizontal, pueden ser inadecuados para asegurar la calidad de las decisiones.

- ❑ **La organización no responde en forma innovadora a un entorno cambiante.** Una razón de la carencia de sentido innovador es que los departamentos no están coordinados en sentido horizontal. Hay que enlazar la identificación de necesidades de los clientes –a cargo del departamento de mercadotecnia—con la identificación de los avances tecnológicos –responsabilidad del departamento de investigaciones—. La estructura organizacional también tiene que especificar la responsabilidad departamental, que incluye la supervisión del entorno y la innovación.

- ❑ **Es evidente que hay mucho conflicto.** La estructura organizacional debe permitir que los objetos departamentales en conflicto se combinen

en un conjunto de metas para toda la organización. Cuando los departamentos actúan con propósitos encontrados o están bajo presión para alcanzar las metas departamentales a costa de los objetivos organizacionales, es frecuente que la estructura tenga la culpa. Los mecanismos de enlace horizontal no son adecuados.

En conclusión, el éxito de una empresa va a depender de tener una estrategia clara, tecnología, liderazgo, un diseño organizacional adecuado a la estrategia y ocupantes de la estructura con las capacidades requeridas (Simons, 2006).

La metodología de diseño organizacional diseñada para Fundei, fue entregada al cliente, a través de una propuesta de proyecto factible.

3.10 Proyecto Factible

Investigación, elaboración, y desarrollo de un modelo operativo viable, cuyo propósito es la búsqueda de solución de problemas y satisfacción de necesidades (Hernández, S/F). Bajo este enfoque, es una investigación orientada hacia la innovación que busca investigar para crear un nuevo producto y después mejorarlo.

En la actualidad representa una de las modalidades de investigación más empleada porque constituye una alternativa para elevar propuestas a nivel institucional. Presenta seis fases o momentos que deben ser cumplidos por los investigadores y el esquema de su presentación dependerá de la naturaleza y de su alcance.

En el ámbito de las ciencias económicas y sociales, existen varios tipos de proyectos, que en opinión de Cerda (1995 cp Hernández S/F), se clasifican:

- ❑ **Según sus finalidades:** que a su vez contemplan de acuerdo a los bienes y servicios producidos y la clase de consumo que da lugar al producto, aquí se distinguen claramente los proyectos agrícolas, mineros, industriales, de salud, vivienda, educativos, entre otros;
- ❑ **De acuerdo con el tiempo que separa los procesos y el logro de los resultados** donde se pueden identificar proyectos que exigen resultados inmediatos y aquellos de producción diferida o a largo plazo;
- ❑ **De acuerdo con su complejidad a nivel de ejecución o de resultados** porque es diferente un proyecto que busca un objetivo muy específico a aquellos que buscan el desarrollo regional o nacional; y
- ❑ **Los proyectos económicos y sociales**, los cuales buscan solucionar una situación que demanda un bien o un servicio.

3.10.1 Fases de un proyecto factible (Hernández, S/F):

Antes de abordar el diagnóstico, hay que considerar los siguientes aspectos:

- ❑ **Descripción de la Situación Inicial:** Permite una descripción de los hechos o situaciones de la realidad objeto de estudio. Partiendo del modelo propuesto por Méndez (1998 cp Hernández S/F) para un proyecto factible, esta descripción debe contener aspectos como los elementos relevantes de la situación, relacionándolos con las posibles causas que lo producen, el pronóstico que son las consecuencias susceptibles de ser generadas por el problema y de alguna manera afectan la situación objeto de investigación y por último, el control del pronóstico que determina las posibles soluciones accesibles para resolver la situación objeto de estudio.
- ❑ **Objetivos de la Investigación:** Constituyen enunciados claros y precisos de las metas que se persiguen. Se sugiere un número no mayor de cinco objetivos. En este sentido, se consideran: (a) El objetivo general donde se busca clarificar la (s) meta (s) que se persiguen en la

investigación y (b) Los específicos que indican lo que se pretende realizar en cada una de las fases de la investigación, por tal motivo, debe haber un objetivo para enunciar el diagnóstico, uno para la factibilidad de la ejecución de la propuesta, para el diseño del modelo operativo, para la ejecución y finalmente el de la evaluación de la propuesta.

- ❑ **Justificación e Importancia de la Investigación:** Pretende responder a las motivaciones que llevaron al investigador a desarrollar la investigación. La justificación debe tener carácter teórico, metodológico y práctico (Méndez, 1998 cp Salas, 2007). Desde el punto de vista *teórico* se busca hacer hincapié en los elementos conceptuales en los que descansa la investigación; *metodológicamente*, en las técnicas (de recolección y análisis de información) que sirvan de aporte para el estudio de problemas similares y su aplicación por otros investigadores y desde el punto de vista *práctico*, se debe resaltar la contribución a la solución de problemas y la propuesta que se pretende realizar.

- ❑ **Marco Referencial:** Es información acerca del cuadro general, en cuyo seno hace vida el fenómeno o problema que se investiga” (Moreno, 2000, cp Hernández S/F). Es importante revisar las teorías y definiciones existentes, para compararlas y valorarlas a fin de poder caracterizar la situación problemática en ellas. En un proyecto factible, hay que profundizar las ideas que justifican la necesidad de producir cambios, haciendo uso de investigaciones anteriores, normativa legal y todo tipo de referencias. Así mismo, debe estar desarrollada la teoría que permitirá explicar el funcionamiento del futuro modelo y los principios que lo sustentan.

3.10.2 Diagnóstico de Necesidades

Constituye la parte descriptiva del proceso, allí se trata de hacer una descripción detallada de la situación que se desea mejorar, es describir lo más objetivamente posible la realidad que de acuerdo a la perspectiva del investigador presenta serias debilidades, y por lo tanto, se hace necesario proponer un proyecto de acción para mejorarla.

- ❑ **Naturaleza de la Investigación:** Referido al modelo metodológico asumido, se debe precisar en qué consiste dicho modelo metodológico y las razones por las cuales se asumió el mismo.

- ❑ **Escenario o Contexto del Estudio:** Indica la descripción del lugar donde se pretende llevar a cabo la investigación, tal descripción debe contener, todos los aspectos que caracterizan el lugar seleccionado (ubicación geográfica, elementos físicos, aspectos poblacionales, condición socioeconómica general, entre otros), tal caracterización de hacerse lo más objetivamente posible.

- ❑ **Fuente de información seleccionada:** Se deben precisar las personas poseedoras de la información, tanto de la realidad calificada por el investigador de mejorable, como de aquella que se pretende modificar. Hay que establecer los criterios utilizados para la selección de dichas personas así como también las técnicas muestrales en caso de ser empleadas.

- ❑ **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información:** Se emplean según la fase o el momento de la investigación donde se encuentre el investigador, por tal motivo, en la fase titulada diagnóstico de necesidades se recomienda utilizar instrumentos de corte cualitativo, porque permite un mayor y mejor acercamiento entre el investigador y el investigado, para lograr información más significativa. Estos

instrumentos pueden ser la observación, registros anecdóticos y la entrevista en profundidad. Sin embargo, no se deben excluir los instrumentos de corte cuantitativo, hay que recordar que una de las características de los proyectos, es el pluralismo metodológico, de allí, la posibilidad de aplicar cuestionarios y encuestas con las diferentes categorías de respuestas existentes

- ❑ **La Recolección de Información:** Consiste en aplicar todos y cada uno de los instrumentos construidos en la actividad anterior, accediendo de manera estratégica a la información, el investigador hace uso de encuentros, conversaciones, permisos pertinentes y otras actividades propias de este momento.

- ❑ **El análisis de la información:** Bajo la modalidad que se está desarrollando en este trabajo, el análisis de los resultados debe ser la base sobre la cual se genera el modelo operativo que se aspira proponer para modificar la realidad existente. Para Kaufman (1996 cp Hernández S/F) el análisis de la información permitirá determinar las prioridades, considerar algunos recursos, seleccionar la o las necesidades que se aspiran resolver y definir realmente el problema. Es posible que esta actividad se realice para cada objetivo de investigación, en este caso, se llevará a cabo las veces que sea necesario.

El problema definido se describe en términos de necesidad, en esta descripción, se desecha cualquier solución preconcebida, se definen intereses, se jerarquizan prioridades y se determinan las condiciones sobre las cuales va a descansar el diseño o modelo.

Para análisis de corte cualitativo, se utiliza la técnica de la categorización donde el investigador se sumerge mentalmente en la realidad a través de la revisión de los relatos escritos y grabaciones recogidas durante el desarrollo de las entrevistas y/o las observaciones cumplidas, éstas se transcriben en un

formato previamente preparado, se clasifican, conceptualizan, codifican, se agrupan y se asocian para obtener el análisis deseado.

En el análisis cuantitativo, se pueden emplear técnicas descriptivas como medias, medianas, modas, porcentajes, frecuencias y medidas de dispersión y técnicas de relación y comparación como la correlación, análisis factorial, t de student, entre otras. Así mismo, estos resultados se presentarían en gráficos, imágenes, figuras o matrices. Con estas técnicas, lo que se aspira es dar una visión general de los resultados, y los cálculos estadísticos permitirán al investigador desarrollar un discurso que explique las características de la situación y determine las debilidades que presenta la realidad objeto de estudio.

Las actividades descritas anteriormente, representa todo el proceso metodológico a seguir para diagnosticar una realidad, si se cumple paso a paso se puede establecer la naturaleza y magnitud de las necesidades que estarán involucradas en el proyecto, de igual manera, se pueden jerarquizar las necesidades o los problemas en función de ciertos elementos políticos, ideológicos y técnicos.

3.10.3 Factibilidad o viabilidad

En esta fase establecen los criterios que permiten asegurar el uso óptimo de los recursos empleados así como los efectos del proyecto en el área o sector al que se destinan. Para algunos autores (Balestrini 1998, Gómez 1995 y El Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social ILPES 1997 cp Hernández S/F), la factibilidad de un proyecto se determina con los siguientes indicadores:

- ❑ **Factibilidad Técnica:** En este sentido se pueden analizar tres tipos de elementos: el *proceso técnico*, es donde se describen la tecnología

seleccionada y sus implicaciones, determina cómo se hacen las cosas. El segundo elemento son los *requisitos técnicos*, el cual se refiere a los elementos indispensables, ya sean de orden material, humano o institucional, Todos ellos deben especificarse y demostrar que pueden ser utilizados cuando sean requeridos. Por último, el *rendimiento técnico*, donde debe aclararse el resultado y la evaluación, de acuerdo a la técnica específica que se deriva de la naturaleza del proyecto

- ❑ **Factibilidad económica:** Es un indicativo netamente cuantificable porque parte de elementos técnicos y financieros. Incluye el análisis del escenario donde se ejecutará el proyecto, su viabilidad y rentabilidad dentro de ese contexto.
- ❑ **Factibilidad Financiera:** Comprende la inversión, la proyección de los ingresos y de los gastos y las formas de financiamiento que se prevén para todo el período de su ejecución y de su operación. El estudio deberá demostrar que el proyecto puede realizarse con los recursos financieros disponibles y dentro de las condiciones financieras existentes.
- ❑ **Factibilidad Administrativa:** Representa la alternativa organizativa del proyecto, deberá indicar su vida útil y debe responder a las exigencias del país y a la estructura técnico administrativa así como también a las políticas o disposiciones del estado
- ❑ **Factibilidad Institucional:** Corresponden a todos aquellos aspectos institucionales que podrían interferir en el desarrollo del proyecto (obtención de financiamiento, desarrollo de actividades, divulgación del modelo, entre otros). Se debe especificar el contexto institucional en que se ejecutará y se reportan evidencias acerca del respaldo que las autoridades institucionales y la comunidad en general le brindará al mismo.

- ❑ **Factibilidad Social:** Se analiza la vinculación del modelo con las necesidades e intereses de la población a quién va dirigida. Debe responder a las necesidades sociales, a las características de la población y a la población beneficiaria de la inversión real o potencialmente.

De lo anterior se resume, que el estudio de factibilidad le permite determinar si los recursos y la tecnología para el diseño y la ejecución de la propuesta están disponibles, es decir, demostrar tecnológicamente que es posible producirlo y ejecutarlo, que no existe impedimento alguno en la obtención de insumos necesarios y demostrar que económica y/o socialmente se pueden lograr beneficios con su aplicación.

3.10.4 El diseño de la propuesta

Representa la tercera fase identificada en el esquema general, es definida por Mendoza (1999 cp Hernández S/F), como la fase en la cual se define el proyecto con fundamento en los resultados del diagnóstico. Es en esta fase donde se diseña la propuesta de solución a las necesidades, con especificación del modelo, objetivos, metas, procesos técnicos, actividades, recursos y calendarización. La importancia de esta fase radica, en que se combinan los recursos humanos, técnicos y financieros, poniendo en juego el máximo de creatividad, para la obtención de ciertos logros en la solución de una problemática en un contexto y tiempo determinado.

Los elementos que debe tener los proyectos o en su defecto el modelo operativo son resumidos por Cerda (1995 cp Hernández S/F) de la siguiente manera:

- ❑ **Identificación del Proyecto:** Permite tener una concepción total y general del mismo, trata de describir y caracterizar la idea central de lo

que se pretende realizar. A razón debe incorporar la naturaleza, el carácter, tipo y finalidad del proyecto.

- ❑ **Justificación:** Destaca la importancia y su utilidad, precisa su viabilidad, argumenta la existencia de una necesidad y la satisfacción y resolución de la misma, describe la disponibilidad de los recursos, las posibles estrategias y los argumentos políticos, económicos, sociales, técnicos y humanos que justifican la prioridad en la solución del problema.

- ❑ **Marco institucional, social y teórico:** Referido a los aspectos económicos, organizativos, institucionales, políticos, entre otros, de la comunidad en general participante del proyecto. Su utilidad radica, en la presentación de políticas y prioridades de la organización y sus relaciones con otras instituciones.

- ❑ **Finalidad del proyecto:** Es importante para orientar el proyecto y evitar que se produzcan desfases con relación a otros planes o programas que se estén desarrollando en la organización.

- ❑ **Las metas:** Aquella que indica hacia donde se dirigen las acciones del proyecto. Son los enunciados que operacionaliza los objetivos.

- ❑ **Objetivos del Proyecto:** Tradicionalmente existen los generales y los específicos; los generales, engloban todo un conjunto de metas, logros y fines y abarcan una amplia gama de contenido, conceptos e informaciones. Los específicos, puntualizan las acciones que se llevarán a cabo en el proyecto, los medios que se van a utilizar así como también los resultados que se aspiran alcanzar.

- ❑ **Destinatario:** Aporta una idea acerca de las personas que estarán involucradas en el desarrollo del proyecto

- ❑ **El Producto:** Es el resultado de un trabajo o una actividad y se pueden identificar dos tipos de ellos: los resultados materiales y los servicios, entendido como una actividad humana no productiva en el sentido económico, pero su propósito es la satisfacción de las necesidades de las personas.

- ❑ **El Plan de Ejecución:** Establece en forma detallada y cronológica la secuencia de actividades que se pondrán en marcha durante la ejecución del proyecto, se sugiere proponerlo a través de un esquema viable y coherente, desarrollado en función del tiempo y los recursos disponibles. En ese esquema se deben presentar cada una de las tareas y/o actividades a realizar para el logro de los objetivos y metas propuestas.

- ❑ **Los Costos y los Recursos de la Ejecución:** Con la factibilidad económica, de alguna manera se está considerando la previsión de los recursos y los costos. Sin embargo, en el diseño se deben organizar en función de las actividades y /o tareas preparadas. La realización de un proyecto supone siempre la previsión de costos y recursos, con la ausencia de uno de ellos, se estaría hablando de una propuesta irrealizable.

- ❑ **Evaluación y Seguimiento:** Previsión de actividades a seguir durante el proceso de evaluación así como también en el seguimiento. Esta se orientará en función de cada una de las fases correspondientes al proyecto. Los criterios a considerar dentro del plan serían los siguientes:
 - **En el Diagnóstico.** El escenario de estudio, la pertinencia de la fuente de información seleccionada, el estudio, correspondencia entre los instrumentos de recolección de información y las condiciones de las fuentes de información, descripción de

técnicas, instrumentos y análisis de los resultados y la descripción del problema diagnosticado.

- **En la factibilidad o Viabilidad:** Recursos para el desarrollo de la propuesta, políticas del Estado, respuestas a las necesidades sociales, fuentes de financiamiento, respaldo de las autoridades y la comunidad en general.
- **En el Diseño de la Propuesta:** Relación del proyecto con las necesidades detectadas, ventajas del proyecto, alcances de las tareas, adecuación de recursos, imprevistos, originalidad de las estrategias seleccionadas.
- **En la Ejecución o Aplicación del Diseño:** Tareas de motivación, tareas de organización y tareas de la ejecución propiamente dicha.
- **En la Evaluación de la Propuesta:** Utilidad, factibilidad, ética y calidad técnica.

3.10.5 Validación de la Propuesta

Entendido como, la consulta hecha a expertos con el propósito de evaluar el diseño en términos de su relación con el diagnóstico, la amplitud de las tareas, el uso de recursos y la ejecutabilidad del mismo. En el primer caso, se verifica si el contenido de todos los elementos del diseño se corresponden con los resultados del diagnóstico; en el segundo caso, se estudian las tareas presentadas y se analiza si éstas, son suficientes para satisfacer la o las necesidades diagnosticadas; en el tercer caso, se estudian los recursos seleccionados por el responsable del proyecto y se analiza el alcance y la suficiencia de ellos y por último, si la propuesta puede o no ser ejecutada.

3.10.6 Ejecución o Aplicación del diseño

Entendida como la puesta en marcha de la propuesta en el contexto previamente seleccionado. En esta fase, se pueden apreciar dos períodos definidos en forma separadas, pero el uno depende del otro y se complementan. El primero de ellos es la preparación de la implementación del proyecto, donde se manifiestan las herramientas de motivación y la organización a conformar antes de poner en marcha el proyecto. Al respecto, es recomendable nombrar un coordinador quién conjuntamente con el investigador o responsable del proyecto, se encargarán de dirigir todas las actividades y/o las tareas. La organización en este caso, buscaría la preparación del terreno o del escenario a utilizar en la ejecución.

El segundo período es la ejecución propiamente dicha, que no es otra cosa si no poner en marcha el modelo diseñado en la fase anterior. Se ejecutan las tareas, se utilizan en forma racional los recursos previamente dispuestos y se realizan jornadas de trabajo con las personas involucradas. Todo esto no es más, que el cumplimiento de lo previsto en el diseño.

3.10.7 Evaluación de la Propuesta

La evaluación de los proyectos debe ser un proceso sistemático que representa una fuente importante de información acerca del funcionamiento de los mismos, proporcionan datos sobre el cumplimiento de los objetivos y señala la vía para la formulación de nuevos programas y para la toma de decisiones.

La evaluación de los proyectos debe hacerse en función de realizar una visión retrospectiva de los hechos, para corroborar si se han alcanzado los objetivos previstos y para determinar cómo y por qué se lograron. En este orden de ideas, el proceso se realiza durante y posteriormente a su ejecución, para

analizar los aspectos ligados al impacto y la eficiencia en la utilización de los recursos.

3.10.8 Validación final de la Propuesta.

Lo importante aquí, es que la propuesta sea realmente un modelo operativo viable (políticas, programas, tecnologías, métodos o procedimientos), que el diagnóstico describa la realidad mejorable y que se cumplan correcta y secuencialmente cada una de las fases con sus respectivos períodos.

A manera de recomendación

El esquema para la presentación de un trabajo de investigación bajo esta modalidad depende de su naturaleza y el alcance. Lo importante es que el esquema general permita la presentación sistemática de la Descripción de la Situación Inicial, Diagnóstico de Necesidades, la fundamentación teórica de la propuesta, el Procedimiento Metodológico, el diseño, el análisis de viabilidad, las actividades y recursos usados en la ejecución, el proceso de evaluación y los resultados de la misma. Como es lógico el trabajo se cierra con las conclusiones, recomendaciones y las referencias.

Capítulo IV. Marco Metodológico

Para el caso de esta propuesta, se realizó un Proyecto Factible con la metodología de Diseño Organizacional.

La información vinculada a Proyecto Factible, se desarrolló en el capítulo anterior, en este, se explicarán algunas etapas asociadas a la propuesta.

4.1 Diagnóstico:

El diagnóstico del Posicionamiento Estratégico de Fundei se realizó con el siguiente modelo organizacional adaptado a la organización:

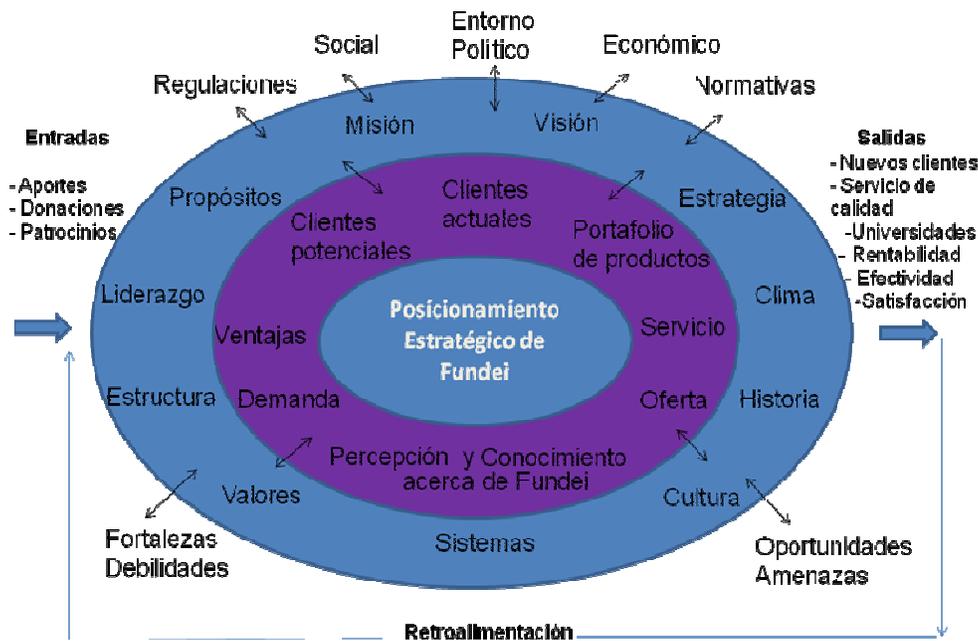


Figura 4.1 Modelo organizacional para diagnóstico de Fundei

4.1.1 Las técnicas de recolección de información usadas fueron:

- Análisis documental de FUNDEI (historia, estrategia, misión, visión, situación actual y análisis de escenarios políticos y económicos años 2009 – 2010)
- Entrevistas semi estructuradas a todos los integrantes de la organización para sondear problemas, causas, oportunidades y alternativas de acción
- Observación directa del ambiente de trabajo de la organización (cultura, interacción, procesos, uso de tecnología, estilo gerencial, entre otros)
- Instrumentos de recolección de información con las empresas identificadas acerca de la imagen actual, nivel de conocimiento que tienen de Fundei y uso o no del servicio brindado por ellos. Estos instrumentos fueron entrevistas en algunos casos y encuestas estructuradas en otros.

4.1.2 Las fases para obtener el diagnóstico y compartirlo con el cliente fueron:

- Recolección de información
- Diseño de técnicas de recopilación de datos
- Aplicación de técnicas de recolección de datos
- Análisis de los datos obtenidos
- Discusión de resultados
- Presentación de resultados y recomendaciones

3.1.3 Conclusiones del diagnóstico

- ❑ El nivel de conocimiento de las empresas acerca de Fundei tiende a ser medio - bajo, siendo el programa de pasantías el medio más efectivo de la organización para hacerse conocer en el mercado.
- ❑ Las empresas que formaron parte del diagnóstico en este estudio, relacionan a Fundei con procesos de pasantías (R&S, seguro y administración), excepto un 13% de los clientes potenciales que consideran que se encarga de formar jóvenes para diferentes oficios.
- ❑ Los estudiantes tienen mejor opinión del servicio que las empresas actuales, aunque de éstas, la mitad está satisfecha con el servicio que le brinda Fundei.
- ❑ De los servicios que presta en la actualidad Fundei, el más valorado por los clientes es el seguro de los pasantes.
- ❑ Los clientes actuales desearían que Fundei mejorara la base de datos de elegibles como fuente de reclutamiento y que tengan más presencia en la atención de los pasantes en la empresa. Ese sería el principal valor agregado del servicio.
- ❑ Para los clientes actuales, las fuentes de reclutamiento, administración de seguros de los pasantes y la red de contactos con las universidades son los elementos que más valorarían de un servicio como el de Fundei, sin embargo, la relación con las universidades es uno de los elementos identificados como debilidad de la organización.
- ❑ Las fortalezas de Fundei son: la marca, la experticia, única en el mercado, el premio Roberto Salas Capriles, el beneficio de seguro a los pasantes, el contacto directo con las empresas.
- ❑ Las debilidades son: la dispersión geográfica, la poca vinculación con los estudiantes, las condiciones de trabajo, la estructura insuficiente, poco contacto con las universidades y con los estudiantes.
- ❑ Las amenazas son: el impacto de la política en los clientes, la relación con Conindustria, surgimiento de competencia, unicidad del servicio:

PNP, antigüedad del Decreto, la falta de información que hay en el mercado acerca de Fundei, que las empresas contraten a sus pasantes directamente.

- ❑ Las oportunidades son la crisis económica, las pasantías comunitarias, desarrollo de tecnología, el aumento de la capacidad, ser los únicos en el mercado, gestionar tesis y pasantías de forma proactiva, generar otros servicios dentro de su cartera, aparte del PNP, reclutar y seleccionar pasantes, darse a conocer más, contacto con otras empresas.

Fundei como institución que vincula al sector industrial y al educativo está llegando al mercado laboral y académico a través de una imagen transaccional, es decir, gestionan seguros y administran pasantes pero hay oportunidades de mejora en cuanto a ser el puente estratégico entre ambos sectores.

Existe un alto riesgo de mantener la imagen transaccional, ya que puede ser reemplazada por alguna empresa pública o privada gestora en esta materia.

4.2 Objetivos de cambio

La metodología estuvo basada en hacer un análisis de los cambios deseados de acuerdo a varias fases, a saber:

Fase 1

Analizar los siguientes elementos:

- ❑ La situación diagnosticada ¿Qué está sucediendo?
- ❑ Sus causas ¿Por qué?
- ❑ Cambio deseado ¿Qué cambiar, modificar?
- ❑ Objetivos de cambio ¿Qué lograr?

- Localización ¿Dónde?
- Prioridad ¿Cuándo?
- Impacto sobre los resultados ¿Cuánto?
- Impacto sobre el personal ¿Cuánto?
- Tendencia ¿Reducción?
- Factibilidad ¿Es posible?

Fase 2

Analizar:

- Prioridad de solución ¿Cuándo?
- Efectos sobre la organización ¿Cuánto?
- Efectos sobre el personal ¿Cuánto?
- Tendencia ¿Incremento-Disminución?
- Factibilidad ¿Posibilidad?

Fase 3

Jerarquización de los objetivos de cambio por medio de la siguiente tabla:

Objetivo de cambio

N° _____

NO.	MIEMBROS DEL COMITÉ	PRIGRIDAD SOLUCIÓN	EFFECTOS S/OBJETIVOS	EFFECTOS S/PERSONAL	TENDENCIA	FACTIBILIDAD	TOTAL PUNTOS
	TOTAL PUNTOS:						

Tabla 4.1. Jerarquización de objetivos de cambio

Fase 4

Establecimiento de los objetivos de cambio jerarquizados:

Objetivos de cambio	Prioridad de solución	Efectos sobre resultados	Efectos sobre el personal	Tendencia	Factibilidad	Total de puntos	Jerarquización
Diseñar portafolio de programa de primer empleo (Fundei es pasantías)	2	3	3	3	3	14	3
Generar programa de apoyo a las empresas (Fundei es pasantías)	3	3	3	3	3	15	2
Generar programa de apoyo a los pasantes en su permanencia en las empresas (Fundei es pasantías)	3	3	3	3	3	15	2
Análisis de Procesos	2	3	3	3	2	13	1

Tabla 4.2 Objetivos de cambio jerarquizados del 1° al 3° por Fundei

Fase 5

Decisión sobre los objetivos de cambio que se abordaron:

En el caso de Fundei, en la tabla anterior se resumen los 4 objetivos de cambio que obtuvieron puntuaciones más altas. En el proceso de discusión entre las consultoras y los directivos de Fundei, los últimos decidieron trabajar con el análisis de procesos, a pesar que no tuvo la puntuación más alta de los cuatro objetivos. Esto debido a que analizaron la importancia de darle prioridad a la clarificación de sus procesos como parte importante del posicionamiento estratégico de la institución, para luego abordar el diseño de distintos programas para su cartera de productos (que son los otros tres objetivos de cambio con puntuaciones más altas).

Fase 6

Establecimiento del plan de acción:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la sesión de definición de objetivos de cambio, el cliente identificó como área prioritaria de atención el análisis de los procesos de Fundei como una necesidad urgente para potenciar el posicionamiento estratégico de la institución en el sector industrial y educativo.

Es así, que se acuerda trabajar en una propuesta de diseño organizacional para Fundei generando toda la información de la metodología y transfiriéndola al cliente para su implementación.

- ❑ **Factibilidad:** Lograr que Fundei Zona Metropolitana implante una estructura a partir del diseño organizacional es un reto, por múltiples factores, recursos financieros, disponibilidad de tiempo, respaldo político del presidente de la Fundación, sin embargo, pueden hacerlo y de una forma bastante efectiva.

El reto mayor que tienen ellos es lograr promover esta idea a los directores de las demás zonas, ya que esto potenciaría exponencialmente el posicionamiento estratégico de Fundei, sin embargo, adicional a las variables expuestas anteriormente, para lograr esta meta, tendrían que lograr resolver los temas de poder y resistencia al cambio que se encuentran en los presidentes de las otras regiones con mucha intensidad.

Capítulo V. Resultados

5.1 Diseño Organizacional

Para realizar un adecuado análisis de procesos que decante en una estructura alineada a Fundei, se requiere de una estrategia organizacional sólida y actualizada.

Se propuso trabajar con la metodología de diseño organizacional, que contempla las siguientes dimensiones de forma secuencial y ordenada:

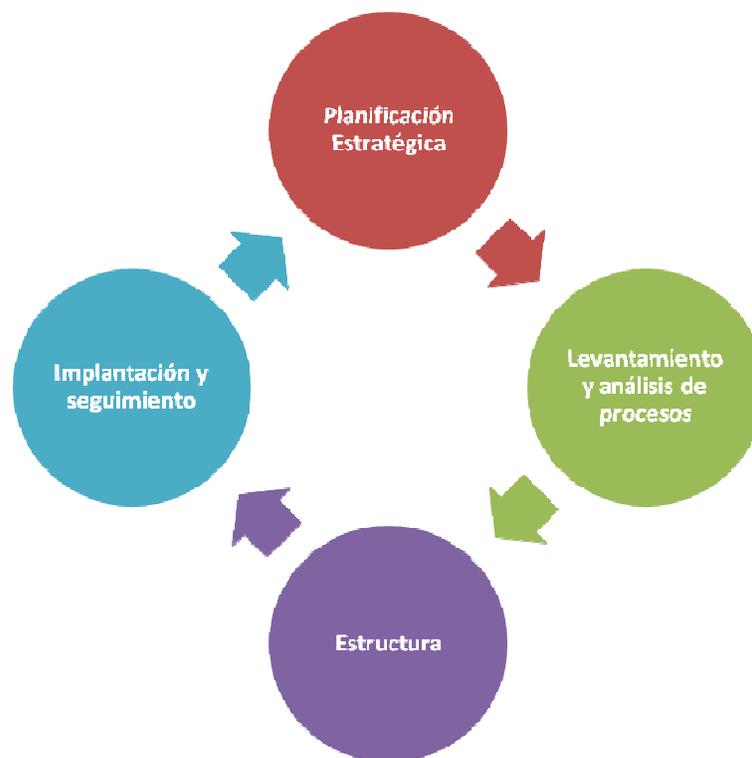


Figura 5.1. Propuesta de Diseño

Definición de la Estrategia: Articular una visión de cómo intenta competir y qué clase de organización desea ser en virtud de las realidades del entorno

Análisis de los procesos: Es la revisión de los insumos, flujos de trabajo y las secuencias necesarias para generar los productos esperados por los clientes.

Propuesta de estructura: Generar propuestas de agrupación de los cargos considerando el correcto flujo de la información y la conexión adecuada entre las partes de la organización

Implantación y seguimiento: Es empezar a operar con la estructura propuesta y establecer puntos de control que permitan corregir desviaciones, hacer ajustes y capturar lecciones aprendidas de cara al futuro

5.1.1 Resumen de la Propuesta

El diseño de las organizaciones emana de una visión global de la compañía, plasmada en un plan que contiene un conjunto claro de objetivos estratégicos.

La meta del diseño organizacional es idear un grupo de estructuras y procesos formales que, en combinación con un entorno operativo informal que resulte adecuado, proporcione al personal los conocimientos, la guía y la motivación para ejecutar el trabajo requerido y así alcanzar los objetivos estratégicos (Nadler y Tushman, 1997).

5.2 Proceso de planificación estratégica

De acuerdo a Francés (2006), la estrategia es la definición de objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización. La estrategia debe ser flexible y está sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información. Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización,

tomando en cuenta sus capacidades internas (fortalezas y debilidades) y los cambios del entorno y movimientos del mercado (oportunidades y amenazas). La planificación estratégica es un proceso que toma en cuenta varios aspectos:

- ❑ La incertidumbre, mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, tratando de anticipar lo que otros actores puedan hacer
- ❑ Las oportunidades y amenazas, las cuales se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa
- ❑ Las fortalezas y debilidades, en función de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno.

Mediante la confrontación de las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa, podemos formular la estrategia.

5.2.1 La Matriz Dofa

Una de las herramientas más utilizada en la planificación estratégica es la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) (Weihrich, 1982), la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa.

La matriz DOFA se puede utilizar para establecer una tipología de estrategias. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se confrontan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas.

De acuerdo al diagnóstico realizado en Fundei, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución se resumen en el siguiente cuadro:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ■ La marca Fundei ■ Conocimiento y experiencia (Know How) ■ Única empresa en el mercado en su especialidad ■ Buen equipo de trabajo ■ Tercerización de pasantes (adscritos directamente a Fundei) ■ Atención eficiente en caso de siniestros ■ Premio Roberto Salas Capriles ■ Protección y seguridad al pasante ■ Beneficios y seguro médico para los pasantes ■ La búsqueda de pasantes para pasantes ■ Contacto directo con las empresas ■ Aliada de los pasantes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dispersión geográfica ■ Poca vinculación con los estudiantes ■ Las condiciones de trabajo ■ Estructura insuficiente (falta de personal) ■ Exclusividad del servicio ■ Automatización de recursos ■ Alta rotación de los contactos en las universidades ■ Poco contacto con las universidades ■ Poco conocida entre los estudiantes, falta de promoción ■ Se solicitan muchos requisitos a los estudiantes para la apertura de la cuenta bancaria ■ Poca visibilidad de la empresa
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ■ Impacto de la política en los clientes ■ Relación con Conindustria ■ Surgimiento de competencia ■ Tener un solo servicio: PNP ■ Antigüedad del Decreto ■ La falta de información que hay en el mercado (empresas y centros educativos) acerca de Fundei ■ Que las empresas contraten a sus pasantes directamente ■ Falta de información de los beneficios a los estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Crisis económica ■ Pasantes comunitarias ■ Desarrollo de tecnología ■ Aumento de la capacidad ■ Ser los únicos en el mercado ■ Gestionar tesis y pasantes de forma proactiva ■ Generar otros servicios dentro de su cartera, aparte del PNP ■ Reclutar y seleccionar pasantes ■ Darse a conocer más ■ Apoyo en ferias de empleo ■ Contacto con otras empresas ■ Llegar a los estudiantes con más facilidad

Tabla 5.1 Matriz DOFA Fundei

5.2.2 Modelo de la Cadena de Valor

Para determinar las fortalezas y debilidades de una organización, se propone utilizar como herramienta la cadena de valor de Porter (1985).

De acuerdo a Kaplan y Norton (1996) la propuesta de valor al cliente, se compone de un conjunto de elementos como: los atributos del producto, la imagen de la empresa y la relación entre la empresa y el cliente. Los atributos comprenden las funciones del producto, su calidad, su precio y el tiempo. La imagen y reputación del producto son parte integral de la propuesta de valor. La marca es parte importante de la imagen. La relación con el cliente comprende la entrega del producto y el servicio al cliente, incluida la respuesta a sus exigencias.

La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización. (Porter, 1985). Este modelo se utilizó para desarrollar la propuesta de planificación estratégica de Fundei.



Figura 5.2 Cadena de Valor Elemental

Valor: es el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto sobre la base de la utilidad que este le proporcione, en una situación o libre mercado.

Costo: es la suma del precio de todos los bienes y servicios internos y externos utilizados hasta disponer del bien o servicio que se ofrece.

Margen: diferencia entre el precio de venta (valor) y el costo. Para maximizar el margen, se cuenta con dos estrategias alternas: aumentar el valor y reducir los costos.

Valor agregado: se crea valor cuando las actividades realizadas incrementan el precio que está dispuesto a pagar el comprador por el producto

Cadena de valor: está conformada por una serie de etapas de agregación de valor, de aplicación general en la empresa.

La cadena de valor proporciona:

- ❑ Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores
- ❑ Un marco conceptual para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

El margen resultante será positivo, si el valor total excede el costo total resultante de la culminación de todas las actividades de la cadena de valor.

El análisis de la cadena de valor pretende identificar todas aquellas actividades en las cuales se puede añadir valor al producto.

De acuerdo a Porter (1985), las actividades de la cadena de valor se clasifican en primarias y de apoyo, de manera similar a las actividades de línea y apoyo (staff) de las empresas.

Las actividades primarias, son aquellas que se encuentran en línea de agregación de valor y tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios. Son las siguientes: operaciones, mercadeo, ventas, servicio post venta, etc.

Las actividades de apoyo son las que dan soporte a las primarias, a saber: finanzas, recursos humanos, legal, etc.

A continuación, el modelo de cadena de valor de Porter, adaptado a Fundei:

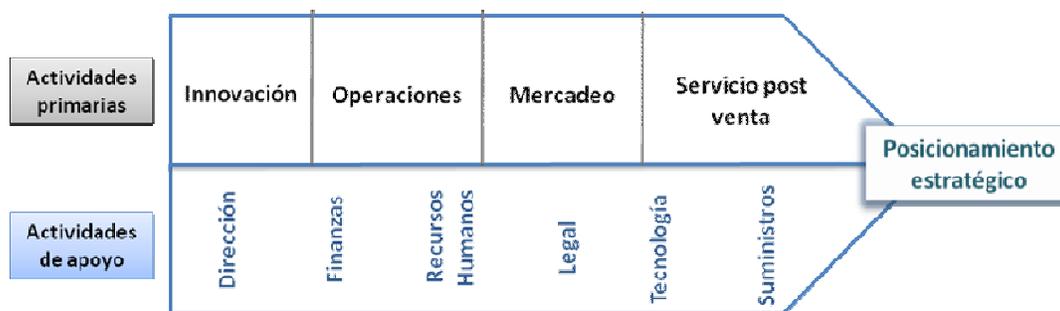


Figura 5.3 Modelo de Cadena de Valor de Porter adaptado a Fundei

La matriz estratégica: adicional a los fines planteados en el modelo, se incorporó el análisis de la misión, visión, valores y políticas.

- ***¿Qué queremos a cambio de nuestro esfuerzo en Fundei (Fines)?***
- ***¿Qué podemos ofrecer en Fundei al mercado y a la sociedad (misión)?***
- ***¿Qué límites de conducta adoptar en Fundei (valores)?***

5.2.3 Stakeholders

La traducción de esta palabra es *parte interesada o afectados*.

Uno de los aspectos esenciales para el proceso de planificación estratégica es la consideración de los stakeholders, los cuales no son más que el grupo de personas que afectan el logro de los objetivos de una empresa y, a su vez, se ven afectados por estos, como por ejemplo: los trabajadores, los accionistas, los clientes, los proveedores, es decir, sus actores principales. Los stakeholders motivan decisiones en la empresa y reciben consecuencias de esas decisiones.

Con cada stakeholder, los directivos de las empresas deben tener acercamientos para una eficaz planificación, ya que estos son los que crean impactos directamente (propietarios, trabajadores y accionistas) y los que influyen directamente (clientes, proveedores, competidores, estado, sociedad).

En cuanto a Fundei, se pudiese establecer un análisis de los stakeholders (resaltados en letras cursivas) de la siguiente manera:

Los *directivos* de Fundei deben actuar con estrategias oportunas y eficaces para obtener mayores ganancias y posicionamiento en el mercado, pero respetando la *legislación laboral* y las normas del *gobierno* en cuanto a asignaciones de pasantes se refiere. También deben procurar incentivar a sus *trabajadores* y lograr la satisfacción de las *empresas clientes* al ubicar a sus pasantes. Deben generar armonía y buenas relaciones con los proveedores de

pasantes, *universidades e institutos*, así como mantener contacto continuo con los *pasantes* ubicados en empresas para satisfacer sus necesidades.

La estrategia debe estar basada en la calidad de producción en investigación de marketing para la apertura y posicionamiento de Fundei en el mercado, previo análisis de las fortalezas y debilidades internas y oportunidades y amenazas externas.

En conclusión, para que Fundei sea una institución exitosa, debe considerar e involucrar en su estrategia de planificación a los stakeholders, creando relaciones satisfactorias y duraderas con los mismos.

5.2.4 Ciclo Estratégico para cada Objetivo Operativo

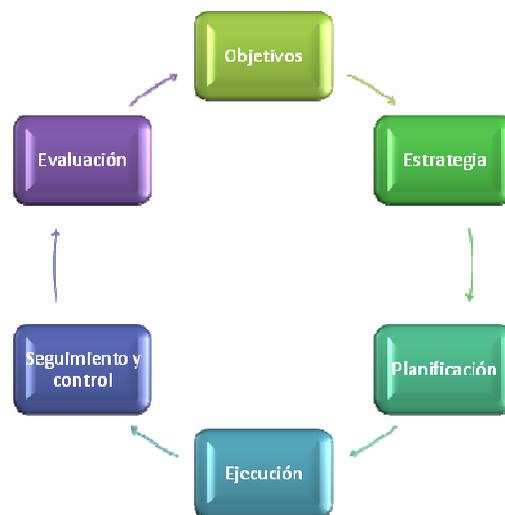


Figura 5.4 Ciclo Estratégico para objetivos operativos

En el ciclo estratégico se plantean los objetivos, se definen estrategias para su consecución, éstas son ejecutadas y se evalúan los resultados obtenidos en relación con los objetivos fijados.

Los objetivos definen hacia dónde va la organización y las estrategias ayudan a establecer cómo llegar. En el ciclo estratégico, la definición de objetivos y estrategia debe ser explícita y debe quedar por escrito.

A la definición de la estrategia le sigue un proceso de planificación, en el cual se especifican acciones, responsabilidades y recursos.

Posteriormente, se hace seguimiento y control formal de la ejecución para analizar qué factores están haciendo que el proceso evolucione y cuáles lo están entorpeciendo. De esta manera, se pueden tomar las acciones correctivas necesarias para el funcionamiento eficiente del proceso.

Finalmente, en la evaluación se analiza el logro de cada objetivo y si deben ser modificados.

5.2.5 Sugerencias para la ejecución del Proceso de Planificación Estratégica

En esta sección, se hacen sugerencias para que Fundei realice el proceso de planificación estratégica:

Reunirse en plenaria con toda Fundei Zona Metropolitana, con la finalidad de alinear a todos en cuanto al objetivo estratégico definido: **Aumento del posicionamiento estratégico de la fundación**. Para esto deben definir 3 cosas:

- ¿Dónde están ahora?
- ¿A dónde quieren llegar?
- ¿Cómo llegar a dónde quieren?

Una recomendación para saber a dónde quieren llegar y qué les falta, es hacer un ejercicio de visualización en el cual, mediante una tormenta de ideas, analicen la estrategia que deben implementar para aumentar el posicionamiento estratégico.

En esa misma sesión (es), compartirán el modelo de Cadena de Valor de Porter y generarán los acuerdos de cara a los objetivos que desarrollará cada responsable de área, para garantizar la optimización de los procesos y así llevar a Fundei a alcanzar su estrategia.

También compartirán la matriz en la que se documentará el plan de toda la fundación y se hará explícito el respaldo de los Directores a este proceso y su apoyo para dar orientación a los que así lo requieran. Es importante que se documente lo siguiente:

- El **objetivo** a alcanzar
- La **estrategia** para alcanzarlo
- Las **actividades** y **tareas** específicas que se deben ejecutar para alcanzar el objetivo
- Los **recursos** necesarios para alcanzarlo
- Las personas **responsables** de hacerlo
- La **fecha** en la que cada actividad y tarea estarán listas

Esto se hace para cada área identificada en la Cadena de Valor y luego deben llevarse todos los planes a una sola matriz para el seguimiento global.

5.2.6 Recomendaciones

- Trabajar con un modelo de cadena de valor

- No perder de vista la estrategia organizacional
- Anticiparse a la incertidumbre del mercado y stakeholders
- Analizar a Fundei en términos de fortalezas y debilidades
- Involucrar a todos los interesados (stakeholders) en el proceso de planificación
- Ser garante de la documentación de los planes
- Retar, de ser necesario, para darle nivel a los planes de las áreas
- Respaldar a la gente para que hagan propuestas que fortalezcan a Fundei
- Generar un buen clima de trabajo

Finalmente, las preguntas claves que Fundei puede hacerse en la fase de planificación estratégica son:

1. ¿Cuáles son los resultados que se esperan de la institución?
2. ¿Se están alcanzando? ¿Por qué?
3. ¿Se Deben retar?
4. ¿Todos los procesos están vinculados a una o más estrategias concretas?
5. ¿Existen procesos que no están vinculados a ninguna estrategia?
6. ¿Existen estrategias que no tienen procesos que las soporten? ¿Se requieren?
7. ¿Los trabajadores de Fundei tienen claridad de la contribución de su trabajo a estos resultados?

8. ¿Existe algún proceso que conecte a la visión?
9. ¿Qué habilitadores se tienen para lograr los objetivos?
10. ¿En qué impactan estos habilitadores en los procesos?
11. ¿Se requieren modificaciones del estado actual de algún habilitador para aumentar su impacto?
12. ¿Quiénes contribuyen con este habilitador?

Una vez que tengan clara la estrategia de Fundei, deben preguntarse lo siguiente:

1. ¿Qué cambios requerirá la nueva estrategia de trabajo primario de la organización? ¿Cómo se modificarán las tareas? ¿Habrá otras restricciones, recursos, procesos o tecnologías?
2. ¿Qué efectos tendrán en las nuevas necesidades de trabajo las estructuras y procesos explícitos que componen los acuerdos de la organización formal (estructuras, procesos y sistemas)?
3. ¿El personal de la organización posee las competencias, el interés, las características y la capacidad para ejecutar el trabajo requerido de manera que resulte consistente con la estrategia?
4. ¿Cómo es probable que los valores, las creencias, los modelos de comportamiento y el liderazgo relacionados con la cultura o la organización informal, contribuyan u obstaculicen la ejecución del nuevo trabajo?

Si los procesos, actividades o tareas cambian a partir de la estrategia o se deben hacer ajustes en la organización formal, es momento de hacer una intervención en diseño organizacional.

5.3 Diseño Organizacional en Fundei

La propuesta de Diseño organizacional se fundamenta en el **Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman**: *Los componentes de toda organización coexisten en varios estados de equilibrio y consistencia, ese es el llamado ajuste o congruencia. A mayor ajuste, mayor eficacia de la organización.*

La dinámica básica de la congruencia considera la organización más eficaz cuando todas sus piezas encajan. Al incluir la estrategia, ésta visión se amplía para incluir el ajuste entre la organización y el entorno más grande en el que se desenvuelve, una organización es más eficaz cuando su estrategia es consistente con su entorno y cuando los componentes organizacionales son apropiados para las tareas necesarias para implantar dicha estrategia.

Para lograr esta congruencia, se propone hacer el análisis de esta forma:



Figura 5.5 Propuesta de Diseño Organizacional para Fundei

Adicionalmente, deben pensar en Fundei como un sistema social y abierto. Un sistema es el conjunto de elementos interrelacionados, en el cual un cambio en un elemento afecta a los demás, interactúa con su entorno, capta aportaciones

de fuentes externas y las transforma en algún tipo de producción que para el caso de ustedes es un servicio.

Las organizaciones como sistemas muestran algunas características:

- ❑ **Interdependencia interna:** Los cambios en un componente de la organización con frecuencia tienen repercusiones en los demás, las piezas están interconectadas
- ❑ **Capacidad de retroalimentación:** Permite a las organizaciones corregir errores e incluso modificarse
- ❑ **Equilibrio:** Cuando un suceso desequilibra al sistema, la respuesta de éste es tratar de recuperar su balance
- ❑ **Configuraciones opcionales:** Uno de los pasos cruciales del proceso de diseño es la creación y consideración de una amplia gama de diseños opcionales entre los que los gerentes seleccionan la alternativa más adecuada. El desafío radica en identificar el diseño que sea más conveniente para esa organización en particular dentro de su entorno.
- ❑ **Adaptación:** Es la capacidad de reajustarse constantemente a las exigencias del entorno.

5.3.1 El Diseño y el Modelo de Congruencia

Suponiendo que ya se estableció una visión y estrategia articuladas, ¿cuáles son los primeros problemas que confrontará el gerente responsable de implantarlas? En general, el gerente debe plantearse algunas preguntas preliminares:

1. ¿Qué cambios requerirá la nueva estrategia de trabajo primario de la organización? ¿Cómo se modificarán las tareas? ¿Habrá otras restricciones, recursos, procesos o tecnologías?

2. ¿Qué efectos tendrán en las nuevas necesidades de trabajo las estructuras y procesos explícitos que componen los acuerdos de la organización formal (estructuras, procesos y sistemas)?
3. ¿El personal de la organización posee las competencias, el interés, las características y la capacidad para ejecutar el trabajo requerido de manera que resulte consistente con la estrategia?
4. ¿Cómo es probable que los valores, las creencias, los modelos de comportamiento y el liderazgo relacionados con la cultura o la organización informal, contribuyan u obstaculicen la ejecución del nuevo trabajo?

En la práctica, una vez que se definen las necesidades del trabajo, los gerentes tienden a pensar en torno a los acuerdos formales de organización, como la herramienta más obvia para implantar el cambio, esto se debe a que la configuración estructural es considerablemente más fácil de modificar que el comportamiento humano. Otra razón es que las modificaciones en las estructuras y los procesos alteran directamente los modelos de actividad, comportamiento y desempeño.

5.4 Análisis de procesos

Un **proceso** es un conjunto de actividades interrelacionadas, que implican tareas particulares en una secuencia específica, con el objetivo de obtener un resultado predeterminado y que transforman entradas en salidas.

Una **actividad** es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa.

Tareas son asignaciones detalladas, con límites especificados que en su conjunto completan una actividad.



Figura 5.6 Composición de un proceso

En esta etapa, la idea es analizar los procesos llevados a cabo por los ocupantes del área y profundizar en ellos, con el fin de lograr un entendimiento global de lo que hace en el día a día el ocupante y analizar cómo esto contribuye al logro de la estrategia del negocio o unidad.

En el levantamiento de procesos hay un ciclo que contiene varios elementos:

- Insumos: plan estratégico, manuales de procedimientos y otros documentos que describan lo que se hace diariamente
- Proveedores: líderes y ocupantes
- Actividades: levantamiento de las tareas por parte de los ocupantes
- Herramientas: plan estratégico y formato de levantamiento de procesos
- Clientes: líderes u ocupantes
- Productos: matrices de procesos de las áreas.

5.4.1 Tipos de Procesos

En toda organización hay 3 tipos de procesos:

1. **Procesos gerenciales:** éstos determinan la dirección de la organización
2. **Procesos de realización:** a través de los cuales se elaboran los productos y/o servicios que van a enfocarse hacia el cliente
3. **Procesos de soporte:** Apoyan los procesos gerenciales y los de realización.

5.4.2 Modelo de Cadena de Valor y Análisis de Procesos

De acuerdo a Francés (2006), el análisis de procesos en la cadena de valor, resultan de utilidad para identificar las actividades clave que determinan los diferentes elementos de la propuesta de valor al cliente. Una vez identificadas las actividades clave, se pueden determinar sus fortalezas y debilidades en relación con la propuesta de valor deseada, o la de los competidores más cercanos, y establecer el curso de acción requerido para aprovechar las fortalezas y superar las debilidades.

5.4.3 Herramienta SIPOC

La propuesta que se hace a Fundei es hacer el análisis de sus procesos con la metodología SIPOC: un diagrama utilizado en la metodología de Calidad y Mejora Continua.

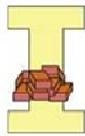
La función de esta herramienta es identificar todos los elementos relevantes dentro de un proceso de mejora y simplificar los procesos.

Elementos que determinan un proceso:

1. **S:** Suppliers (Proveedores)
2. **I:** Inputs (Entradas)
3. **P:** Process (Procesos)
4. **O:** Outputs (Salidas)
5. **C:** Clients (Clientes)



Aquellos que proporcionan los insumos necesarios para que el proceso comience. Estos insumos pueden ser físicos y/o información.



Las materias primas y/o información que desencadenan el proceso.



El conjunto de actividades y tareas que realizamos para procesar un producto o entregar un servicio



Es lo que entregamos según el requerimiento o solicitud que se nos hizo.



Para quién hemos fabricado el producto o a quién entregamos el servicio

Figura 5.7 Herramienta SIPOC

Al analizar los procesos, lo importante es entender claramente los mecanismos de control y para estos, se definen los indicadores de gestión y los valores objetivos.

La herramienta SIPOC, facilita la identificación de todos los elementos relevantes de un proceso, refinando el alcance y complejidad de los proyectos. Permite crear un mapa que define el alcance del proceso y sus principales ingresos, salidas, proveedores y clientes.

Cuando Fundei esté realizando el análisis de cada proceso, el análisis SIPOC les permitirá contestar las siguientes preguntas:

- ¿Dónde empieza y termina el proceso?
- ¿Cuáles son los pasos principales del proceso?
- ¿Cuáles son las salidas y entradas primordiales del proceso?
- ¿Cuáles son los clientes claves del proceso (directos e indirectos)?
- ¿Cuáles son los proveedores principales (ambos directos e indirectos)?

La herramienta SIPOC puede ser entonces utilizada para identificar proyectos potenciales al separar las áreas de proceso que necesitan ser mejoradas; también permite conocer el alcance del proyecto al definir la fecha de comienzo y fin de los segmentos e identificar las entradas de los procesos más simples.

En esta fase, hacemos el análisis de los procesos como los tenemos hoy, sin foco en optimización. Al tener identificados los procesos que se van a analizar, se procede a su caracterización de forma que permita tener la información desglosada para la simplificación de análisis. Este análisis y su documentación, es responsabilidad del ejecutante porque es quien mejor conoce el proceso.

Ejemplo para Fundei

Con el proceso colocación de pasantes, la metodología SIPOC sería de la siguiente manera:

Proceso	Definición	Suppliers (Proveedores)	Inputs (Entradas)
Colocación de pasantes	Proceso por medio del cual, los estudiantes universitarios se incorporan al sector empresarial a través de sus pasantías académicas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Universidades 2. Tecnológicos 	

Process (Actividades)	Process (Tareas)	Outputs (Salidas)	Clients (Clientes)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Captura de la necesidad con el cliente 2. Reclutamiento de pasantes 3. Negociación con el cliente 4. Ingreso 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar con el cliente perfiles, universidades edad, sexo, carreras 2. Contactar a las universidades para buscar candidatos 3. Buscar CV de estudiantes 4. Contactarlos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estudiantes realizando sus pasantías universitarias con el perfil que había solicitado el cliente 2. Contrato de servicio firmado con Fundei 3. Información para Facturación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizaciones que necesitan de pasantes académicos

Tabla 5.2 Ejemplo matriz SIPOC para Fundei

¿Para qué hacer este análisis?

- Conocer qué tan alineados están los procesos con la estrategia definida
- Para identificar tareas comunes o repetitivas entre cargos o áreas
- Tareas específicas no comunes que definen el cargo
- Tareas o actividades que no agregan valor al proceso con miras a reenfoclarlas o eliminarlas
- El impacto en el tiempo de la ejecución de las tareas
- Las tareas prioritarias
- Identificar oportunidades de sinergia en las tareas
- Hacer visibles los elementos que facilitan u obstaculizan la ejecución de las tareas.

Después de pasarse por estas preguntas, es momento de analizar las posibilidades de optimización de los procesos de Fundei:

Pregúntense

- ¿Se están llevando a cabo los procesos requeridos por la estrategia?
- ¿Existe congruencia y alineación entre los diferentes procesos?
- ¿Cuánta claridad hay entre las tareas del área?
- ¿Los ejecutantes se han planteado otras maneras de hacer el proceso?

Cada ocupante debe preguntarse: ¿De lo que estoy haciendo actualmente?

1. *Qué se debe seguir haciendo?*
2. *Qué se debe dejar de hacer?*
3. *Qué se debe incorporar?*

Antes de diseñar la estructura

El agrupamiento estratégico es el paso más importante en el proceso del diseño. Las decisiones de agrupamiento que se tomen, establecen el marco básico dentro del cual se toman todas las demás decisiones relativas al diseño de la organización. El agrupamiento junta algunas tareas, funciones o disciplinas, en tanto que divide a otras, en esencia concentra la atención de la compañía. La gente agrupada puede analizar, planear y ejecutar mejor las tareas necesarias.

El agrupamiento estratégico supone dos preguntas relacionadas:

1. ¿Cuál es la configuración básica de la organización?
2. En función de esta configuración, ¿Cómo se especializan o diferencian

los componentes organizacionales?

La elección inicial del agrupamiento estratégico y la configuración del núcleo de la organización son consecuencias directas de la estrategia de la organización o unidad.

5.4.4 Recomendaciones

- No perder de vista la estrategia
- Apoyarse en los planes diseñados por cada área para tener identificados los procesos
- Desglosar cada proceso en actividades y a éstas en tareas
- Entrenar a los ejecutantes de los procesos en la metodología SIPOC y en la base de datos en la que deben documentarlos
- Hacer seguimiento al cumplimiento del análisis SIPOC
- Recoger toda la información levantada y preguntarse si se tienen todos los procesos que se ejecutan hoy o se tienen que desarrollar alguno
- Con toda la información documentada, empezar a proponer diferentes opciones de arreglo organizacional, de forma tal que se haga énfasis en las actividades que agreguen valor, que las responsabilidades queden adecuadamente distribuidas en los cargos, y que se haga sinergia para no repetir tareas.

5.5 Estructura

La estructura organizacional es el conjunto de relaciones estables existentes entre los cargos o roles de una organización. Define formalmente cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas de una organización (Francés, 2006).

De acuerdo a Robbins (1999) la estructura organizacional define la forma como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo.

El diseño de la estructura debe responder a la estrategia ya que de lo contrario, la organización operará de forma ineficiente.

El entorno condiciona las estrategias de una organización y estas últimas, a su vez, condicionan la estrategia organizacional. Una nueva estrategia genera modificaciones en la estructura organizacional, y se debe reflejar en su cultura. Sin embargo, la estructura establece límites a la definición de la estrategia, ya que la organización no puede adoptarlas sin tomar en cuenta los recursos de los cuales dispone. La estructura determina cómo se desagrega la estrategia.

De acuerdo a Kaplan y Norton (1996), existen cuatro perspectivas en las cuales se pueden ubicar los objetivos que constituyen la estrategia.

1. *Perspectiva de los accionistas (dueños)*: comprende aquellos actores que tienen el poder final de decisión en la organización
2. *Perspectiva de los clientes (receptores externos)*: comprende a quienes reciben el impacto directo o indirecto de la actividad de la organización
3. *Perspectiva de procesos (internos y en red)*: corresponde a las actividades de la propia organización y de las otras organizaciones que contribuyen con ella
4. *Perspectiva de capacidades (internas y en red)*: corresponde al capital humano organizado que hace posible los procesos presentes y futuros

De acuerdo a Robbins (1999), existen 6 elementos clave a considerar cuando se diseña la estructura de la organización:

1. *Especialización del trabajo*: grado en el cual las tareas en la organización se subdividen en puestos separados

2. Departamentalización: la base con la cual se agrupan los trabajos
3. Cadena de mando: es la línea continua de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta la última posición y aclara quién reporta a quién
4. Tramo de control: número de subordinados que un gerente puede dirigir eficaz y eficientemente
5. Centralización y descentralización: la centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización, mientras que la descentralización se refiere a la toma de decisiones que es delegada a los empleados de niveles más bajos
6. Formalización: es el grado en que los puestos dentro de una organización se hayan estandarizados

5.5.1 Configuraciones Básicas de Agrupamiento

En esta etapa del diseño de la estructura, la idea es formular una gama de opciones de agrupamiento sustancialmente diferentes. El énfasis se coloca en la creatividad, el equipo debe sentirse cómodo con las cuestiones de implantación, viabilidad o naturaleza práctica. Se debe crear un número de instrucciones específicas.

Hay tres configuraciones básicas de agrupamiento, que es posible combinar y modificar para producir variaciones creativas.

- ❑ **Por actividad:** Reúne cargos que comparten funciones, disciplinas, técnicas o procesos de trabajo similares. En las organizaciones tradicionales clásicas, por ejemplo, todos los que participan en la producción están agrupados, al igual que todas las personas que se relacionan con el desarrollo de productos mercadeo, ventas, etc. En las

organizaciones caracterizadas por agrupamientos por actividad, las metas, las posiciones de influencia, los premios y los sistemas de control tienden a basarse en el desempeño de tareas específicas; el énfasis recae en la calidad del trabajo, en lugar del volumen de ventas o los índices de satisfacción del cliente.

- ❑ **Por producción:** Organiza a la gente con base en el servicio o producto que proporcionan. Los cargos de cada grupo desempeñan una variedad de tareas, emplean diferentes técnicas y usan procesos diversos pero todos contribuyen al mismo resultado final. Un ejemplo de este agrupamiento es el de la empresa AT&T a principios de los años noventa, en esta época, las actividades se dividieron en servicios de comunicaciones, productos de comunicaciones, computadoras y sistemas de redes. En las organizaciones orientadas hacia la producción, los objetivos esenciales se centran en el producto o servicio. La influencia dominante la ejercen quienes se interesan por la integridad de la producción, y los premios, ascensos y controles están dominados por las consideraciones respecto al producto, proyecto, servicio o a las tres cosas.

- ❑ **Por usuario, tipo de mercado, cliente o área geográfica:** Reúne a las personas que desempeñan diferentes tipos de trabajo y producen distintos resultados atendiendo a los mismos clientes. El agrupamiento por mercado o segmento del mercado es otra forma de abordar el mismo aspecto. Por ejemplo, las compañías telefónicas tradicionalmente estructuraban sus operaciones con base en el tipo de clientes que atendían residenciales o comerciales. El agrupamiento por usuario o cliente centra la atención de la unidad en consideraciones respecto al usuario/mercado/área geográfica. Las metas de los usuarios se ponen de relieve, la influencia dominante proviene de los que tienen que ver con las necesidades de los usuarios, y las retribuciones y los controles se determinan por las evaluaciones de valor para los usuarios.

La sugerencia a Fundei, es que utilice el agrupamiento por actividad, ya que este le permitirá tener mayor foco en el tema de sostenibilidad económica y la optimización de sus procesos, adicionalmente porque:

1. *Maximiza la opción del uso de los recursos:* el agrupamiento por actividad aprovecha al máximo los recursos porque los individuos que desempeñan la misma función o actividad los comparten, fomentan capacidades especializadas y acumulan experiencia
2. *Impacta en la especialización y la economía de escalas:* ofrece los beneficios de una masa crítica y la capacidad de especialización de manera importante para los profesionales. Agrupar a todos los químicos en un laboratorio de investigación, por ejemplo, permite a cada uno de ellos aprovechar la base de conocimientos colectivos.
3. *Facilita la evaluación o seguimiento:* por el diseño de mediciones y controles con base en consideraciones, funcionales, disciplinarias y de trabajo, por ejemplo: ¿Cómo es la calidad de la investigación de mercados de esa persona?
4. *Contribuye al desarrollo de los individuos y la capacidad de la organización de usar sus recursos humanos:* fomenta el desarrollo de la identidad profesional y los conocimientos a medida que los individuos se convierten en expertos en funciones generales o disciplinas específicas.
5. *Impacta en el resultado final de la organización:* crea especialistas y áreas relativamente grandes de excelencia funcional o disciplinaria.
6. *Establece una relación con las exigencias competitivas:* alienta la optimización interna pero no reconoce las necesidades del mercado. Se gana economías a escala y excelencia funcional.

Una vez que la organización toma sus decisiones de agrupamiento básicas, los gerentes en cada nivel tienen que determinar el grado de especialización que necesitan en cada una de sus subunidades. Ejemplo, un Director General, después de seleccionar una estructura funcional para ésta, tiene que decidir si separa a Mercadotecnia de Ventas o las deja juntas en un mismo departamento.

Aunque la configuración global de la organización gira alrededor de consideraciones estratégicas, la especialización guarda relación estrecha con las necesidades del trabajo y el grado en el que varían. La producción industrial, con las cantidades enormes de personas que realizan trabajos similares, requiere poca especialización, en tanto que un centro médico que emplea personal asignado a numerosas funciones supone una especialización proporcionalmente mayor.

El desafío es encontrar la combinación adecuada, una menor especialización simplifica la administración, por otro lado, puede también disminuir la capacidad de la organización de responder de manera apropiada a exigencias específicas, internas o externas.

5.5.2 ¿Cómo decidir cuál tipo de agrupamiento usar?

La estrategia establece las prioridades organizacionales y determina qué aspectos y preocupaciones necesitan manejarse con más cuidado.



Figura 5.8 Elementos para decidir el tipo de agrupamiento a usar

5.5.3 Conexiones de la Estructura

Las conexiones estructurales implican el diseño de las estructuras y procesos formales para vincular operaciones relacionadas que han sido divididas por el agrupamiento estratégico. Después de tomar las decisiones clave sobre el agrupamiento estratégico, el paso siguiente consiste en proporcionar los mecanismos necesarios para coordinar el trabajo de modo que la compañía funcione como una empresa integrada.

Aunque las consideraciones sobre la estrategia son las que impulsan las decisiones de agrupamiento, la base para las decisiones sobre las conexiones estructurales está arraigada en el concepto de la interdependencia de las tareas, el objetivo es diseñar los mecanismos que permitan a cada grupo recibir de los demás la información que necesitan para llevar a cabo su trabajo y cumplir con sus objetivos.

Se deben elegir las conexiones que favorezcan los flujos de información y los procedimientos, para atender las necesidades que impone la interdependencia relacionada con el trabajo.

Por cada opción de agrupamiento, el equipo tiene que diseñar procedimientos de conexiones estructurales que satisfagan las necesidades de coordinación identificadas en el paso anterior.

El propósito en esta fase es conectar, es decir, definir formalmente la manera en la cual los procesos relacionados, o roles interdependientes se vinculan para asegurar el logro del objetivo.

Toma de decisiones sobre las Conexiones Estructurales

Hay varios criterios básicos para comparar las conexiones estructurales. La clave para tomar decisiones eficaces respecto a las conexiones estructurales es elegir las estructuras formales que sean consistentes con la interdependencia relacionada con el trabajo de los grupos que se articularán (Nadler, 1999).

- 1. El costo, tanto en términos tanto del dinero como de los recursos.**
Mientras más personas, sistemas y procedimientos estén involucrados, más costosa será la conexión estructural
- 2. Dependencia de la organización informal.** Mientras más compleja sea la conexión estructural formal, mayor será su dependencia del sistema informal
- 3. Capacidades de procesamiento de la información.** La jerarquía y las formas de enlace están limitadas por la capacidad de los individuos que participan en la recopilación, el proceso y la canalización de la información.

Otros elementos a considerar que tienen que ver con el diseño de estructura

- ❑ **Enfoque:** Cualquier empresa consiste en una secuencia básica de procesos que transforman tecnologías y materiales básicos en ofertas que se llevan al mercado. Yendo del “fondo” de la organización hacia el “frente”, estos procesos incluyen concebir, diseñar, desarrollar, fabricar, vender, distribuir y dar asistencia a una oferta. Cada paso en la cadena de valor le aporta o le quita algo.

¿Cómo lo van a enfocar en Fundei? **¿Foco en tareas por área o van a garantizar que cada eslabón de la cadena va a ser responsable de todo el resultado?**

El segundo concepto arquitectónico que impulsa los nuevos diseños:

- ❑ **Apalancamiento:** Capacidad de obtener ventajas de escala a través de los recursos comunes compartidos por la organización, ej: diseño, tecnologías básicas, producción, servicio, actividades relacionadas con el cliente. En las organizaciones que logran combinar el enfoque y el apalancamiento de forma exitosa, el resultado es una serie de unidades de negocio, concentradas en segmentos específicos del mercado, que combinan la velocidad empresarial, eficiencia y orientación hacia el cliente, propia de una compañía pequeña con las economías de escala disponible, por lo general, solo para las grandes empresas.

5.6 Diseño de Cargos

El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado, dimensionado y relacionado.

5.6.1 Elementos:



Figura 5.9. Elementos del diseño de cargos

Para la construcción de las descripciones de cargo pueden trabajar con la matriz de procesos realizada en la fase de diseño de procesos, la cual suministra las actividades y tareas que fueron definidas con sus roles y responsabilidades, y con la estructura desarrollada.

Para elaborar una descripción de cargo es necesario evaluar los siguientes elementos: identificación del puesto, propósito general, funciones específicas, finalidades, interacción, manejo de presupuesto, impacto y perfil del cargo.

Además del diseño de los cargos, deben analizar el valor monetario de la nueva estructura para prever la factibilidad económica de su implantación.

Productos Finales

- Descripciones de cargo
- Las normas, políticas y procedimientos
- La interacción entre los cargos, áreas, clientes, proveedores

5.6.2 Recomendaciones

- ❑ Seguir con foco en la estrategia
- ❑ Recomendable: agrupamiento por actividad
- ❑ Generar las conexiones estructurales que permitan rapidez en la información, interconexiones sencillas y generación de valor para Fundei
- ❑ Diseñar todos y cada uno de los cargos de la nueva estructura
- ❑ Documentar las descripciones de cargo, las políticas y procedimientos y las interacciones entre los cargos, así como la relación con clientes y proveedores
- ❑ Contemplar el impacto económico de la nueva estructura en el presupuesto de Fundei
- ❑ *¡Prepararse para la implantación!*

5.7 Implantación

Una vez que Fundei tenga clara la estructura que necesita, es el momento de ver a la gente: ¿El personal posee las competencias, el interés, las características y la capacidad para ejecutar el trabajo requerido de manera que resulte consistente con la estrategia?

Hay que definir un plan de implantación



Figura 5.10 Proceso de Cambio

5.7.1 Dimensiones del Plan de Acción



Figura 5.11 Plan de implantación

Se debe establecer un Plan de Implantación con el fin de:

- Divulgar las nuevas formas de operar
- Generar lineamientos, políticas y procedimientos que regulen la forma como se generarán los resultados
- Identificar qué capacidades organizacionales se tienen y cuáles deben ser desarrolladas: Gente (conocimiento, competencias, habilidades, etc)
- Verificar ¿Quiénes deben estar informados de este diseño? ¿Quiénes tienen un papel de patrocinante, aliado en esta implantación?
- Analizar ¿Cómo asegurar que cada integrante del área conozca su cargo y las responsabilidades que tiene asignadas? ¿Puedo hacer algo?
- Chequear si las premisas sobre las cuales se diseñó la estructura están

funcionando o están dando los resultados previstos

- Verificar ¿Cómo está el desempeño de la gente en esa estructura?

El esquema del Plan Comunicacional es clave, y debe considerar:

- Definir mensajes clave asociados al proceso de redimensionamiento de Fundei
- Alinear a los voceros en estos mensajes clave
- Hacer visibles a las audiencias (empleados, clientes, Fundei de otros territorios, universidades)
- Generar espacios formales e informales para compartir información
- Manejar la frustración y la resistencia de la gente. Dar apoyo afectivo
- Ir creando cultura de una Fundei más estratégica.

Ahora bien, para la implementación efectiva de la estrategia organizacional, la cual contemple procesos y estructuras alineados a dicha estrategia, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos del cambio organizacional:

5.7.2 Administración de la Transición

Se proponen 4 áreas en las que los gerentes pueden tener influencia para manejar la transición:

1. *Concentrar la atención y las actividades estableciendo y comunicando una imagen clara del estado futuro:* el cambio sin enfoque crea problemas enormes. Es difícil manejar a la gente en una cierta dirección si no sabe donde se encontrarán una vez que lleguen. En la ausencia de

una dirección clara, la organización sufre de “parálisis de transición”. La actividad se reduce hasta detenerse, porque la gente ya no está segura de lo que se considera el comportamiento adecuado.

Los gerentes deben establecer un diseño tan completo como sea posible para el estado futuro, cuando menos, deben articular una visión por adelantado. Deben redactar una declaración que identifique el efecto del cambio en cada parte de la organización. También es importante evitar los cambios innecesarios, las modificaciones extremas o los puntos de vista conflictivos de esa visión durante la transición.

Por último, existe una necesidad imperiosa de comunicar. Es importante que los gerentes se comuniquen repetidamente, usando para ello una gama de medios: vídeos, análisis en grupos pequeños, memorandos escritos, boletines informativos, reuniones con grupos grandes, para enviar mensajes consistentes. Finalmente, la nueva organización tiene que hacerse real, visible y concreta, mediante tanta información detallada como sea posible acerca de las estructuras, los procedimientos y las relaciones de subordinación.

2. *Uso de los puntos de apalancamiento múltiples y consistentes para cambiar el comportamiento:* durante los períodos de transición las probabilidades son mucho mayores de lo normal de que el “ajuste” entre los componentes organizacionales pierda su sincronía. Los gerentes tienen que pensar de manera consistente acerca del cambio en términos del ajuste entre el trabajo, la gente, las estructuras formales y los acuerdos informales y deben ejercer una supervisión estrecha de las relaciones en el curso de la transición.

3. *Mantener el control a través del uso de instrumentos gerenciales especiales para la transición:* debido a que el estado de transición difiere de los estados actual y futuro, a menudo es necesario crear arreglos formales de organización diseñados específicamente para administrar transiciones. Estos incluyen:

- Un gerente de la transición
- Recursos específicos para la transición que abarcan presupuesto, tiempo y personal de apoyo
- Estructuras específicas para la transición, como sistemas de gerencia duales y apoyo de respaldo
- Un plan para la transición

4. *Buscar activamente la retroalimentación y obtener evaluaciones sobre la condición del estado de transición:* durante la transición, es particularmente importante que los gerentes sepan lo que sucede dentro de la organización. Los métodos formales incluyen las entrevistas individuales, los grupos focales, las encuestas o la retroalimentación recopilada durante las reuniones normales de negocios. Los canales informales, en particular los encuentros personales entre los ejecutivos de la alta dirección y los empleados son muy útiles. La gerencia debe promover la retroalimentación periódica mediante la participación de los representantes de grupos clave en la planeación e implantación del cambio.

Más Tareas Claves en la Implantación

Antes de finalizar el tema de la implantación, hay dos aspectos que merecen mencionarse. El primero es la importancia de colocar a la gente adecuada en los puestos adecuados. El segundo, es que la línea entre diseño y la implantación es muy borrosa. Los dos procesos son inseparables y mientras más pronto se convierta la implantación en una preocupación del diseño será mejor. Es decir, desde que estén pensando en el diseño en Fundei vayan evaluando opciones de implantación.

5.7.3 Costos y Riesgos del Rediseño

Estos costos están presentes, hasta un grado u otro, cada vez que hay un rediseño sustantivo, sin importar que sea brillante o desastroso. Algunos de éstos son:

1. *Alteraciones:* Las reorganizaciones trastornan el flujo normal de los negocios. Las relaciones de hace mucho tiempo con los clientes y proveedores tal vez se perjudiquen mientras que el personal, los territorios, los procesos comerciales y las prioridades estratégicas se reacomodan
2. *Estrés:* En muchos casos, las alteraciones organizacionales son la expresión colectiva de la tensión personal que experimentan los individuos. A la gente le preocupa perder su empleo, amistades, relaciones de trabajo, aspiraciones profesionales, prestigio y rutina.
3. *Escepticismo:* A muy pocas personas les agrada el cambio y no se sienten seguros de que la nueva forma de operar va a ser exitosa
4. *Gerencia distraída:* Si los gerentes no se adentran en las complejidades del diseño, buena parte de su tiempo, energía y atención se concentrarían en otra cosa: dirigir el negocio, mejorar el desempeño.

5.7.4 El Papel de los Líderes

Los verdaderos líderes dirigen y establecen las capacidades potenciales de la organización, lo cual requiere atención al establecimiento de la arquitectura organizacional.

Los altos directivos pueden delegar buena parte de la responsabilidad de planear y ejecutar el cambio progresivo. Sin embargo, cuando se trata del cambio radical y la articulación de una visión rectora para la arquitectura de la organización en su conjunto, es imposible delegar el liderazgo, la alta dirección tiene que participar.

5.8 Seguimiento

Para saber si la estructura está siendo efectiva para el propósito definido por Fundei, se debe hacer seguimiento por medio de indicadores. Los indicadores son representaciones gráficas de los resultados y su tendencia. Estos permiten observar la desviación con respecto a las metas definidas con anterioridad para cada indicador.

Algunos ejemplos de indicadores son:

- Financieros
- Número de clientes actuales - Número de clientes después de implementar el proceso de diseño organizacional
- Número de pasantes antes del diseño organizacional - Número de pasantes después de la implantación del proceso de planificación estratégica
- Número de convenios con universidades

- Número de nuevos productos desarrollados y agregados a la cartera de Fundei
- Posicionamiento de mercado
- Encuestas de satisfacción a los clientes, pasantes, universidades y trabajadores

Para que Fundei conozca la efectividad de la estructura implantada, necesita definir los indicadores que va a medir y empezar a hacerlo lo más pronto posible para analizar la tendencia en el tiempo (hacer un contraste histórico).

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

- La propuesta de diseño organizacional contempla 3 grandes dimensiones: procesos, estructura y gente.
- Todo enmarcado dentro de una estrategia definida, clara y compartida por todos los miembros de la organización.
- Con un plan de implantación estructurado, construido por el cliente y ejecutado de forma organizada.
- Manejando la transición para disminuir la resistencia
- Con el respaldo del presidente de Fundei.
- Con foco en indicadores de gestión que permitan conocer la efectividad de la organización y hacer los ajustes pertinentes en caso contrario.
- Si se logra hacer el rediseño a nivel nacional, Fundei se potenciará como vínculo estratégico entre el sector industrial y académico de Venezuela.

RECOMENDACIONES

- Trabajar estos procesos con un modelo que guíe la actuación
- No perder de vista la estrategia
- Buscar respaldos políticos para manejar el tema de la resistencia en los stakeholders
- Acordar, las etapas del plan de trabajo. Designar a un integrante del equipo como documentador y además quien sea el encargado de hacer seguimiento al plan de trabajo para ejecutar la metodología
- Generar confianza en el equipo de trabajo
- Manejar la resistencia que este proceso puede generar en stakeholders
- Involucrar a los líderes en el proceso.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Beer M., Russell A., Eisenstant B. **Why change programs don't produce change?**. Harvard Business Review. Noviembre- Diciembre1990. Pp: 158 – 166.

Chiavenato, I. (2002), **Gestión del talento humano**. Bogotá: McGraw – Hill

Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. (5ta. ed.). Santa Fé de Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana S.A.

Daft, R. (2005). **Teoría y Desarrollo Organizacional**. (8va ed.). México: Thompson.

Davis, K. (1993). **Comportamiento Humano en el Trabajo**. Mexico: Mc Graw Hill.

Dessler, Gary (1988) **Organización y Administración: Enfoque Situacional** (Segunda Edición) México: Noriega Editores.

Diez, A. (S/F). **Las ONG en el marco del nuevo orden**. Madrid: Instituto Ortega y Gasset

Fajardo, O. (2008). **El concepto de Posicionamiento en las empresas y estrategias para su desarrollo**. [documento www] URL: (<http://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/elconceptodeposicionamientoenlasempresasyestrategiasparasudesarrollo>)

Francés, A. (2006). **Estrategia y planes para la empresa**. (1era. Edición). México: Prentice Hall.

French, W. y Bell, C. (2007). **Desarrollo organizacional. Transformación y administración efectiva del cambio** (6ta Edición), México: McGraw Hill Interamericana

Foncrei, **Manual para la formulación y evaluación de proyectos.** 2000

Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnely, J. (1996) **Las Organizaciones, Comportamientos, Estructuras, Procesos** (Octava Edición) Colombia: McGraw Hill

Gómez H.y Luis-Bassa, C. (2005). **Iniciativa social como estrategia competitiva. Una guía práctica.** (1era Edición), Caracas: Ediciones IESA.

Gordon, J. (1997) **Comportamiento Organizacional** (5ta Edición), México: Prentice – Hall Hispanoamericana.

Granell, E., (1997) **Éxito Gerencial y Cultura Organizacional.** Ediciones IESA, C.A

Henri, J. (2005). Performance measurement and organizational effectiveness. *Brugging the Gap.*

Hernández, A., S/F, **El Proyecto Factible como Modalidad en la Investigación Educativa.** [documento www] URL: (<http://www.ucla.edu.ve/>).

Hussey, D. (1997) **¿Cómo administrar el cambio en la organización?** (1era. Edición), México: Panorama Editorial.

Jervis, R. (2002). **International Politics: Enduring Concepts and Contemporary Issues.** Longman Publishing Group.

Katz, D. y Kahn, R. (1995). **Psicología Social de las Organizaciones.** Mexico: Trillas.

Kotter, J. (1995). **Liderando el cambio**. New York: Free Press

Kubr, M. (2007) **La Consultoría de empresas. Guía para la profesión**. (3era Edición). México: Limusa

Nadler D. y Tushman M (1980). **La adaptación de la estructura organizacional: Tipos de cambio en una organización compleja**. México: Editorial Oxford.

Nadler D. y Tushman M. (1999). **El diseño de la organización como arma competitiva**. México: Editorial Oxford.

Porter, M (1985). **Competitive Advantage**. New York: The Free Pees.

Reyes, R. (2000). **Diccionario Crítico de las Ciencias Sociales**. Madrid.

Robbins, S. (1999). **Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones**. México: Prentice Hall.

Salas F, 2007. **Educación e Investigación y Desarrollo en América Latina: los últimos treinta años**. Revista Educación 31(2), 29-43, ISSN: 0379-7082.

Salazar J., Montero M. Muñoz C.Sanchez E. Santoro E y Villegas JF (1992) **Psicología Social**. Caracas:Trillas.

Schein, E. (1988). **La Cultura Empresarial y Liderazgo. Una visión dinámica**. Barcelona: Plaza & Janes.

Simons, R. (2006). **Las claves de las organizaciones de alto rendimiento**. España: Ediciones Deusto

Stringer, R., (2001) **Leadership and Organizational Climate**. New Jersey: Prentice Hall

S/A. (2008) **Harvard Deusto Business Review**. [documento www] URL: (http://www.gobiernodecanarias.org/hacienda/beha/images_boletin/826_1.pdf)

S/A. [documento www] URL:(<http://www.fundei.org.ve>).

S/A. (2003). **Antecedentes para la formulación de un proyecto de investigación evaluativa del Programa Chile Barrio**. . [documento www] URL (<http://www.revistadeurbanismouchile.cl>).

S/A. (2005) **Modalidades o tipos de investigaciones en ciencias sociales y educativas**. [documento www] URL (<http://www.medusa.unimet.edu.ve/didactica>).

Thompson, I. (2007). **Tipos de organizaciones**. [documento www] URL: (<http://promonegocios.net/empresas/tiposd-organizaciones.html>).

Anexo A
Presentación de la Metodología para el Diseño
Organizacional Fundación de Educación e Industria
(Fundei)



Universidad Católica "Andrés Bello"
Especialización en Desarrollo Organizacional
Cátedra: Consultoría Aplicada II

Metodología para el Diseño Organizacional

Fundación de Educación e Industria (Fundei)

Antonella Di Giovanni y Gloria Pizano
Tutor: William Medina Quero

JULIO 2009

Agenda

- Etapas del proceso de consultoría
- Resultados del diagnóstico
- Resultados de la reunión de objetivos de cambio
- Proyecto factible
- Propuesta de metodología
 - Planificación estratégica
 - Análisis de procesos
 - Propuesta de estructura
- Implantación
- Seguimiento a la estructura





Etapas del Proceso de Consultoría para Fundei





Modelo Organizacional para el diagnóstico



Entradas

- Demandas
- Universidades
- Ofertas Estudiantes
- Aportes
- Donaciones
- Patrocinios

Entorno Social

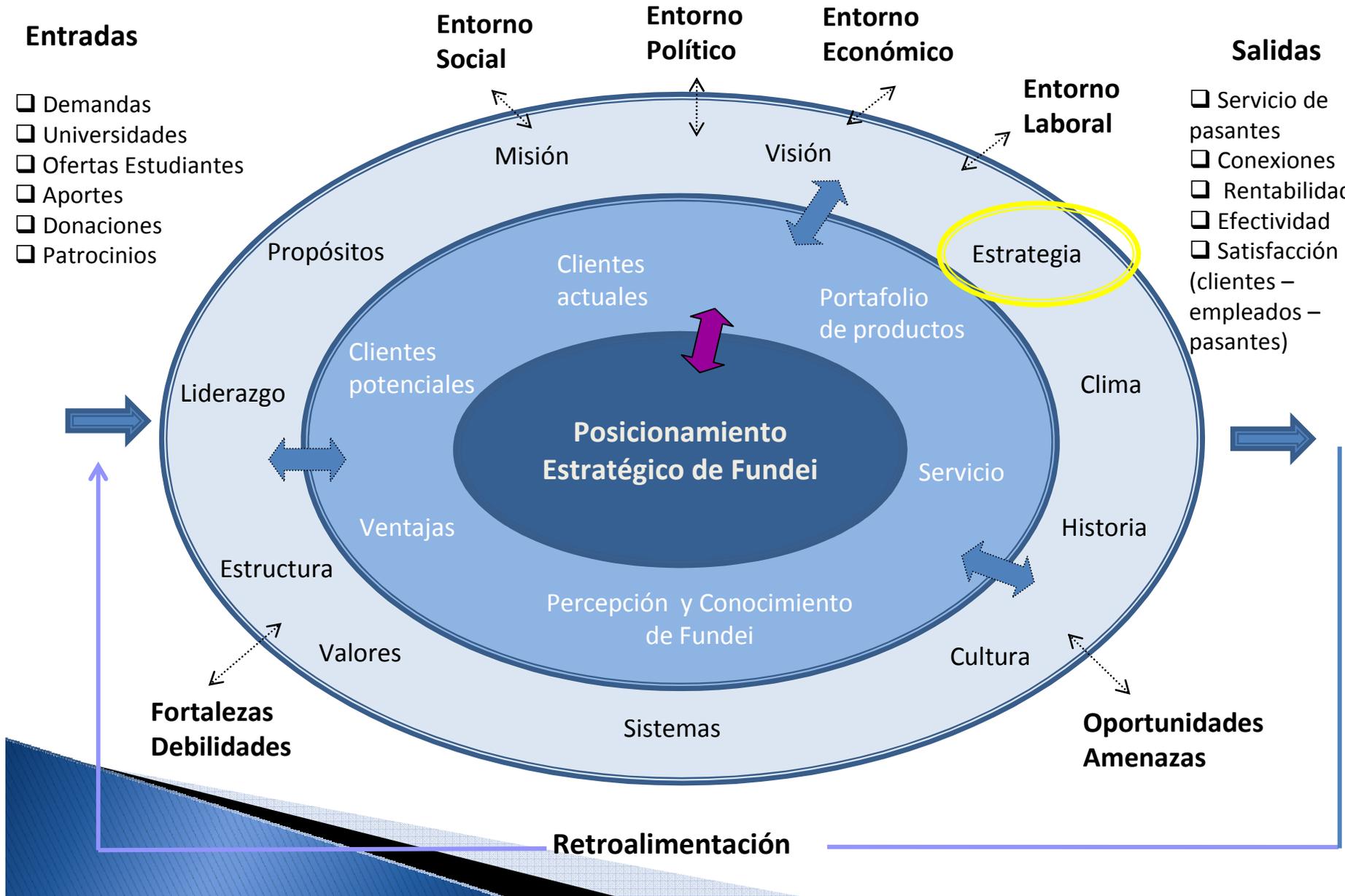
Entorno Político

Entorno Económico

Entorno Laboral

Salidas

- Servicio de pasantes
- Conexiones
- Rentabilidad
- Efectividad
- Satisfacción (clientes – empleados – pasantes)

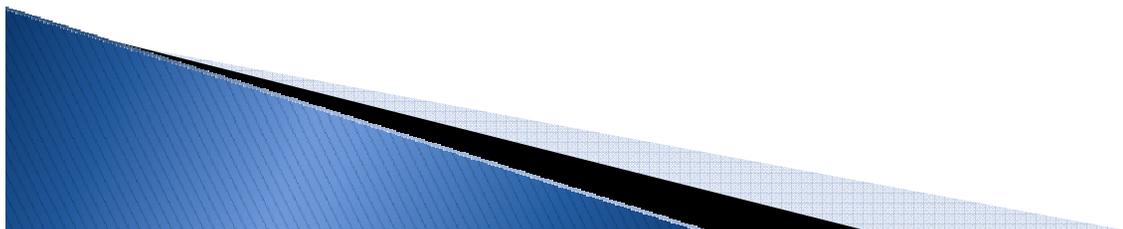




Diagnóstico



- Fundei como institución que vincula al sector industrial y al educativo está llegando al mercado laboral y académico a través de una imagen transaccional, es decir, gestionan seguros y administran pasantes, existiendo oportunidades de mejora en cuanto a ser el puente estratégico entre ambos sectores.
- El riesgo de mantener esta imagen transaccional, es el de ser reemplazada por alguna empresa pública o privada gestora en esta materia.



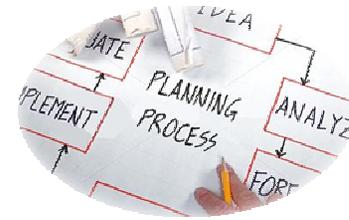


Resultados de la reunión de objetivos de Cambio



Objetivos de cambio	Prioridad de solución	Efectos sobre resultados	Efectos sobre el personal	Tendencia	Factibilidad	Total de puntos	Jerarquización
Diseñar portafolio de programa de primer empleo (Fundei es pasantías)	2	3	3	3	3	14	3
Generar programa de apoyo a las empresas (Fundei es pasantías)	3	3	3	3	3	15	2
Generar programa de apoyo a los pasantes en su permanencia en las empresas (Fundei es pasantías)	3	3	3	3	3	15	2
Análisis de procesos	2	3	3	3	2	13	1

Propuesta de trabajo: Proyecto factible



Fases

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organización o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos.

Diagnóstico

- Detección de la necesidad
- Puede ser una investigación de campo o documental

Propuesta de proyecto

- Formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos

Factibilidad

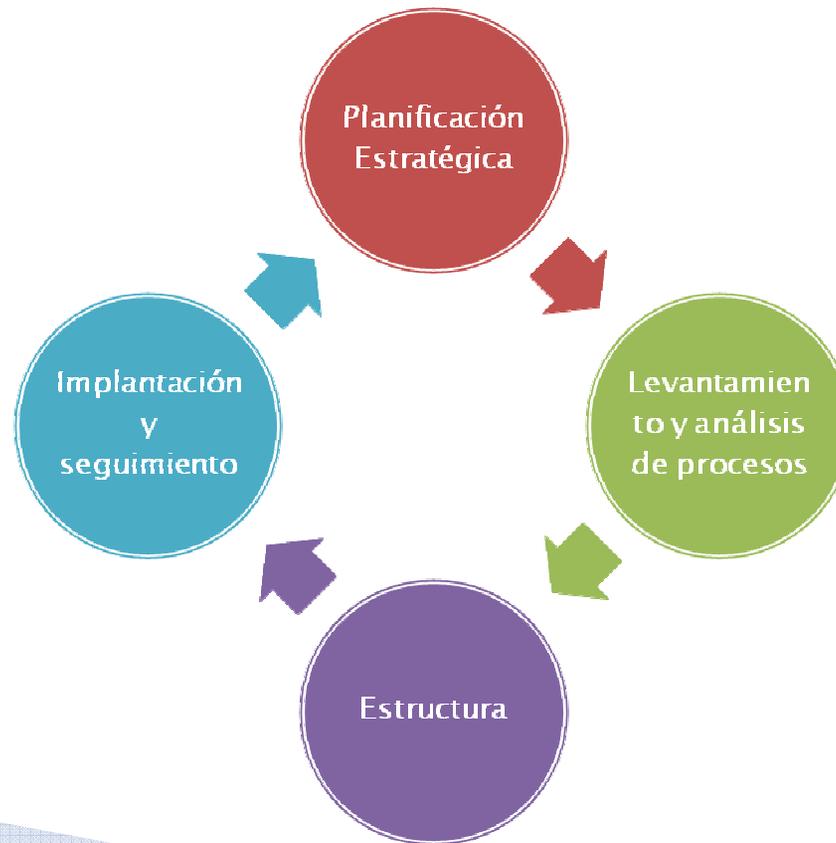
- Determinación de la aplicabilidad
- La factibilidad puede estar enmarcada en el ámbito económico, político, social, etc.



Propuesta de proyecto factible para el plan de acción: Diseño organizacional



Se propone trabajar la metodología de Diseño Organizacional que contempla las siguientes dimensiones de forma secuencial y ordenada:



Resumen de la propuesta

El diseño de las organizaciones emana de una visión global de la compañía, plasmada en un plan que contiene un conjunto claro de objetivos estratégicos.

La meta del diseño organizacional es idear un grupo de estructuras y procesos formales que, en combinación con un entorno operativo informal que resulte adecuado, proporcione al personal los conocimientos, la guía y la motivación para ejecutar el trabajo requerido y así alcanzar los objetivos estratégicos (Nadler y Tushman, 1997).





El proceso de planificación estratégica



Para contextualizar...

Estrategia: Definición de objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización

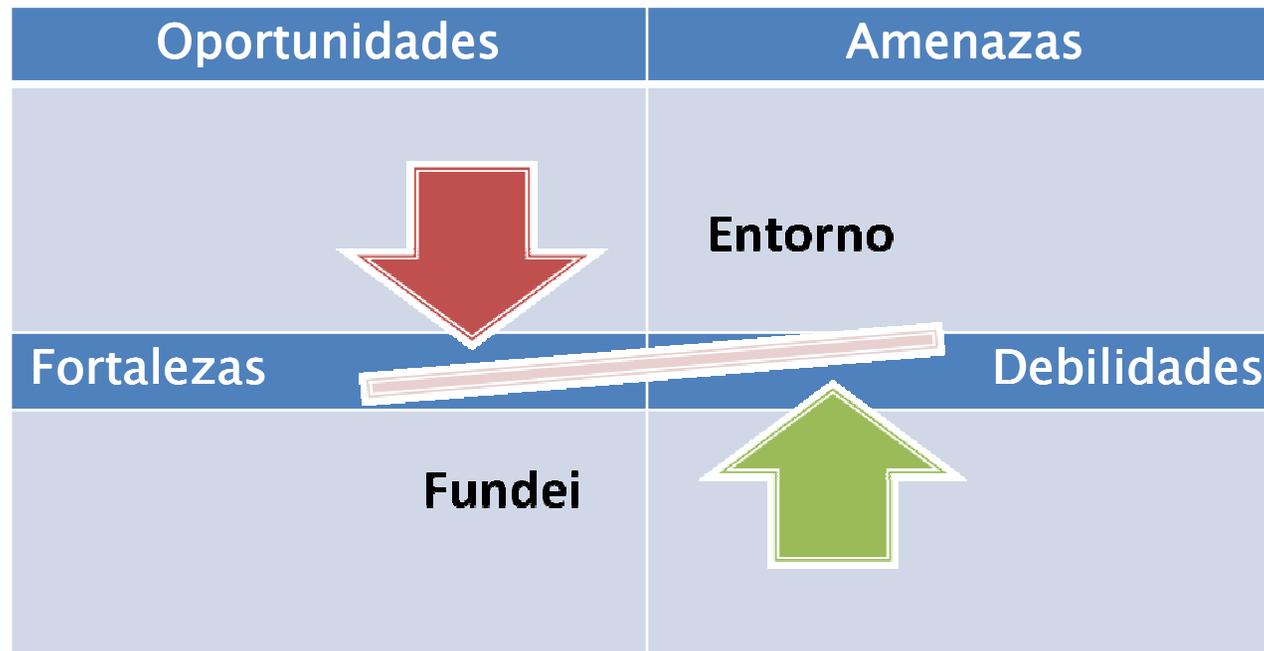
Planificación: Proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos o líneas maestras de la organización y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes

La planificación estratégica toma en cuenta:

- Incertidumbre en el entorno (oportunidades y amenazas)
- Anticipación de la conducta de otros actores
- Fortalezas y debilidades de la empresa en función de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno



Matriz DOFA: Una herramienta fundamental en la Planificación Estratégica



- ❑ Confrontando las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa se puede formular la estrategia



Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ■ La marca Fundei ■ Conocimiento y experticia (Know How) ■ Única empresa en el mercado en su especialidad ■ Buen equipo de trabajo ■ Tercerización de pasantes (adscritos directamente a Fundei) ■ Atención eficiente en caso de siniestros ■ Premio Roberto Salas Capriles ■ Protección y seguridad al pasante ■ Beneficios y seguro médico para los pasantes ■ La búsqueda de pasantías para pasantes ■ Contacto directo con las empresas ■ Aliada de los pasantes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dispersión geográfica ■ Poca vinculación con los estudiantes ■ Las condiciones de trabajo ■ Estructura insuficiente (falta de personal) ■ Exclusividad del servicio ■ Automatización de recursos ■ Alta rotación de los contactos en las universidades ■ Poco contacto con las universidades ■ Poco conocida entre los estudiantes, falta de promoción ■ Se solicitan muchos requisitos a los estudiantes para la apertura de la cuenta bancaria ■ Poca visibilidad de la empresa
Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ■ Impacto de la política en los clientes ■ Relación con Conindustria ■ Surgimiento de competencia ■ Tener un solo servicio: PNP ■ Antigüedad del Decreto ■ La falta de información que hay en el mercado (empresas y centros educativos) acerca de Fundei ■ Que las empresas contraten a sus pasantes directamente ■ Falta de información de los beneficios a los estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Crisis económica ■ Pasantías comunitarias ■ Desarrollo de tecnología ■ Aumento de la capacidad ■ Ser los únicos en el mercado ■ Gestionar tesis y pasantías de forma proactiva ■ Generar otros servicios dentro de su cartera, aparte del PNP ■ Reclutar y seleccionar pasantes ■ Darse a conocer más ■ Apoyo en ferias de empleo ■ Contacto con otras empresas ■ Llegar a los estudiantes con más facilidad



El proceso de planificación estratégica



Cadena de valor

Proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización.

La cadena de valor proporciona:

- Esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores
- Marco conceptual para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible

Cadena de valor elemental



El análisis de la cadena pretende identificar todas aquellas actividades en las cuales se puede añadir valor al producto

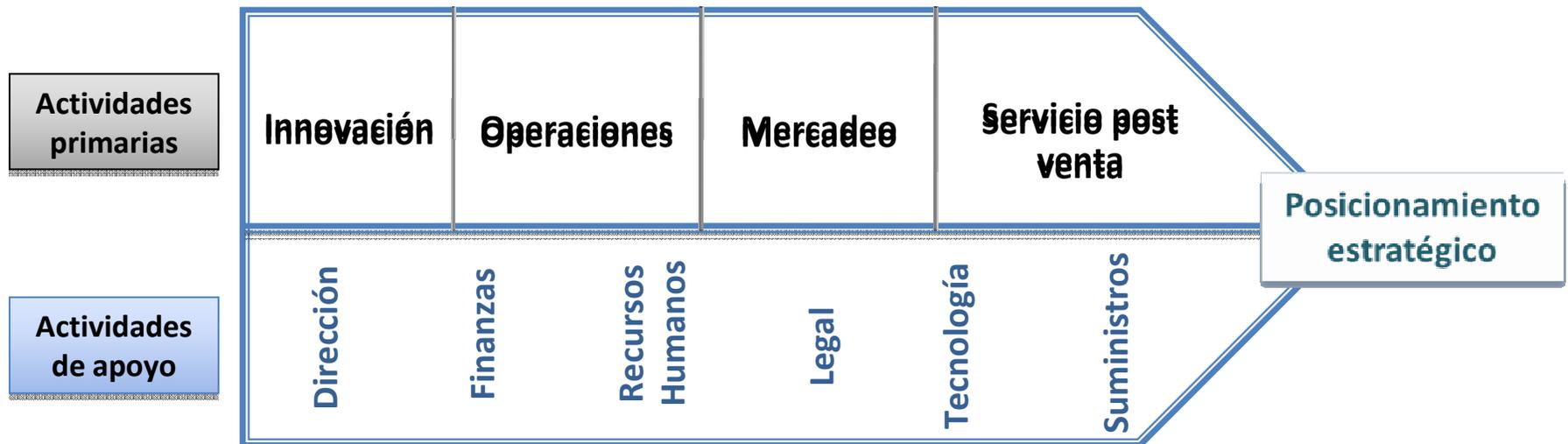


El proceso de planificación estratégica



Modelo de cadena de valor de Porter

Clasifica las actividades de la cadena de valor en primarias y de apoyo. Las primeras son aquellas que tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios. Las actividades de apoyo son las que prestan soporte a las primarias.



La matriz estratégica: Adicional a los fines planteados en el modelo, se incorporarán el análisis de la misión, visión, valores y políticas.

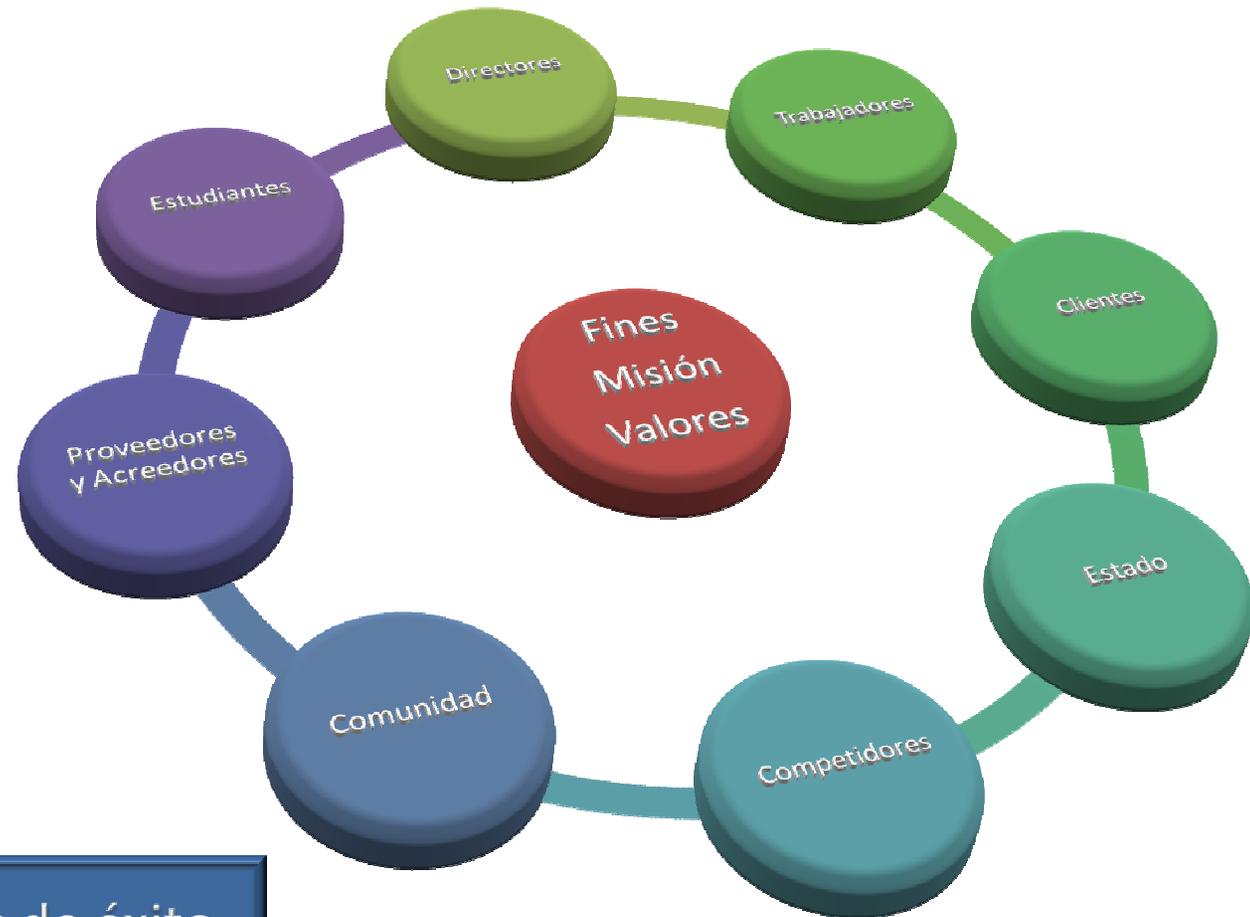
¿Qué queremos a cambio de nuestro esfuerzo en Fundei (Fines)?

¿Qué podemos ofrecer en Fundei al mercado y a la sociedad (misión)?

¿Qué límites de conducta adoptar en Fundei (valores)?

¿Qué nos está faltando para incorporar en nuestro análisis estratégico?

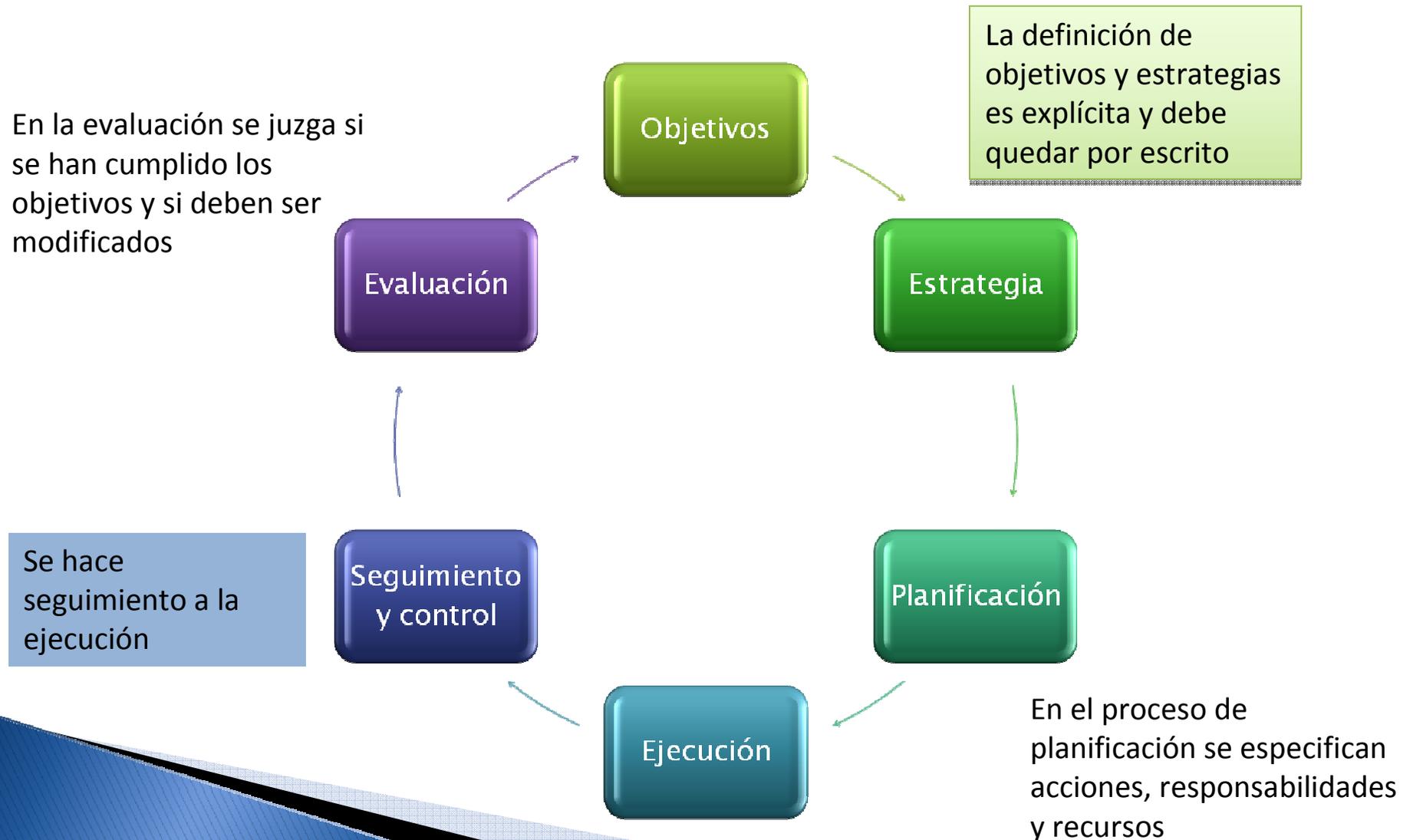
Stakeholders



Definición de éxito

¿Qué nos hace falta en Fundei para ser exitosos?

El ciclo estratégico para cada objetivo operativo





Sugerencias para la ejecución del proceso de planificación estratégica

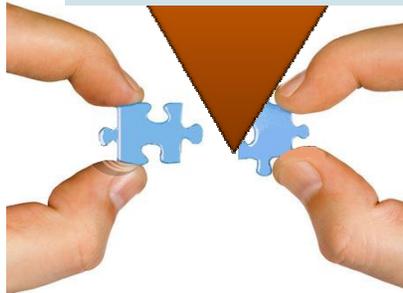


En esta sección, les hacemos algunas sugerencias para la ejecución del proceso de planificación estratégica.

¿Dónde estamos ahora?

¿A dónde queremos llegar?

¿Cómo salir de aquí y llegar allá?



Reunirse en plenaria con toda Fundei Zona Metropolitana con la finalidad de alinear a todos en cuanto al objetivo estratégico definido: **Aumento del posicionamiento estratégico de la fundación**

En esa misma sesión (es), compartirán el modelo de Cadena de Valor de Porter y generarán los acuerdos de cara a los objetivos que desarrollará cada responsable de área para garantizar que optimizará los procesos y así llevar a Fundei a alcanzar su estrategia

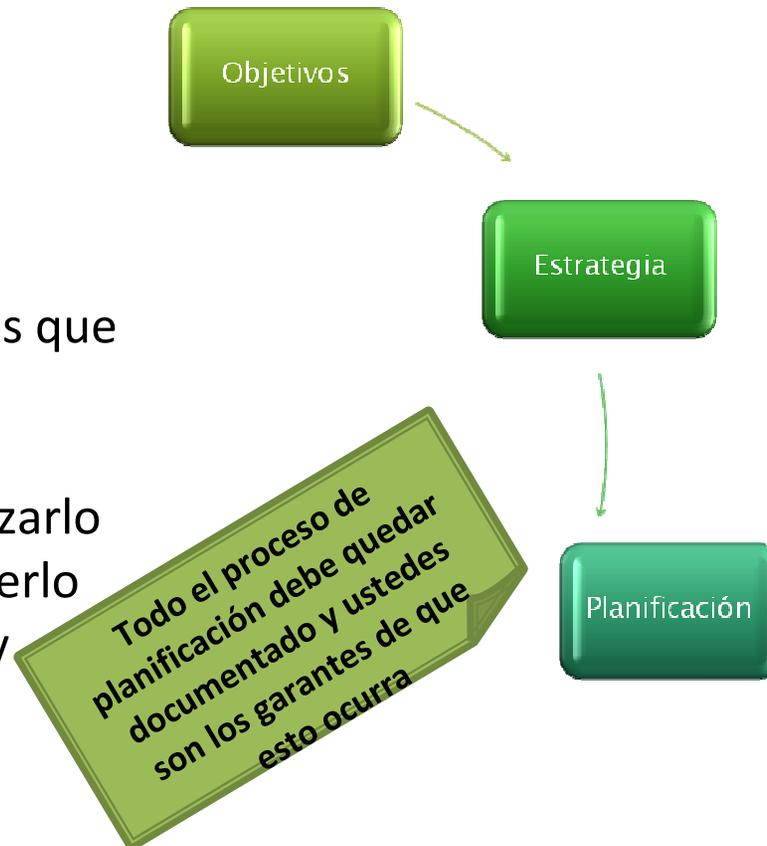
También compartirán la matriz en la que se documentará el plan de toda la fundación y se hará explícito el respaldo de los Directores a este proceso y su apoyo para dar orientación a los que así lo requieran

Sugerencias para la ejecución del proceso de planificación estratégica



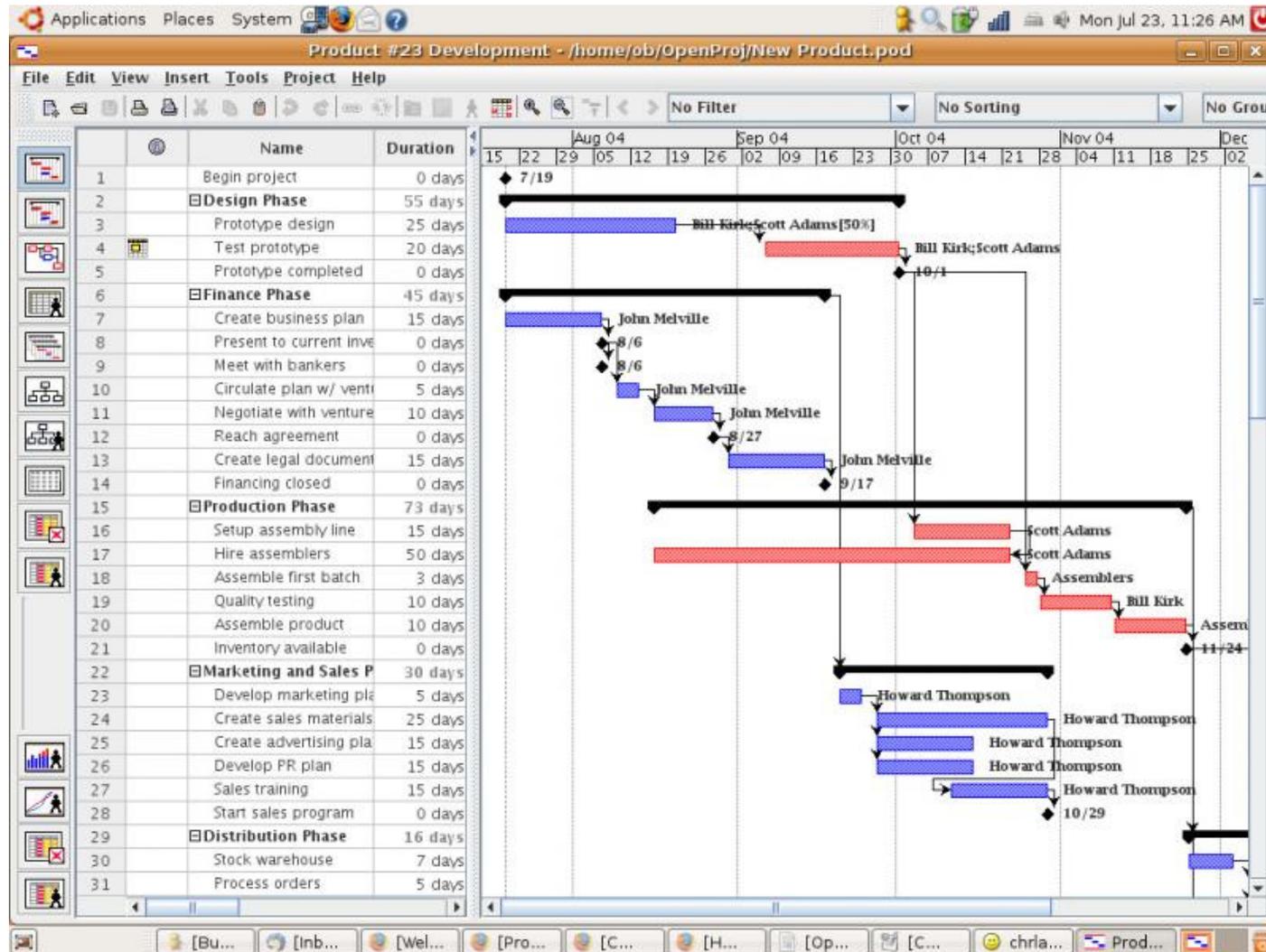
¿Qué debemos documentar?

- El **objetivo** a alcanzar
- La **estrategia** para alcanzarlo
- Las **actividades** y **tareas** específicas que se deben ejecutar para alcanzar el objetivo
- Los **recursos** necesarios para alcanzarlo
- Las personas **responsables** de hacerlo
- La **fecha** en la que cada actividad y tarea estarán listas



Esto se hace para cada área identificada en la Cadena de Valor y luego deben llevarse todos los planes a una sola matriz para el seguimiento global

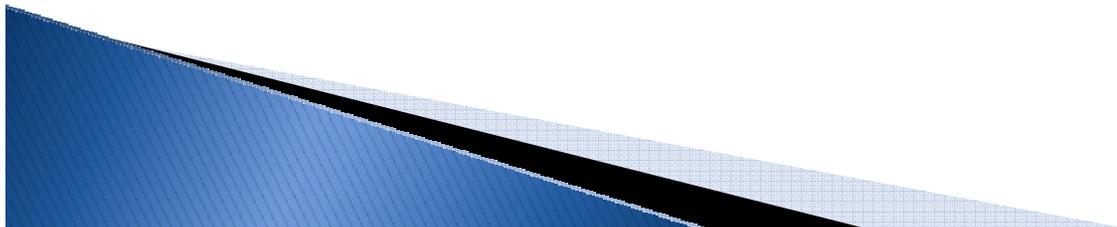
Ejemplo de herramientas para la documentación de los planes



Recuerden...



- Trabajar con un modelo de cadena de valor
- Mantener la vista en la estrategia organizacional
- Anticiparse a la incertidumbre del mercado y stakeholders
- Analizar a Fundei en términos de fortalezas y debilidades
- Involucrar a toda tu gente en el proceso de planificación
- Ser garantes de la documentación de los planes
- Retar, de ser necesario, para darle nivel a los planes de las áreas
- Respaldar a su gente para que hagan propuestas que fortalezcan a Fundei
- Generar un buen clima de trabajo





Tenemos lista la estrategia de Fundei... Ahora ¿qué debemos hacer?



Preguntas de reflexión:

1. ¿Qué cambios requerirá la nueva estrategia de trabajo primario de la organización? ¿Cómo se modificarán las tareas? ¿Habrá otras restricciones, recursos, procesos o tecnologías?
2. ¿Qué efectos tendrán en las nuevas necesidades de trabajo las estructuras y procesos explícitos que componen los acuerdos de la organización formal (estructuras, procesos y sistemas)?
3. ¿El personal de la organización posee las competencias, el interés, las características y la capacidad para ejecutar el trabajo requerido de manera que resulte consistente con la estrategia?
4. ¿Cómo es probable que los valores, las creencias, los modelos de comportamiento y el liderazgo relacionados con la cultura o la organización informal, contribuyan u obstaculicen la ejecución del nuevo trabajo?

Si nuestros procesos, actividades o tareas cambian a partir de la estrategia o tenemos que hacer ajustes en la organización formal, es momento de hacer una intervención en diseño organizacional



El diseño de las organizaciones comprende decisiones acerca de la configuración de los acuerdos formales de la organización, incluidos las estructuras, procesos y sistemas que conforman una empresa

Nuestra propuesta de Diseño organizacional se fundamenta en el **Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman**: *Los componentes de toda organización coexisten en varios estados de equilibrio y consistencia, ese es el llamado ajuste o congruencia. A mayor ajuste, mayor eficacia de la organización*



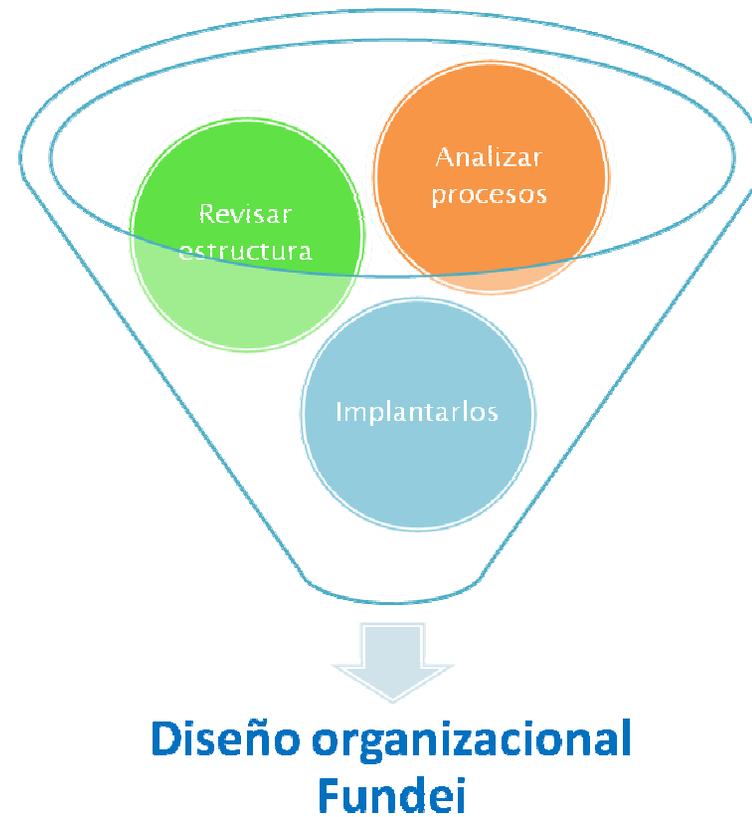
La meta de ustedes como diseñadores es establecer e implantar un conjunto de acuerdos formales de organización que conducirán a la congruencia o buen ajuste entre todos los componentes de la empresa: **Estrategia, trabajo, gente, organización informal y acuerdos formales de la organización.**



¿Por dónde iniciar el diseño organizacional de Fundei?



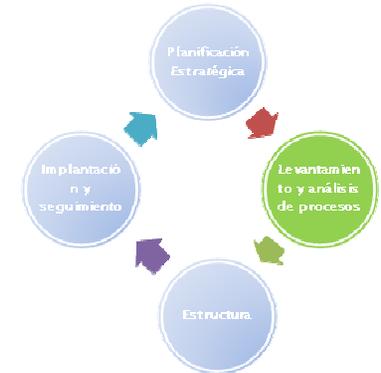
Les proponemos...





Análisis de procesos

Un **proceso** es un conjunto de actividades interrelacionadas, que implican tareas particulares en una secuencia específica, con el objetivo de obtener un resultado predeterminado y que transforman entradas en salidas



Una **actividad** es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa

Tareas son asignaciones detalladas, con límites especificados que en su conjunto completan una actividad





Análisis de procesos



En toda organización, hay 3 tipos de procesos:

- 1. Procesos gerenciales:** éstos determinan la dirección de la organización
- 2. Procesos de realización:** a través de los cuales se elaboran los productos y/o servicios que van a enfocarse hacia el cliente
- 3. Procesos de soporte:** Apoyan los procesos gerenciales y los de realización

La propuesta que hacemos a Fundei es hacer el análisis de sus procesos con la herramienta SIPOC, al cual consiste en un diagrama utilizado en la metodología de Calidad y Mejora Continua



La función de esta herramienta es identificar todos los elementos relevantes dentro de un proceso de mejora a la vez que permite simplificar procesos

Análisis de procesos



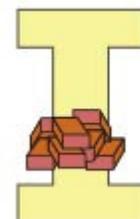
Aquellos que proporcionan los insumos necesarios para que el proceso comience. Estos insumos pueden ser físicos y/o información.

Elementos que determinan un proceso:

- 1.S:** Suppliers (Proveedores)
- 2.I:** Inputs (Entradas)
- 3.P:** Process (Procesos)
- 4.O:** Outputs (Salidas)
- 5.C:** Clients (Clientes)



Las materias primas v/o información que desencadenan



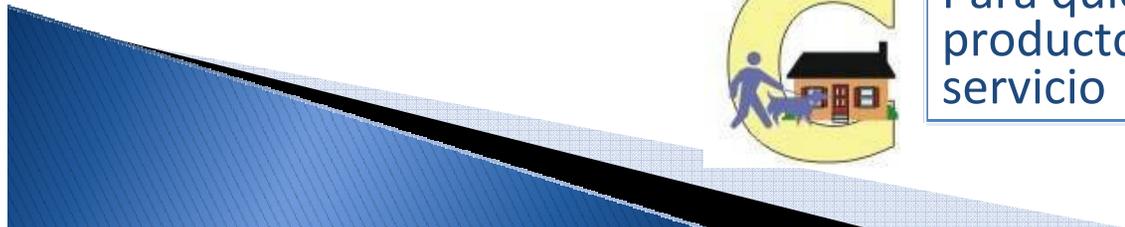
El proceso que realizamos para procesar un producto o entregar un servicio



Es lo que entregamos según el requerimiento o solicitud que se nos hizo.



Para quien hemos fabricado el producto o a quien entregamos el servicio





Análisis de procesos



Al tener identificados los procesos que se van a analizar, se procede a su caracterización de forma que permita tener la información desglosada para la simplificación de análisis. **Un ejemplo:**

Proceso	Definición	Suppliers (Proveedores)	Inputs (Entradas)
Colocación de pasantes	Proceso por medio del cual, los estudiantes universitarios se incorporan al sector empresarial a través de sus pasantías académicas	<ol style="list-style-type: none">1. Universidades2. Tecnológicos	<ol style="list-style-type: none">1. Requerimientos de las empresas de pasantes

Este análisis se hace con los procesos como los ejecutan hoy, nuestro foco en esta fase no es optimizar



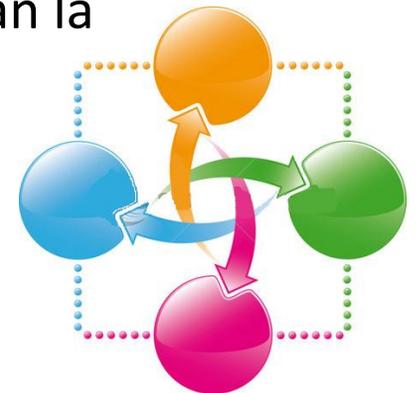
Process (Actividades)	Process (Tareas)	Outputs (Salidas)	Clients (Clientes)
<ol style="list-style-type: none"> Captura de la necesidad con el cliente Reclutamiento de pasantes Negociación con el cliente Ingreso 	<ol style="list-style-type: none"> Verificar con el cliente perfiles, universidades edad, sexo, carreras Contactar a las universidades para buscar candidatos Buscar CV de estudiantes Contactarlos 	<ol style="list-style-type: none"> Estudiantes realizando sus pasantías universitarias con el perfil que había solicitado el cliente Contrato de servicio firmado con Fundei Información para Facturación 	<ol style="list-style-type: none"> Organizaciones que necesitan de pasantes académicos



Este análisis y su documentación, es responsabilidad del ejecutante porque es quien mejor conoce el proceso

¿Para qué hacemos este análisis?

- Conocer qué tan alineados están los procesos con la estrategia definida
- Para identificar tareas comunes o repetitivas entre cargos o áreas
- Tareas específicas no comunes que definen el cargo
- Tareas o actividades que no agregan valor al proceso con miras a reenfoclarlas o eliminarlas
- El impacto en el tiempo de la ejecución de las tareas
- Las tareas prioritarias
- Identificar oportunidades de sinergia en las tareas
- Hacer visibles los elementos que facilitan u obstaculizan la ejecución de las tareas .



Pregúntense...

- ¿Se están llevando a cabo los procesos requeridos por la estrategia?
- ¿Existe congruencia y alineación entre los diferentes procesos?
- ¿Cuánta claridad hay entre las tareas del área?
- ¿Los ejecutantes se han planteado otras maneras de hacer el proceso?

De lo que estoy haciendo actualmente:

1. Qué debo seguir haciendo?



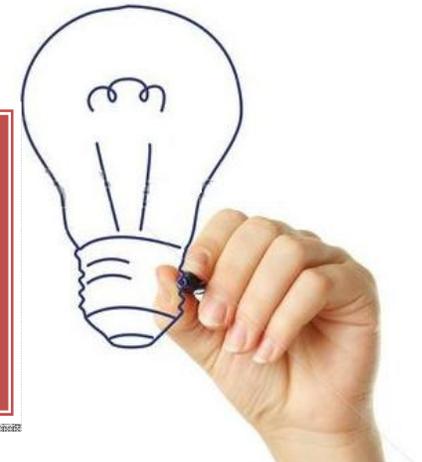
2. Qué debo dejar de hacer?



3. Qué debo incorporar?



Después de pasearse por estas preguntas, es momento de analizar las posibilidades de optimización de nuestros procesos. De igual forma estos ajustes deben documentarse en la matriz SIPOC



Antes de diseñar estructura...

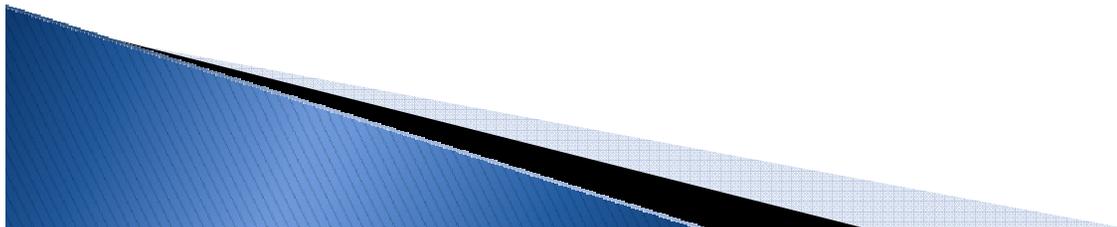
El agrupamiento estratégico es el paso más importante en el proceso del diseño. Las decisiones de agrupamiento que se tomen, establecen el marco básico dentro del cual se toman todas las demás decisiones relativas al diseño de la organización



1. ¿Cuál es la configuración básica de la organización?
2. En función de esta configuración, ¿Cómo se especializan o diferencian los componentes organizacionales?



- Mantener el foco en la estrategia
- Apoyarse en los planes diseñados por cada área para tener identificados los procesos
- Desglosar cada proceso en actividades y a éstas en tareas
- Entrenar a los ejecutantes de los procesos en la metodología SIPOC y en la base de datos en la que deben documentarlos
- Hacer seguimiento al cumplimiento del análisis SIPOC
- Recoger toda la información levantada y preguntarse si tienen todos los procesos que se ejecutan hoy o tienen que desarrollar alguno
- Con toda la información documentada, empezar a proponer diferentes opciones de arreglo organizacional, de forma tal que se haga énfasis en las actividades que agreguen valor, que las responsabilidades queden adecuadamente distribuidas en los cargos, y que se haga sinergia para no repetir tareas

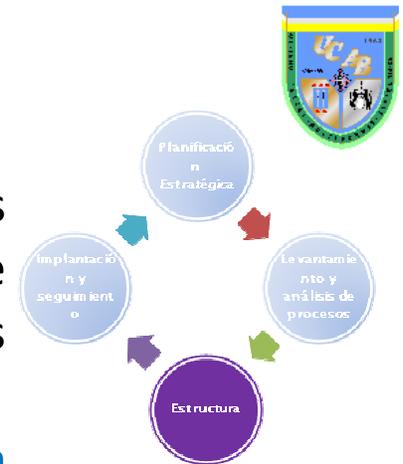




Estructura

La estructura organizacional es el conjunto de relaciones estables existentes entre los cargos de una organización. Define formalmente cómo se dividen, agrupan y coordinan las tareas de una organización.

El diseño de la estructura debe responder a la estrategia ya que de lo contrario, la organización operará de forma ineficiente.



Conexiones de la estructura

Debemos elegir las **conexiones que favorezcan los flujos de información y los procedimientos**, para atender las necesidades que impone la interdependencia relacionada con el trabajo

La clave para tomar decisiones eficaces respecto a las conexiones estructurales, es **elegir las estructuras formales que sean consistentes con la interdependencia de trabajo de los grupos que se articularán**



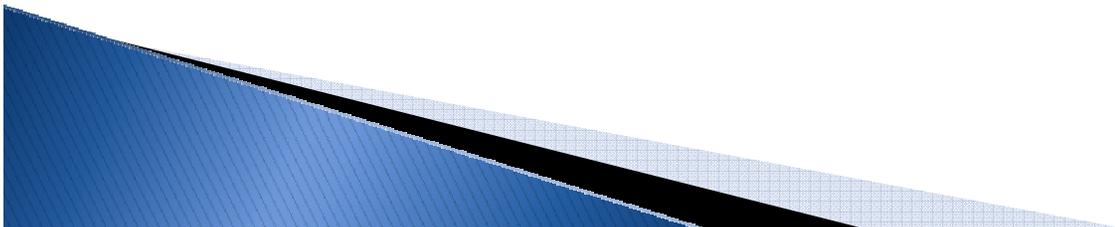
Configuraciones básicas de agrupamiento

Por actividad: Reúne cargos que comparten funciones, disciplinas, técnicas o procesos de trabajo similares



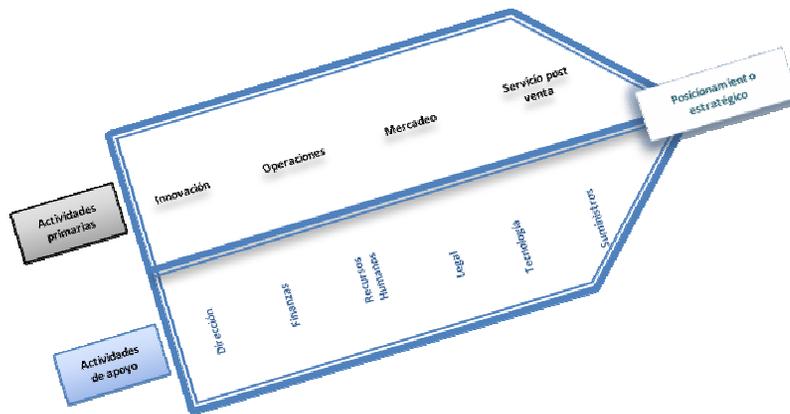
Por producción: Organiza a la gente con base en el servicio o producto que proporcionan. Los cargos de cada grupo desempeñan una variedad de tareas, emplean diferentes técnicas y usan procesos diversos pero todos contribuyen al mismo resultado final

Por usuario, tipo de mercado, cliente o área geográfica: Reúne a las personas que desempeñan diferentes tipos de trabajo y producen distintos resultados atendiendo a los mismos clientes



¿Cómo vamos a hacer el análisis para proponer la estructura?

¿Cómo decidir cuál tipo de agrupamiento usar?



La estrategia establece las prioridades organizacionales y determina qué aspectos y preocupaciones necesitan manejarse con más cuidado.

- Si los mercados son inciertos
- La competencia muy rigurosa
- Clientes variados
- Necesidades diversas

Agrupamiento por Usuario

- Si la innovación en ciertos productos o servicios establece la prioridad

Agrupamiento por Producción

- Si los aspectos estratégicos que ejercen mayor presión son los costos y la eficiencia

Agrupamiento por Actividad





Otros elementos a considerar que tienen que ver con el diseño de estructura



Enfoque: Cualquier empresa consiste en una secuencia básica de procesos que transforman tecnologías y materiales básicos en ofertas que se llevan al mercado. Cada paso en la cadena de valor le aporta o le quita algo.

¿Cómo lo van a enfocar en Fundei? **Foco en tareas por área o van a garantizar que cada eslabón de la cadena va a ser responsable de todo el resultado?**

Apalancamiento: Capacidad de obtener ventajas de escala a través de los recursos comunes compartidos por la organización, ej: diseño, tecnologías básicas, producción, servicio, actividades relacionadas con el cliente



El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado, dimensionado y relacionado. **Elementos:**

Contenido del cargo:

El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar

Los métodos y procesos de trabajo:

Cómo deben desempeñarse las tareas

Responsabilidad:

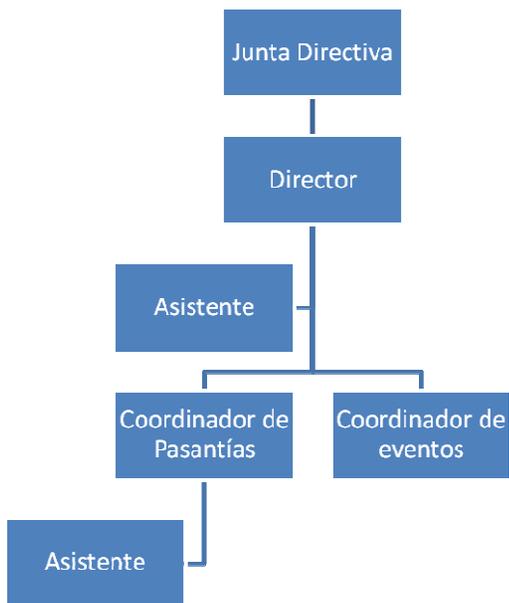
A quién deberá reportar el cargo

Autoridad:

A quién deberá supervisar y dirigir el cargo



El diseño de cargos constituye la manera como cada cargo está estructurado, dimensionado y relacionado. **Elementos:**



Además del diseño de los cargos, tenemos que analizar el valor monetario de la nueva estructura para prever la factibilidad económica de su implantación

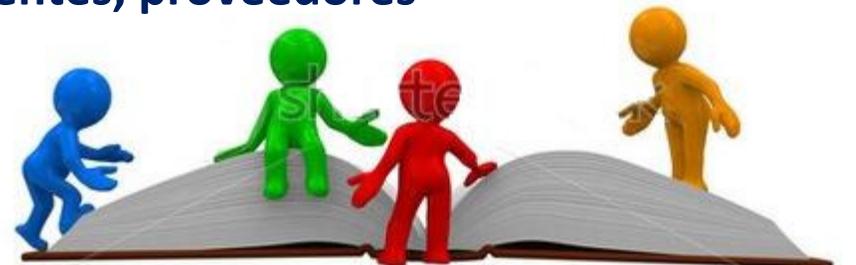
Analizamos y definimos los cargos para que puedan ejecutar los procesos que están apuntando a la estrategia...



¡No olviden

la documentación!

- Descripciones de cargo
- Las normas, políticas y procedimientos
- La interacción entre los cargos, áreas, clientes, proveedores



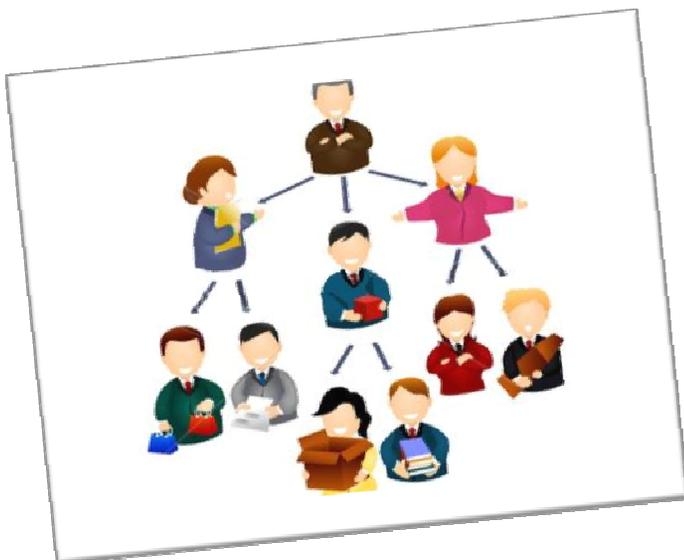
- Seguir con foco en la estrategia
- Les recomendamos agrupamiento por actividad
- Generar las conexiones estructurales que les permitan rapidez en la información, interconexiones sencillas y generación de valor para Fundei
- Diseñar todos y cada uno de los cargos de la nueva estructura
- Documentar las descripciones de cargo, las políticas y procedimientos y las interacciones entre los cargos, así como la relación con clientes y proveedores
- Contemplar el impacto económico de la nueva estructura en el presupuesto de Fundei
- ¡Prepárense para la implantación!



Implantación



Tenemos clara la estructura que necesita Fundei, ahora es el momento de ver a la gente



¿El personal posee las competencias, el interés, las características y la capacidad para ejecutar el trabajo requerido de manera que resulte consistente con la estrategia?

Hay que definir un plan de implantación

¿Dónde estamos ahora?

¿A dónde queremos llegar?

¿Cómo salir de aquí y llegar allá?

Dimensiones del plan de implantación

Plan comunicacional



Análisis de los perfiles de la gente Fundei

- Movimientos a otros cargos/Promociones/Desincorporaciones
- Gente adecuada en el puesto adecuado



Proceso de reclutamiento y selección

- Activación del proceso de reclutamiento y selección
- Ingreso de los candidatos



Formación y entrenamiento en el cargo

- Inducción a Fundei y al puesto de trabajo
- Formación para el cargo



Manejo de la transición

- ¿La implantación será big bang o será faseada?
- Generar el plan de transferencia de la información de un ocupante al otro. Garantizar que cada ocupante tenga claridad en las funciones de su cargo. Mensajes dirigidos a minimizar los elementos de resistencia y frustración y manejo efectivo del cambio



Implantación

Dimensiones del plan de implantación



Plan comunicacional

Esquema del plan comunicacional

- Definir mensajes clave asociados al proceso de redimensionamiento de Fundei (instaurar el enfoque estratégico de Fundei en los elementos culturales)
- Definir los medios para transmitir estos mensajes
- Alinear a los voceros en estos mensajes clave
- Hacer visible a las audiencias (empleados, clientes, Fundei de otros territorios, universidades)
- Generar espacios formales e informales para compartir información



Seguimiento

Sólo tenemos una forma de saber si la estructura está siendo efectiva para el propósito definido por Fundei...

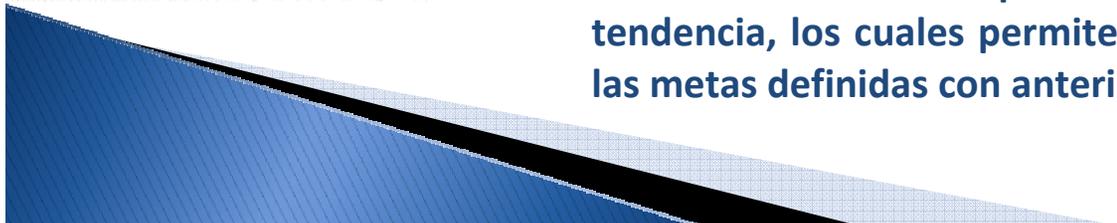


Haciendo seguimiento a los indicadores

Algunos ejemplos de indicadores :

- Financieros
- N° de clientes
- N° de pasantes
- N° de convenios con universidades
- N° de productos nuevos desarrollados y agregados a la cartera
- Posicionamiento de mercado
- Nivel de satisfacción de los clientes

Los indicadores son representaciones gráficas de los resultados y su tendencia, los cuales permiten observar la desviación con respecto a las metas definidas con anterioridad para cada indicador





Seguimiento



Sólo tenemos una forma de saber si la estructura está siendo efectiva para el propósito definido por Fundei...



Para que Fundei conozca la efectividad de la estructura implantada, necesita definir los indicadores que va a medir y empezar a hacerlo lo más pronto posible, para analizar la tendencia en el tiempo (hacer un contraste histórico)

Indicador	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	🟡						🟡					
2	🔴			🔴			🔴			🔴		
3	Medición continua →											

Los indicadores son representaciones gráficas de los resultados y su tendencia, los cuales permiten observar la desviación con respecto a las metas definidas con anterioridad para cada indicador



Estamos haciendo una propuesta de diseño organizacional que contempla 3 grandes dimensiones: **procesos, estructura y gente**

Todo enmarcado dentro de una **estrategia** definida, clara y compartida por todos los miembros de la organización

Con un plan de **implementación** estructurado, construido en conjunto por ustedes mismos y ejecutado de forma organizada

Y con foco en **indicadores de gestión** que permitan conocer la efectividad de la organización y hacer los ajustes pertinentes en caso contrario.





Otras recomendaciones



- ❑ Involucrar a toda Fundei zona metropolitana en este proceso
- ❑ Acordar en conjunto, las etapas del plan de trabajo y su factibilidad en tiempo de acuerdo a la agenda de trabajo de la fundación
- ❑ Designar a un integrante del equipo como documentador y además quien sea el encargado de hacer seguimiento al plan de trabajo para ejecutar la metodología
- ❑ Plantearse retos factibles
- ❑ Generar confianza en el equipo de trabajo
- ❑ Manejar la resistencia que este proceso puede generar en clientes, trabajadores y Fundei de otros territorios
- ❑ Foco en la estrategia
- ❑ Validar con las consultoras ante cualquier duda con la metodología

*Las organizaciones están perfectamente diseñadas
para obtener los resultados que obtienen.*

Anónimo

