AAS 4169

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

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL EN LA FUNDACION H2D

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Eduardo Eddy Salas Araujo

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del Profesor: William Medina Quero

Caracas, Octubre de 2012

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACION DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Titulo de la investigación:
Diagnóstico Organizacional en la Fundación H2D

RESUMEN

Autor: Eduardo E. Salas A.
Asesor: William Medina Quero

El presente trabajo tuvo como finalidad la elaboración de un Diagnóstico Organizacional de la Fundación H2D, institución privada sin fines de lucro, adscrita al Ministerio de Jóvenes y de la Iglesia Cristiana Maranata, con el propósito de determinar los requerimientos en el área de la planificación estratégica para adecuar su diseño organizacional a sus objetivos específicos. El Marco teórico de referencia se fundamentó en el modelo de Análisis de Flujos, propuesto por Jerry Porras (1988). El tipo de investigación es de tipo "aplicada" en su modalidad de Investigación – Acción, primaria, cualitativa, exploratoria y descriptiva, transversal, con un diseño de investigación de trabajo de campo, y una muestra intencional compuesta por los Directivos y trabajadores de la Fundación H2D. La técnicas de recolección de datos que se utilizaron fueron: observación participante, cuestionario, entrevista grupal y el taller de diagnóstico organizacional.

El diagnóstico organizacional, mediante el uso del análisis de flujos, determinó que la causa de la gran mayoría de los problemas que se presentan en la Fundación H2D es la no definición de un plan estratégico.

El desarrollo de este último permitirá la solución de otros problemas básicos tales como: desconocimiento de roles, objetivos no definidos y cultura de improvisación.

Palabras claves: Diagnóstico Organizacional, Análisis de Flujos, Modelo de Organización de Flujos.

INDICE GENERAL

RESUMEN ..... **II**

INTRODUCCION **7**

CAPITULO I **8**

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 8

1.1.- El Problema de Investigación *8*

1.2.- Formulación del problema *10*

1.3.- Justificación de la Investigación *11*

1.4.- Objetivos de la Investigación *12*

CAPITULO II **13**

MARCO ORGANIZACIONAL 13

2.1.- Historia de la organización *13*

2.2.- Visión y Misión: *14*

2.3.- Valores: *14*

2.4.- Objetivos: *14*

2.5.- Estructura: *14*

CAPITULO III **16**

MARCO TEORICO 16

3.1.- Investigaciones antecedentes *16*

3.2.- Bases Teóricas. *16*

3.3.- Modelo de Diagnóstico: Análisis de Flujos de Jerry Porras *18*

3.4.- Modelo de Organización de Flujos *22*

CAPITULO IV **31**

MARCO METODOLÓGICO 31

4.1.- Tipo de Investigación. *31*

4.2.- Diseño de Investigación. *32*

4.3.- Técnicas e Instrumentos para recolección de datos. *32*

4.4.- Población y Muestra *34*

4.6.- Plan de trabajo ejecutado. *38*

4.7.- Procedimiento ejecutado *40*

4.8.- Cronograma propuesto vs ejecutado *51*

CAPITULO V **52**

ANALISIS Y RESULTADOS 52

5.1.- Análisis *52*

5.1.1.- Análisis de problemas: *52*

5.2.- Resultados *57*

CAPITULO VI **61**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 61

6.1.- Conclusiones *61*

6.2.- Recomendaciones *63*

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS **65**

ANEXOS **66**

ANEXO 1 67

(TALLER DE INDUCCIÓN) 67

ANEXO 2 75

(CUESTIONARIO) 75

ANEXO 3 76

(FORMATO PARA LA DISCUSIÓN Y CONSENSO DE PROBLEMAS) 76

ANEXO 4 77

(FORMATO PARA DETERMINACIÓN CAUSAL ENTRE PROBLEMAS) 77

ANEXO 5 78

(INTERRELACIÓN DE PROBLEMAS) 78

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 DIAGRAMA DE FLUJOS. ETAPA DE DIAGNÓSTICO 19
FIGURA 2 MODELO ORGANIZACIONAL DE FLUJOS 29
FIGURA 3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES 37
FIGURA 4 PLAN DE TRABAJO 38
FIGURA 5 VISIÓN GENERAL DEL PROCESO 41
FIGURA 6 CUADRO DE DIAGRAMA DE FLUJOS (CATEGORIZACIÓN DE PROBLEMAS) 48
FIGURA 7 CUADRO DE DIAGRAMA DE FLUJOS FINAL 50
FIGURA 8 CRONOGRAMA PLANEADO VS EJECUTADO 51
FIGURA 9 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS EN EL DIAGRAMA DE FLUJOS 53
FIGURA 10 PROBLEMAS: SÍNTOMAS, BÁSICOS Y FUNDAMENTAL 56
FIGURA 11 GRÁFICA DE HISTORIAL DE PROBLEMAS 58

INTRODUCCION

El presente Trabajo Especial de Grado (TEG) pretende dar a conocer la situación actual de la FUNDACION H2D por medio de la elaboración de un diagnóstico organizacional basado en la metodología de análisis de flujos propuesta por Jerry Porras (1988).

La estructura del trabajo contempla en el Capítulo I, el planteamiento del problema de investigación, la formulación de los objetivos y la justificación e importancia del trabajo.

En el Capitulo II se resaltarán los aspectos más importantes de la organización dentro del marco organizacional tales como: historia de la organización, misión, visión, valores, objetivos y su estructura.

En el Capítulo III se desarrolla el marco teórico referencial y conceptual utilizado durante la investigación.

El Capítulo IV presenta la metodología de trabajo, su planificación y aplicación que comprende: tipo de investigación, diseño de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, la población y muestra, la operacionalización de las dimensiones, y el plan de trabajo ejecutado.

El Capitulo V consiste en la presentación de los análisis y resultados obtenidos, y por último en el Capítulo VI se exponen las conclusiones y recomendaciones derivadas del trabajo.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.- El Problema de Investigación

Para poder apreciar la necesidad de consultoría en la Fundación H2D cabe destacar los antecedentes de la misma, los cuales han sido redactados por uno de los directivos de la Fundación H2D mediante correo electrónico con motivo de solicitud de ayuda profesional:

"La fundación nace del grupo de jóvenes de la Iglesia Cristiana Maranata denominado H2D – Hijos de Dios. Después de 4 años de servicio atendiendo a cientos de jóvenes el equipo de liderazgo llegó a la conclusión de que los fuertes problemas que viven hoy en día los jóvenes son producto del deterioro de la sociedad. Siendo específicos, los problemas que actualmente viven los jóvenes son: desesperanza, baja o alta autoestima, rebeldía, anorexia, sexualidad desordenada, embarazo precoz, violencia verbal, sexual y física, rechazo, falta de identidad, entre otros, son causados por la situación actual de la sociedad, los valores familiares (violencia, intolerancia, divorcios, abusos, entre otras) y los valores transmitidos por los medios de comunicación masivos en la música, películas, telenovelas y algunos programas de opinión.

Al ver esta problemática el equipo de liderazgo de la Iglesia Maranata evalúo sus acciones y notaron que sólo estaban haciendo sólo una parte de su función: la restauradora. Sin embargo, estaban dejando a un lado el rol de maestros para las naciones. Jesús dijo: vayan y hagan discípulos a las naciones, enseñándoles a obedecer lo que les he mandado.

.

Cuando el equipo de liderazgo quiso emprender dicha acción se consiguieron con una gran limitante: las finanzas. Por otro lado, el equipo está conformado por jóvenes, en su mayoría estudiantes, y hacer uso de los medios era casi imposible. Por eso se hizo necesaria una figura legal para conseguir las finanzas que soporten la realización de este trabajo.

Entonces podemos concluir que la fundación nace del ministerio juvenil H2D – Hijos de Dios, para potenciar las actividades de servicio a la comunidad..

La Fundación nació para potenciar las actividades de servicio. Sin embargo, hay propuestas e ideas nuevas que estamos evaluando, entre ellas tenemos: 1) que la fundación pase a ser la figura legal del ministerio, absorbiendo todas las funciones del ministerio, su estructura y las descripciones de cargo. 2) La otra idea es que la fundación sea la extensión ejecutora de las actividades de servicio del ministerio, como fue la idea original. De ser así no sabemos si las actividades de adiestramiento, retiros y otras actividades que no son parte de las actividades de servicio puedan ser potenciadas por la fundación, desde el punto de vista económico. ¿Qué nos convendría más, viéndolo desde el punto de vista legal, económico, funcional y de estructura?"

1.2.- Formulación del problema

Como bien se puede apreciar, la Fundación H2D nace de una "gran limitante: las finanzas", o bien de la necesidad de recaudación de fondos que permitan el impulso de las actividades del ministerio de jóvenes de la Iglesia Cristina Maranta y a su vez permitan potenciar las actividades de servicio comunitario a través de la creación de una personalidad jurídica.

Los dos escenarios que la Fundación H2D se plantea a partir de la situación anteriormente descrita son:

1. La absorción del ministerio de jóvenes por la Fundación H2D. Pasando esta última a ejercer los servicios que el ministerio ofrece.

2. Hacer de la Fundación H2D la "extensión ejecutora" del ministerio de jóvenes.

La incógnita que nace dentro de la Fundación es la referente a la mejor selección de los escenarios visualizados.

La presente investigación nace como un intento por dar una respuesta, basada en los postulados del Desarrollo Organizacional, a las inquietudes de la Fundación H2D en cuanto a la mejor selección de escenarios para su desempeño organizacional.

Ahora bien el verdadero problema radica en la siguiente pregunta:

¿Cómo alinear los componentes estratégicos organizacionales de la Fundación H2D a los del Ministerio de Jóvenes?

Una forma de enfocar el problema es a través de los conceptos de la planificación estratégica, sin embargo, como se trata de una organización "nueva" compuesta por miembros de una organización "vieja", es necesario entonces, antes de emprender un proceso de planificación, realizar una evaluación de la situación actual que enfrentan los miembros que componen la Fundación H2D.

De acuerdo a lo planteado, el problema de investigación estuvo enfocado hacia la realización de un diagnóstico organizacional para la Fundación H2D que permitió la clarificación de las causas principales de los problemas a los que se enfrentaba la Fundación H2D.

1.3.- Justificación de la Investigación

La razón principal que motiva la realización de esta investigación radica en que los conocimientos adquiridos, a través del diagnóstico de la Fundación H2D, permitirán una toma de decisiones asertiva para la preparación de una intervención enfocada en la planificación estratégica de la organización.

La necesidad de una planificación estratégica en la Fundación H2D nace del conocimiento pleno que los miembros de la Fundación puedan tener sobre los problemas tanto internos como externos de la misma. Es por ello que un diagnóstico organizacional, basado en la metodología de flujos de Porras (1998), cobra tanta importancia ya que permitirá a los miembros de la Fundación tomar la decisión por si mismos, y no solamente por recomendación del investigador, de enfocarse en la realización de dicha intervención y de esta forma visualizar cual de los dos escenarios elegir: bien sea que la Fundación sea parte del ministerio de jóvenes o bien absorber en una sola organización las dos instituciones, o bien, visualizar una tercera o cuarta opción.

1.4.- Objetivos de la Investigación

General:

Efectuar un Diagnóstico Organizacional con el propósito de determinar los requerimientos de la Fundación H2D en el área de la planificación estratégica para alinearlos a los objetivos del Ministerio de Jóvenes y de la Iglesia Cristiana Maranta.

Específicos:

1. Evaluar la situación actual de la organización a través de un diagnóstico organizacional, mediante el uso de la técnica de análisis de flujos.

2. Identificar una estrategia de cambio en la estructura organizativa de la Fundación H2D.

CAPITULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

2.1.- Historia de la organización

La Fundación H2D se creó en el año 2010 y está domiciliada en el Centro Comercial El Recreo, Torre Sur, Piso 4, Oficina 4-8, Sabana Grande en Caracas, Distrito Capital, Venezuela.

Su objeto es eminentemente benéfico y social, sin fines de lucro, referido a la formación de valores en niños, adolescentes, adultos y adultos mayores y que den frutos tales como la amabilidad, nobleza, felicidad, compasión, tolerancia, paciencia, alegría, paz, dominio propio, esperanza, fe y amor al prójimo, sensibilizándolos a atender las necesidades de la sociedad y en consecuencia diseñar y coordinar actividades culturales, deportivas, recreativas, sociales, médicas, vinculadas todas a mejorar la conducta y calidad de vida de los niños, adolescentes y ancianos, y procurar el enriquecimiento y crecimiento personal.

Su duración es indefinida, y su patrimonio está conformado por las cuotas que aportan los miembros, las donaciones de cualquier tipo por parte de personas particulares y gremios, así como del Ejecutivo Regional de cualquier Estado y demás instituciones del Poder Público, organizaciones entes públicas y/o privados bien sean nacionales o internacionales, y de los ingresos que por cualquier concepto lícito se recauden por los actos y actividades que se realicen y/o ejecuten.

2.2.- Visión y Misión:

No estaban definidos en el momento en que se realizo el estudio.

2.3.- Valores:

Idem sup.

2.4.- Objetivos:

Idem Sup.

2.5.- Estructura:

La máxima autoridad de la Fundación es la Asamblea General de Miembros, legalmente convocada y constituida, sus acuerdos y resoluciones son de obligatorio cumplimiento para todos.

La Fundación está conformada para su administración y funcionamiento por una Junta Directiva integrada por siete miembros, que duran dos años en el ejercicio de sus funciones, pudiendo ser reelectos.

La Junta Directiva actual está constituida de la siguiente forma:

Junta Directiva

Presidente:	Enrique Jorge Soto-Rivera.
Vicepresidente:	José H. Rivero Noyelle.
Secretario Ejecutivo:	Moisés David Borges Breto.
Coordinador de Actividades y Eventos:	Leída María Márquez Sosa.
Administrador:	Renato P. R. Duarte Tovar.
Tesorero:	Johana Klever de Borges.
Primer Vocal:	Libni Zoels Lizcano Quiroz.

Los miembros de la Fundación se clasifican en cuatro clases:

- ***Miembros Fundadores***: Son quienes suscribieron el Acta Constitutiva y Estatutaria.
- ***Miembros Afiliados***: Son aquellos que manifiesten su deseo de incorporarse y cumplen con los requisitos exigidos, para ser aceptados como tales por la Junta Directiva de la Fundación.
- ***Miembros Honoríficos***: Son aquellos que por su capacidad y aporte de enaltecer a la Fundación sean calificados como tales por la Junta Directiva mediante la presentación de una solicitud.
- ***Miembros Hijos Honorables***: Son todos y cada uno de los niños, adolescentes, ancianos en quienes la Fundación cumple con su objetivo principal, sólo a los efectos de su beneficio, identificación y relación con la Fundación, por lo que no están sujetos a obligaciones, deberes y demás que corresponden a los miembros mencionados con anterioridad.

CAPITULO III

MARCO TEORICO

3.1.- Investigaciones antecedentes

No se tiene conocimientos de trabajos anteriores que tengan relación con el objeto de estudio. La presente investigación es la primera en su estilo realizada en la Fundación H2D.

3.2.- Bases Teóricas.

Desarrollo Organizacional

La investigación realizada se tiene su fundamento conceptual en los postulados de la disciplina del Desarrollo Organizacional (D.O), la cual se define como

> *...un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización...utilizando el papel de consultor – facilitador y la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación - acción (French y Bell 1995, p. 29).*

El Desarrollo Organizacional es la disciplina que a través del diagnóstico permite detectar áreas de oportunidad de las organizaciones, y en base a ello crear modelos de intervención, para el logro de organizaciones saludables y cumplimiento de objetivos organizacionales.

Ahora bien, la administración del proceso de consultoría en el Desarrollo Organizacional involucra las siguientes etapas:

1. Entrada y Contratación
2. Diagnóstico
3. Objetivos de cambio
4. Plan de Acción
5. Implantación
6. Seguimiento y evaluación
7. Terminación

La etapa donde se enmarca la presente investigación es la referida al diagnóstico, la cual se define como:

> *...recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interé".* (French & Bell, 1995, p. 115)

Los modelos de diagnóstico organizacional son diseñados para ayudar a los practicantes del Desarrollo Organizacional a:

- Categorizar los datos acerca de la organización
- Resaltar la comprensión de los problemas organizacionales
- Interpretar los datos sistemáticamente
- Proporcionar estrategias de cambio o intervención apropiada

El diagnóstico constituye el examen del estado actual de las cosas. Principalmente evalúa dos áreas: los subsistemas y los procesos organizacionales. Los procesos evaluados pueden ser:

- Patrones, estilos y flujos de comunicación.
- Toma de decisiones, resolución de problemas y plan de acción..
- Establecimiento de metas

- Resolución y manejo de conflictos. Relaciones superior – subordinado.
- Sistemas tecnológicos y de ingeniería.
- Administración estratégica (misión, visión).
- Aprendizaje organizacional.

En el diagnóstico se compara la realidad de lo que es y de lo que debería de ser. En esta etapa, tanto la Fundación H2D como el investigador procuraron generar datos válidos y lo mas objetivos posible.

3.3.- Modelo de Diagnóstico: Análisis de Flujos de Jerry Porras

Para el abordaje de los objetivos del proyecto, se utilizó el modelo de Análisis de Flujo de Jerry Porras (1998), el cual se diseñó para la diagramación de la etapa de diagnóstico. Cabe destacar que también puede usarse en las etapas de planeación y seguimiento en un proceso de cambio organizacional.

La técnica de análisis de flujos desarrollada por Porras (1998) permite el mejoramiento del funcionamiento de una organización mediante las representaciones gráficas de las etapas de diagnóstico, planeación y seguimiento, componentes centrales de cualquier proceso de cambio planeado.

A continuación se definirá el modelo teórico de referencia que guió el proceso de consultoría organizacional desarrollado en cuanto a la fase de diagnóstico se refiere:

Fase de Diagnóstico:

El diagnóstico constituye el examen del estado actual de las cosas y busca la evaluación de dos áreas: los subsistemas y los procesos organizacionales, de tal manera que sirvan para:

- Categorizar los datos acerca de la organización.
- Resaltar la comprensión de los problemas organizacionales.
- Interpretar los datos sistemáticamente.
- Proporcionar estrategias de cambio o intervención apropiada

El Análisis de Flujos busca determinar los problemas que afectan el funcionamiento organizacional, su uso permite encontrar la raíz de las dificultades a través de la representación gráfica de los mismos.

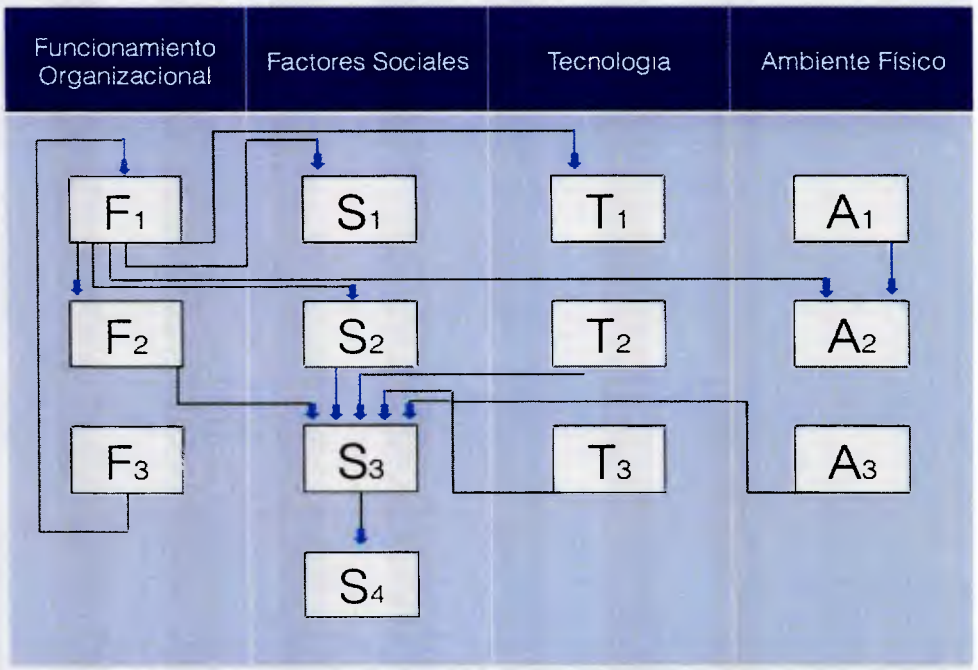


Figura 1 Diagrama de Flujos. Etapa de Diagnóstico

...El diagrama de diagnóstico de flujos se divide en dos columnas (flujos), una para cada dimensión organizacional que el usuario del diagrama considere básica. Después de haber sido identificado, cada problema se categoriza dentro de un flujo según las dificultades primarias que refleja, y se describe brevemente en la columna apropiada...el siguiente paso es especificar las interrelaciones clave que existen entre los problemas categorizados. El análisis de estas interrelaciones produce flechas que se dibujan en el diagrama para representar todas las relaciones identificadas... (Porras 1988, p. 14, 15).

Planeación:

Una vez que se ha completado el diagnóstico, el diagrama de análisis de flujos, con un formato modificado levemente (el eje vertical representaría el tiempo, y, las acciones que se emprenderán se colocan en una columna que represente la dimensión organizacional que se vea más afectada por ella) se puede utilizar para planear los cambios necesarios. Cada acción planeada debe delinearse en algún problema que se haya especificado en el proceso de diagnóstico. Según Porras, los cambios deben afectar la eficacia del individuo y los resultados esperados, así como los valores que éste dé a los resultados para que modifique su comportamiento en la dirección deseada.

Seguimiento:

La fase final del enfoque del análisis de flujos implica el seguimiento del proceso de intervención mientras se desarrolla. Esto no sólo proporciona información sobre lo que realmente sucede en comparación con lo planeado, sino que también brinda un registro histórico de lo que sucedió, para que la organización aprenda de su proceso de cambio. Esta última función facilita el mejoramiento en futuros procesos, ya que los líderes del cambio podrán decidir de manera más inteligente las acciones que habrán de tomar con base en los efectos que tuvieron las decisiones tomadas en las actividades de cambio anterior.

Procedimiento:

La aplicación de la técnica de análisis de flujos implica los siguientes pasos:

1. Creación de un equipo de administración del cambio (EAC). El cual guie y supervise el proceso de cambio. El mismo debería estar compuesto por representantes de importación de todos los niveles de la organización.
2. Recopilación de información sobre los diferentes aspectos de la organización.
3. Categorización y colocación de los asuntos del diagrama de diagnóstico de flujos.
4. Trazo de las interconexiones de los asuntos del diagrama de diagnóstico de flujos.
5. Análisis del diagrama e identificación de problemas.
6. Creación de un diagrama de planificación para guiar las acciones prescritas por el diagnóstico.
7. Implantación del plan.
8. Documentación de la actividad de intervención en un diagrama de seguimiento de flujo.

Aspectos Relevantes:

La técnica del análisis de flujos, según J. Porras, posee características de interés, entre las cuales destacan, la visualización en gráficos, pues permite una mejor comprensión y entendimiento de fenómenos complejos.

El reto siempre es encontrar sentido a toda la información que surge...poder representar gráficamente aspectos organizacionales y su relación siempre ha sido una manera eficaz para lograr la

comprensión de los errores, primer paso importante en cualquier proceso de intervención (Porras 1988, p. 10).

Por otro lado, también destaca su utilización en varios momentos o etapas de la administración planificada del cambio.

...en el descubrimiento de los errores, en la planificación de la solución y en el seguimiento de las acciones... (Porras 1988).

Otras de las características de importancia es su capacidad de uso como instrumento de comunicación ya que los diagramas que genera esta técnica busca involucrar a las personas en un proceso ampliamente participativo en el que cada miembro de la organización puede comprender mejor la actividad de cambio usando para ello los diagramas de flujo y, a su vez, retroalimentar a los responsables del proceso de manejo de la intervención.

Por último, la técnica del análisis de flujos es también muy flexible y se puede adaptar a diversas perspectivas teóricas. En el caso del autor Porras, él propone un acercamiento que él llama "modelo de organización de flujos".

3.4.- Modelo de Organización de Flujos

El "Modelo de Organización de Flujos" es la perspectiva teórica usada por Porras (1998) para guiar el cambio organizacional. El mismo se compone de cuatro componentes organizacionales a saber:

Flujo de Funcionamiento Organizacional

Este flujo contiene los aspectos relacionados al lado "formal" de la organización. Es la que describe la manera en que la organización debería funcionar y no necesariamente la manera en como en realidad lo hace. Dicho componente o flujo de funcionamiento organizacional consta de los siguientes componentes:

Metas: son las que guían el comportamiento, es lo que la organización intenta alcanzar

Estrategias: Las mismas están relacionadas con las metas. Según Porras existen dos tipos de estrategias a saber:

> *Algunas se orientan al exterior y tienen que ver con aspectos como selección de mercados, productos que conviene desarrollar, enfoques publicitarios, etc. Otras, con una orientación interna, pueden estar enfocadas hacia el tipo de personal que se contratara, el desarrollo de carreras, el desarrollo gerencial y el sistema de incentivos (Porras 1998, p. 50)*

Estructura Formal: Esta define el organigrama de la organización, donde se refleja las relaciones de autoridad, las formas de comunicar o flujo de información, las tomas de decisiones, etc.

Políticas y procedimientos administrativos: Son aquellas reglas donde se definen la manera de hacer las cosas dentro de la organización.

Sistemas Administrativos: Son aquellos sistemas de apoyo a la organización, tales como finanzas, contabilidad, RRHH, etc.

Sistema de incentivos: Este sistema incluye el sistema de evaluación de desempeño, el sistema de pagos y sistema de prestaciones.

Cabe destacar que este flujo de funcionamiento organizacional es uno de los componentes adonde mas se dirigen los esfuerzos de cambio en las organizaciones. Sin embargo, existe otras áreas claves en la organización que también tiene efectos importantes en las personas que la componen.

Flujo de Factores Sociales

Mientras que el flujo organizacional expresa "la parte dura" de la organización, el flujo de factores sociales corresponde a la "parte blanda" donde se abarcan los aspectos relacionados con las personas de la organización. Según Porras (1998, p. 54) "Tradicionalmente se ha llamado a este flujo organización informal, en contraposición con el funcionamiento organizacional que se considero la parte formal".

Las partes que componen este flujo son:

Cultura: El autor basa su concepto de cultura en el proporcionado por Edgar Schein:

> *...un conjunto de supuestos básicos –inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado cuando aprende a enfrentarse a sus problemas de adaptación exterior e integración interior- que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerarse valido y, por tanto, poderse mostrar a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a los problemas (Schein citado en Porras 1998, p. 55)*

La cultura serian aquellos supuestos básicos o percepciones que las personas de una organización en particular tienen acerca de lo que las rodea. Según Porras estos supuestos se expresan a manera de "valores centrales" y "construcciones físicas". El primero son aquellas normas que guían el comportamiento de las personas y las mismas pueden ser observadas a través del lenguaje, los ritos, historia, los relatos y los mitos

creados en la organización. Las construcciones físicas, por otro lado, son los símbolos creados por los miembros para transmitir los valores del sistema como por ejemplo las insignias o placas de reconocimiento, etc.

Procesos de interacción: Se refieren a las interacciones de tipo interpersonal, grupal e intergrupal. Se pueden caracterizar de varias formas: por ejemplo, como procesos de comunicación, para resolver conflictos, para solucionar problemas y tomar decisiones.

Patrones y Redes Sociales: Son aquellos patrones informales de comunicación, toma de decisiones, influencia y status que en ocasiones son coherentes con la estructura formal de la organización de manera tal que se tendera a operar con mayor tranquilidad y eficacia, por otro lado dichos patrones pueden ser contrarios a los procedimientos formales, en este caso se puede esperar una gran ineficacia del sistema.

Características individuales: Estas características afectan la conducta de toda la organización y están compuestas por las actitudes, las habilidades y los sentimientos de las personas que componen la organización.

Las actitudes son las que demuestran el agrado por la organización, el trabajo y la demás personas de alrededor.

Por otro lado, los sentimientos influyen en la apreciación que las personas hacen de su situación organizacional y en sus reacciones ante ella.

Por último, las habilidades conductuales son las referidas a las habilidades que tiene un individuo para interactuar eficazmente con otros.

Según Porras, estas son las características que describen el flujo social. El mismo es considerado uno de los aspectos mas difíciles de

cambiar en la organización debido a su volatilidad, sin embargo el autor asegura que si la organización esta cada vez mas consiente de este aspecto, mas probabilidad hay de que se pueda cambiar.

Flujo Tecnología

La tecnología esta referida al diseño y contenido de trabajo de una persona en una organización para contribuir en la transformación de los recursos organizacionales en productos.

Las variables que la componen son:

Herramientas, equipos y maquinarias: Son los requeridos para fabricar los productos de la organización. Según Porras (1998, p. 63) "cualquier objeto físico con el cual se realice una función sobre otro objeto para crear un producto o servicio, constituye parte de la tecnología de la organización".

Diseño de puestos: Los puestos están diseñados en base a las tareas asignadas al mismo. Dicho puesto puede ser grande o pequeño, complejo o simple, variado o no, etc,

Diseño del flujo de trabajo: Cuando los trabajos se agrupan de ciertas formas para generar un producto se le conoce como flujo de trabajo. En otras palabras, son las interdependencias que existen en las tareas y que son necesarias para realizar el trabajo. Dichas interdependencias pueden ser de tres tipos: 1) interdependencia secuencial; 2) reciproca y 3) conjunta. El conocimiento que se tenga de los tipos de interdependencia existentes proporciona una orientación del flujo de trabajo en la organización.

Pericia Técnica: Son aquellos referidos a los que posee la persona que compone a la organización. Cabe destacar que este aspecto es complementario con el diseño de trabajo.
Procedimientos técnicos: Las normas escritas para el uso de las herramientas, equipo y maquinaria con el fin de lograr la transformación de los recursos en productos se conoce como procedimientos técnicos.

Sistemas técnicos: Son los que suministran la estructura técnica sobre la cual puede ocurrir la coordinación y el manejo del proceso de transformación. Ejemplo de ello son los sistemas justo a tiempo, control de inventarios, procuración, etc.

Cabe destacar que el flujo de tecnología es de gran importancia ya que cuanto mas dominante y bien definida esta la misma, mas impacto causara en el comportamiento de las personas. Por ende los cambios referidos a este aspecto son mas fáciles de manejar que los flujos organizacionales y sociales.

Flujo Ambiente Físico

Según Porras (1998, p. 66) "El ambiente físico incluye las estructuras concretas y los objetos de la parte no social y no técnica del ambiente donde trabaja la gente". El impacto de este flujo recae tanto sobre los comportamientos como sobre las actitudes.

Entre los componentes principales destacan:

Configuración del espacio: La distribución del espacio para el trabajo afecta la manera en como trabaja la gente. Dicha configuración muchas veces esta referida al tamaño del espacio, la forma y la ubicación.

Características del ambiente físico: El aspecto del ambiente físico esta referido a cuestiones tales como la luz, el calor, ruido, aire y limpieza. Son los denominados factores "higiénicos". Por si mismos, dichos factores no motivan a las personas a trabajar mas, sin embargo si hacen posible su alto desempeño.

Diseño interior: es el que es esta referido a la decoración, el mobiliario, ventanas, los pisos, inclusive hasta los colores de las oficinas.

Diseño arquitectónico: Describe el diseño estructural general de los edificios donde se trabaja.

El ambiente físico contribuye a ser un factor negativo o positivo en cuanto a comportamiento organizacional se refiere dependiendo de cómo se organice el mismo teniendo en cuenta los demás flujos. En otras palabras, el flujo del ambiente físico debe cambiarse con miras a apoyar los flujos organizacional, social y técnico.

Funcionamiento organizacional	Factores sociales	Tecnología	Ambiente Físico
Metas	Cultura 1- supuestos 2- valores 3- normas 4- lenguaje 5- ritos 6- historia 7- relatos 8- mitos 9- símbolos	Herramientas, equipo y maquinas	Configuración del espacio 1- tamaño 2- forma 3- ubicación
Estrategias	Procesos de interacción 1- personal 2- grupal 3- intergrupal	Experiencia técnica	Ambiente físico 1- luz 2- calor 3- ruido 4- aire 5- limpieza
Estructura formal	Patrones y redes sociales 1- comunicación 2- toma decisión 3- influencia 4- status	Diseño de puestos	Diseño interior 1- decoración 2- mobiliario 3- ventanas 4- pisos 5- colores
Políticas y procedimientos administrativos	Características individuales 1- actitudes 2- habilidades 3- sentimientos	Diseño del flujo de trabajo	
Sistema de incentivos		Políticas y procedimientos técnicos	
		Sistemas técnicos	

Figura 2 Modelo Organizacional de Flujos

Interconexiones de los cuatro flujos

Según Porras (1998) los cuatros flujos se interconectan y se afectan unos a otros de maneras significativas.

> *Al cambiar uno se alteran los otros. En ocasiones, estas influencias e impactos son claros y decisivos; otras veces resulta difícil identificarlos o son relativamente pocos. En todos los casos, las conexiones existen y es necesario entenderlas (Porras 1998, p. 69).*

Lo ideal es que todos los flujos no tengan contradicciones entre si, ya que las personas que componen una organización selecciona sus comportamientos de acuerdo a la percepción que ellas tienen de dichos flujos.

> *Cuando ocurren contradicciones, y es común que esto suceda, cada uno de los miembros de la organización responderá a un patrón singular de estos mensajes, percibiendo algunos y no captando otros...lo mas probable es que los comportamientos sean heterogéneos.*
> *Por otra parte, si existen pocas contradicciones en el patrón de mensaje enviado por los cuatro flujos, entonces la mezcla particular de mensajes recibidos por cada uno de los miembros de una organización contendrá una preponderancia de señales que le dirá al individuo que emplee un conjunto especifico de comportamientos...Aunque no todos los individuos de la organización se comportaran exactamente de la misma manera, serán mas las personas que se comporten igual si las señales que recibieron no son contradictorias (Porras 1998, p.73).*

El entendimiento de estos cuatro flujos organizacionales, por medio de la identificación a través de la técnica de diagrama de flujos, permitió la visualización de una intervención en la Fundación H2D basada en la planificación estratégica (de la cual se ahondara en el capitulo V y VI).

A continuación, en el próximo capitulo, se describirá la metodología utilizada durante la investigación.

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

A continuación se detallará el tipo y diseño de la investigación, técnicas e instrumentos para la recolección de datos, la población y muestra, y por ultimo la operacionalización de las variables:

4.1.- Tipo de Investigación.

De acuerdo con el planteamiento del problema, el estudio realizado esta enmarcado dentro del tipo de "Investigación Aplicada" bajo la modalidad de "Investigación – Acción", la cual se utiliza por lo general cuando se practica una intervención donde su propósito no es predecir, sino que busca cambiar un estado actual a un estado mejorado. Su finalidad no es explicar, sino ayudar a la acción, por lo tanto es exploratoria y descriptiva.

> *El proceso de D.O es fundamentalmente un programa de investigación - acción en una organización, establecido para mejorar el funcionamiento de esta organización (French y Bell, citado en Bordeleau et al., 2000, p. 152)*

Según la fuente de los datos con los cuales se trabajó, se considera como una investigación primaria, según Rojas (2002, p.57) "son los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia", serán datos propios.

La estrategia teórica – metodológica es la de tipo cualitativo, lo que le da validez a la investigación.

De acuerdo al momento en que se recogieron los datos, es una investigación Transversal o Sincrónica, que según Arnau (1996, p7) "tienen por objetivo el estudio de los efectos de los tratamientos e intervenciones en un punto de corte en el tiempo".

4.2.- Diseño de Investigación.

Se apoyo estratégicamente en un diseño mixto de investigación:

Documental o bibliográfica: en vista de la revisión bibliográfica requerida, así como el respectivo análisis y resumen o síntesis de la información.

De campo: ya que para la investigación - acción se requirió la obtención de datos primarios directamente en el terreno (toda la organización) a través de la utilización de diversas técnicas, tales como: observación participante, entrevistas, reuniones de grupo, revisión de documentos de la organización, cuestionarios, tormentas de ideas.

4.3.- Técnicas e Instrumentos para recolección de datos.

En concordancia con los objetivos de la investigación, las técnicas e instrumentos que se utilizaron fueron:

Revisión bibliográfica: La investigación se realizó bajo el marco teórico propuesto por Jerry Porras denominado Modelo Organizacional de Flujos. Asimismo, se revisaron documentos existentes formales e informales de la Fundación H2D (ya explicado en el Capitulo II del presente trabajo), documentos obtenidos en diversos sitios y direcciones de internet, etc., los cuales fueron serán analizados, sintetizados y estudiados para el desarrollo de la presente investigación.

Observación participante: "es el enfoque de observación utilizado en la investigación cualitativa" (Vieytes, 2004, p 308), el investigador se adentra en un grupo social determinado, de forma directa, durante un periodo de tiempo, estableciendo una interacción personal con sus miembros. Es una técnica donde se puede captar la realidad que rodea al investigador y luego la organiza intelectualmente, por lo general está dirigida hacia aquellos aspectos que requieran ser corroborados para dar mayor confiabilidad a los datos obtenidos.

Cuestionario: Al respecto Ruiz (1998), destaca que:

> *Los cuestionarios, por su parte, son instrumentos conformados por un conjunto de preguntas de naturaleza variable y expresados en diferentes formatos a los fines de sus respuestas (p. 23).*

En conjunto con la entrevista grupal, se utilizó un cuestionario durante la fase de recolección de datos del proceso de consultoría, con el fin de recoger las ideas que se tienen de los problemas percibidos en la Fundación. (ver anexo 2).

Dicho cuestionario fue aplicado a los miembros de la Fundación que participaron durante la fase de recolección de datos.

Cabe destacar que la información recogida con el cuestionario fue profundizada con el uso de la técnica de entrevista grupal.

Entrevista grupal: es una técnica que consiste en recoger información de una muestra pequeña de una organización, dicha técnica permite a los miembros de un grupo discutir las respuestas que se puedan dar sobre un tema particular.

Se utilizó esta modalidad con el propósito de establecer empatía con los miembros de la Fundación H2D durante la etapa inicial de la fase de recolección de información. A su vez, sirvió para profundizar la información recogida por el cuestionario.

La entrevista grupal fue aplicada a varios miembros del EAC (compuestos en su mayoría por la Directiva) y otros miembros de nivel operativo convocados por la Directiva de la Fundación. En el apartado "procedimiento ejecutado" se dará un mayor detalle del uso de esta técnica.

Taller de diagnóstico: Se elaboró un taller para los miembros del "equipo de administración del cambio" (EAC) sobre la técnica del análisis de flujos de Porras y "modelo de organización de flujos". El taller permitió que los participantes conocieran y se familiarizaran con la técnica a fin de aplicarla en las diversas sesiones del diagnóstico de la Fundación H2D.

4.4.- Población y Muestra.

El diagnóstico organizacional que se desarrolló para la Fundación H2D, implicó una muestra de tipo intencional.

> *...es la selección de elementos con base en criterios del investigador. No se escoge al azar, ni de forma fortuita, sino que se analiza la muestra a seleccionar, la cual debe tener características que para el investigador resulten de relevancia (Arias 1999).*

Los miembros que compusieron el equipo de administración del cambio (EAC) fueron:

NOMBRE	CARGO	OBSERVACIONES
Enrique Rivero Soto	Presidente Fundación H2D	Pastor de la Iglesia Maranata
José H. Rivero Noyelle.	Vicepresidente	Pastor de jóvenes (ministerio de jóvenes)
Renato Duarte	Administrador	Equipo de recaudación
Maryory Gutierrez	Voluntaria	Equipo de recaudación
Nakary Mota	Voluntaria	Equipo de recaudación
Elías Palma	Voluntario	TSU Comercio Internacional

Para poder pertenecer al EAC, los miembros seleccionados debían cumplir con los siguientes requisitos mínimos:

1. Tener una participación activa en el ministerio de jóvenes
2. Presentar características de liderazgo
3. Ser proactivo
4. Mostrar interés de participar en la Fundación
5. Tener visión, ideas y perspectiva sobre el futuro de la Fundación.

Cada uno de ellos fue seleccionado durante la reunión inicial de presentación de consultoría con el pastor de la iglesia Maranta y directivos de la Fundación H2D.

Por otro lado, los miembros que participaron durante la fase de recolección, fueron convocados por los lideres y miembros del EAC. A dicho evento solo asistieron:

NOMBRE	CARGO	OBSERVACIONES
José H. Rivero Noyelle.	Vicepresidente	Pastor de jóvenes (ministerio de jóvenes)
Renato Duarte	Administrador	Equipo de recaudación
Maryory Gutierrez	Voluntaria	Equipo de recaudación
Josue Palma	Voluntario	TSU Comercio Internacional
Daniel Robertiz	Voluntario	
Carolina Robertiz	Voluntaria	
Josefina Pocaterra	Voluntaria	
Katy Lugo	Voluntaria	
Elisa Ablan	Voluntaria	
Ruth Ablan	Voluntaria	
Teobaldo Moreno	Voluntario	
Milagros Averiano	Voluntaria	
Leida de Moreno	Voluntaria	
Natalia Martinez	Voluntaria	

En este último caso el único requisito que se pedía para poder participar era que fuera miembro voluntario de la Fundación H2D.

4.5. Operacionalización de las variables.

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS	DIMENSION	DEFINICION	CUESTIONARIO
Elaborar un Diagnóstico Organizacional con el propósito de determinar los requerimientos de la Fundación H2D en el área de la planificación estratégica de acuerdo con los objetivos del Ministerio de Jóvenes y de la Iglesia Cristiana Maranta	Evaluar la situación actual de la organización a través de un diagnóstico organizacional, mediante el uso de la técnica de análisis de flujos.	Funcionamiento Organizacional	Contiene todos los aspectos de la organizacion disenados para coordinar formalmente el comportamiento de la persona y el funcionamiento de distintas partes de la organizacion...describe la manera en que la organizacion deberia funcionar y no necesarimente como en realidad lo hace. (Porras, 1988, p 50)	Que piensa ud. Es lo que impide que la Fundacion H2D tenga un mejor rendimiento?
		Factores Sociales	Abarcan todos los aspectos relacionados con las personas en la organizacion: sus caracteristicas (individuales y en pequenos grupos) sus procesos y patrones de interaccion y sus caracteristicas como grupos sociales mas grandes. (Porras, 1988, p 54)	Que factores considera ud son los que le impide realizar su labor?
	Proponer una estrategia de cambio enfocada a la estructura organizativa de la Fundación H2D	Tecnologia	Abarca todos los factores que contribuyen directamente a la transformacion de los recursos organizacionales en productos... (Porras, 1988, p. 62)	Que problemas considera ud nunca se solucionan aparentemente?
		Ambiente Fisico	Incluye las estructuras concretas y los objetos de la parte no social y no tecnica del ambiente donde trabaja la gente. (Porras, 1988, p. 66)	Cuales cree ud son los problemas que otros perciben del funcionamiento de la Fundacion H2D?

Figura 3 Operacionalización de las variables

4.6.- Plan de trabajo ejecutado.

A continuación se presenta una tabla donde se reflejan las actividades del plan de trabajo ejecutado:

FASES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TECNICA
1. Creación de Equipo de Administración de Cambio (EAC)	1.1 Presentación de propuesta	Consultor	
	1.2 Selección de candidatos para conformar EAC	Directiva H2D	
	1.3 Taller de Inducción al EAC	Consultor	
2. Recopilación de Información	2.1 Aplicación de cuestionario a los miembros de H2D	Consultor	Cuestionario
	2.2 Debate guiado	Consultor y miembros H2D	Entrevista Grupal
	2.3 Presentación de la Información recolectada al EAC	Consultor	
3. Sistematización y Análisis de Información	3.1 Categorización y colocación en el diagrama	Consultor y EAC	Diagrama de Flujos
	3.2 Trazo de interconexiones en el diagrama	Consultor y EAC	Diagrama de Flujos
	3.3 Análisis del diagrama e identificación de problemas	Consultor y EAC	Diagrama de Flujos
4. Retroalimentación de Información	4.1 Retroinformación de los miembros	EAC	Colocación de los diagramas en cartelera
	4.2 Modificaciones por el EAC	Consultor y EAC	Diagrama de flujos
5. Presentación de Informe Final a la Directiva	5.1 Elaboración y presentación de informe diagnostico	Consultor	

Figura 4 Plan de Trabajo

Conformación del equipo de administración del cambio (EAC).

La primera fase del servicio es la creación de un equipo de administración del cambio (EAC). La función del mismo es la de guiar el proceso de recopilación de datos y la de seleccionar los candidatos o miembros de la organización para implicarlos en dicho proceso. Cabe destacar que el EAC estuvo compuesto por representantes de importancia de todos los niveles de la organización.

Durante esta etapa se presentó al EAC el modelo de organización de flujos, un panorama del análisis de flujos y una descripción de los pasos generales en un proceso de cambio.

Recopilación de información sobre los diferentes aspectos de la organización.

La actividad real de recopilación de datos implica la obtención de las ideas generadas por cada uno de los miembros seleccionados por el EAC en cuanto a los problemas percibidos: factores que les impiden realizar mejor su trabajo, aspectos que reducen la eficacia de la organización, problemas que aparentemente nunca se solucionaban, entre otros.

Las técnicas usadas en dicha fase fueron: cuestionario y entrevista conducida en grupo (debate dirigido o discusión guiada). El cuestionario se aplicó a todos los miembros de la fundación y en él se expresó lo que pensaban sobre la forma cómo funciona la organización, además de plasmar un listado de todos los problemas percibidos. Una vez elaborada la listas de los problemas se pasó a la discusión en grupo de los mismos (técnica de debate dirigido), en dicha discusión participaron solamente los miembros del EAC.

Sistematización y análisis de la información

Una vez obtenida la información buscada, se pasó a utilizar la técnica de diagrama de flujo para el ordenamiento de la información y el análisis de la misma. Esta fase comprendió tres pasos:

- Categorización y colocación de los asuntos en el diagrama de flujos.
- Trazo de las interconexiones de los asuntos en el diagrama de flujos.
- Análisis del diagrama de flujos e identificación de problemas.

Retroalimentación de la información

El paso siguiente es la obtención de retroalimentación de los miembros restantes de la fundación acerca del diagnóstico preliminar generado por el EAC.

Una vez terminado el proceso de diagnóstico, se organizaron y reportaron los resultados de la recopilación y análisis de la información a la directiva de la Fundación H2D.

4.7.- Procedimiento ejecutado

El presente apartado, a diferencia del "plan de trabajo ejecutado", pretende dar a conocer cada uno de los pasos que se realizaron durante el diagnóstico organizacional de la Fundación H2D mediante el uso de la metodología de análisis de flujos de Jerry Porras.

A continuación se presenta una gráfica de la visión general de todo el proceso de consultoría llevado a cabo:

Figura 5 Visión general del Proceso

Las cuatro primeras fases para la implantación se realizaron en 5 sesiones, en donde cada sesión fue el equivalente a una reunión de 2 a 4 horas con los miembros de la Fundación H2D, a continuación:

Por otro lado, la fase 5 correspondiente al "análisis del diagrama de flujo" no se realizó en una sexta sesión ya que la misma fue elaborada durante las dos últimas sesiones con los miembros del EAC. Ahora bien, la síntesis de dicha fase fue realizada por el propio investigador.

4.7.1.- Descripción de las fases.

Primera Sesión:

Fase 1 "Taller de Inducción":

Descripción:

Se buscó establecer una base conceptual mediante la capacitación al EAC por medio de un taller de inducción. (ver anexo 1 "taller de inducción")

Contenido del taller:

Técnica de análisis de flujos y modelo de organización de flujos.

Desarrollo:

A cada miembro del EAC se le suministró la presentación del taller junto al cronograma de actividades del proceso.

El investigador, en su rol de consultor, presentó el modelo de organización de flujos, una panorámica del análisis de flujos y una descripción de los pasos generales en un proceso de cambio planeado. Se alentó a los miembros a hacer preguntas para que entiendan con claridad las actividades en las cuales iban a participar

Segunda Sesión

Fase 2 Recolección de datos:

Descripción:

En esta caso la participación fue de parte de la mayoría de los miembros que componen a la Fundación H2D, solo estuvieron presentes dos de los miembros del EAC. En dicha fase se obtuvieron todas las ideas generadas por cada uno de los miembros de la Fundación en cuanto a los problemas percibidos por ellos. La técnica utilizada fue la del brainstorming.

Desarrollo:

El investigador se presentó al grupo (quien soy?, para que estoy aquí?, que vamos a hacer?, como lo vamos a hacer?, etc)
La dinámica fue como sigue: Se dividieron a los miembros de la fundación en 3 grupos pequeños de 4 personas y se les solicitó hacer un listado de problemas percibidos con la ayuda de un cuestionario entregado por el investigador (ver anexo 2 "cuestionario")
Cada grupo nombro a un vocero que fue describiendo los problemas que perciben en la Fundación H2D. Dichos problemas fueron ampliamente discutidos con el resto de los demás grupos mientras el investigador anotaba en la pizarra acrílica y en el proyector, asegurando una atmosfera positiva y evitando la emisión de prejuicios sobre las opiniones de los demás miembros.

Resultado:

Una vez aplicado el cuestionario, y usando la entrevista grupal para profundizar la información arrojada por el cuestionario, se presenta un listado de problemas percibidos:

1. Asignación no definida de tareas
2. Desconocimiento de los roles
3. Desmotivación
4. Comunicación confusa y deficiente de los logros de la fundación
5. Desorientación con base en las tareas
6. Indisposición a la realización de la tarea (tiempo)
7. Carencia de recursos humanos especializado, capital, material
8. Cultura de la improvisación (ministerio vs fundación)
9. Reputación negativa interna (estigma)
10. Objetivos inconclusos, confusos e indefinidos
11. Metas no planificadas
12. Espacio físico limitado
13. Comunicación deficiente entre los miembros de la fundación
14. Marco legal desconocido (fundaciones)
15. Normativa interna no definida (políticas)
16. Recursos materiales limitados
17. Recurso humano sin experiencia y conocimiento en ONG o fundaciones
18. Limitación del tiempo del voluntariado que se dedica a la fundación (mejor que la 6)
19. Funciones y roles no definidos
20. Metas no definidas
21. Planificación a corto plazo
22. Proyectos no jerarquizados
23. Muchas ideas sin definir
24. No hay transmisión de conocimiento

25. Recarga de tareas en una sola persona
26. Incentivo indefinido
27. Alcance sin concretar
28. Comunicación fluye inadecuadamente
29. Recursos financieros insuficientes
30. Recursos humanos no capacitados e insuficientes a nivel técnico y administrativo
31. Misión y Visión no claras
32. Tiempo insuficiente para ejercer las labores
33. Roles no establecidos
34. Fundación de hecho y no de derecho
35. Organización y planificación poco claras
36. Espacio físico y equipo mobiliario insuficientes
37. Salario por concretar
38. Voluntariado "capitalista"
39. Desconocimiento publico de la fundación
40. Jóvenes sin experiencia
41. Actividades sin frutos
42. Discontinuidad en las actividades realizadas
43. Grupo gerencial inexistente
44. Siempre son dos los que tienen la toma de decisiones (liderazgo, delegación, falta de compromiso, funciones, roles, coordinación, canales, supervisión, dualidad en la realización de trabajos, diferenciación entre voluntario y empleado)
45. Concepto confuso de voluntariado, no definido
46. Concepto confuso de Fundación.

Tercera Sesión

Fase 3 Categorización de problemas:

Descripción:

El listado de problemas percibidos se ordenó y clasificó con los miembros del EAC de acuerdo a las dimensiones del modelo de organización de flujos.

Desarrollo:

El investigador presentó la lista de problemas percibidos al EAC.

Se busco la discusión, simplificación y consenso para la colocación de problemas en las dimensiones organizacionales (ver anexo 3 "formato para la discusión y consenso de problemas")

Luego de una depuración, el resultado de la discusión llevo a la siguiente lista final de problemas:

1. Asignación no definida de tareas
2. Desconocimiento de los roles
3. Desmotivación
4. Comunicación confusa y deficiente de los logros de la fundación

5. Indisposición a la realización de la tarea (tiempo)
6. Cultura de la improvisación (ministerio vs fundación)
7. Reputación negativa interna (estigma)
8. Objetivos inconclusos, confusos e indefinidos
9. Metas no definidas

10. Espacio físico y equipo mobiliario insuficientes
11. Comunicación deficiente entre los miembros de la fundación
12. Marco legal desconocido (fundaciones)
13. Normativa interna no definida (políticas)
14. Recursos materiales limitados (equipos)
15. Planificación a corto plazo
16. Proyectos no jerarquizados
17. Recarga de tareas en una sola persona
18. Incentivo indefinido
19. Recursos financieros insuficientes
20. Recursos humanos no capacitados e insuficientes a nivel técnico y administrativo
21. Siempre son dos los que tienen la toma de decisiones (liderazgo, delegación, falta de compromiso, funciones, roles, coordinación, canales, supervisión, dualidad en la realización de trabajos, diferenciación entre voluntario y empleado)

Resultado:

El resultado final de esta fase es la ubicación de los problemas en el diagrama de flujo, mediante la categorización de cada uno de ellos

FUNCIONAMIENTO ORGANIZACIONAL	FACTORES SOCIALES	TECNOLOGÍA	AMBIENTE FÍSICO
F1 Asignacion no definida de tareas	S1 Desmotivacion	T1 Recursos materiales limitados (equipos)	A1 Espacio físico y equipo mobiliario insuficientes
F2 Desconocimiento de los roles	S2 Comunicación confusa y deficiente de los logros de la fundacion	T2 Recursos humanos no capacitados e insuficientes a nivel técnico	A2 Recursos financieros insuficientes
F3 Objetivos inconclusos, confusos e indefinidos	S3 Indisposicion a la realización de la tarea (tiempo)	T3	A3
F4 Metas no definidas	S4 Cultura de la improvisación (mientalerio es fundación)	T4	A4
F5 Marco legal desconocido (fundaciones)	S5 Reputacion negativa interna (estigma)	T5	A5
F6 Normativa interna no definida (políticas)	S6 Comunicación deficiente entre los miembros de la fundación	T6	A6
F7 Planificacion a corto plazo	S7 Siempre son dos los que tienen la toma de decisiones	T7	A7
F8 Proyectos no jerarquizados	S8	T8	A8
F9 Recarga de tareas en una sola persona	S9	T9	A9
F10 Incentivo indefinido	S10	T10	A10

Figura 6 Cuadro de Diagrama de Flujos (Categorización de problemas)

Cuarta y Quinta Sesión

Fase 3 (Continuación) y Fase 4 Interrelación de problemas:

Descripción:

Se determinaron las relaciones causales entre los problemas colocados en el diagrama de flujos e interconectarlos mediante flechas.

Desarrollo:

Se determinó la relación causal entre problemas mediante el uso de un "formato para determinar relación causal entre problemas" (ver anexo 4) y se colocaron las flechas entre problemas en el diagrama de flujos (ver anexo 5 "Interrelación de problemas")

Resultado:

Se reordenó el diagrama de flujos mediante la colocación de los problemas dejando aquellos problemas de los salen más flechas de abajo en la parte superior del diagrama dejando en la parte de abajo del diagrama aquellos problemas que reciben mas flechas.

A continuación se presenta el diagrama de flujos con cada uno de los problemas colocados según su dimensión o flujo organizacional. Cabe destacar que cada problema está enmarcado en un color particular. Esto último se hizo con el fin de facilitar el análisis ya que al buscar las relaciones entre los problemas el uso de diversos colores permitió que el seguimiento del trazado fuese más fácil de identificar.

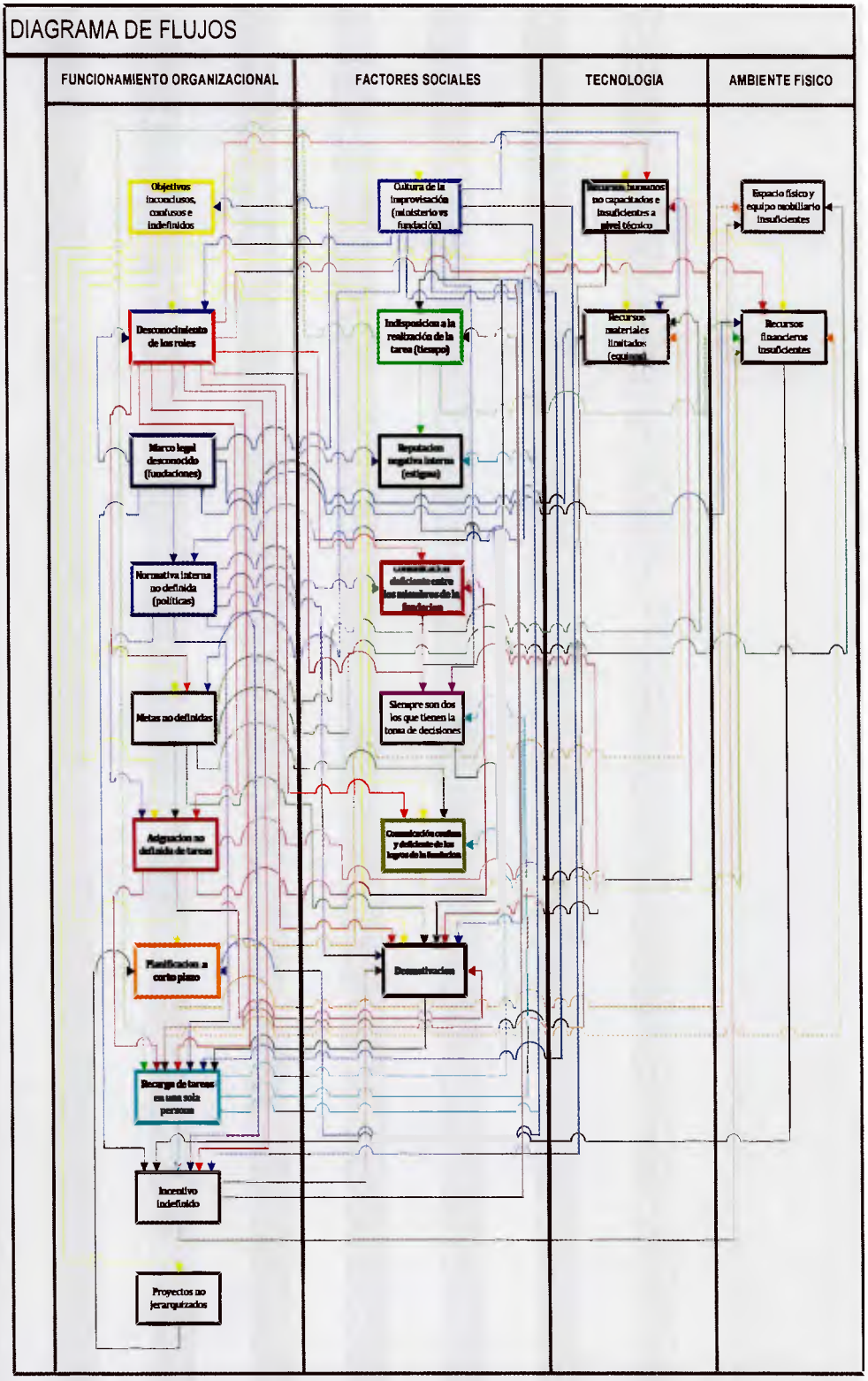


Figura 7 Cuadro de Diagrama de Flujos Final

4.8.- Cronograma propuesto vs ejecutado

A continuación se presenta el cronograma planeado vs el ejecutado donde el color azul representa lo planeado y el rojo lo realmente efectuado.

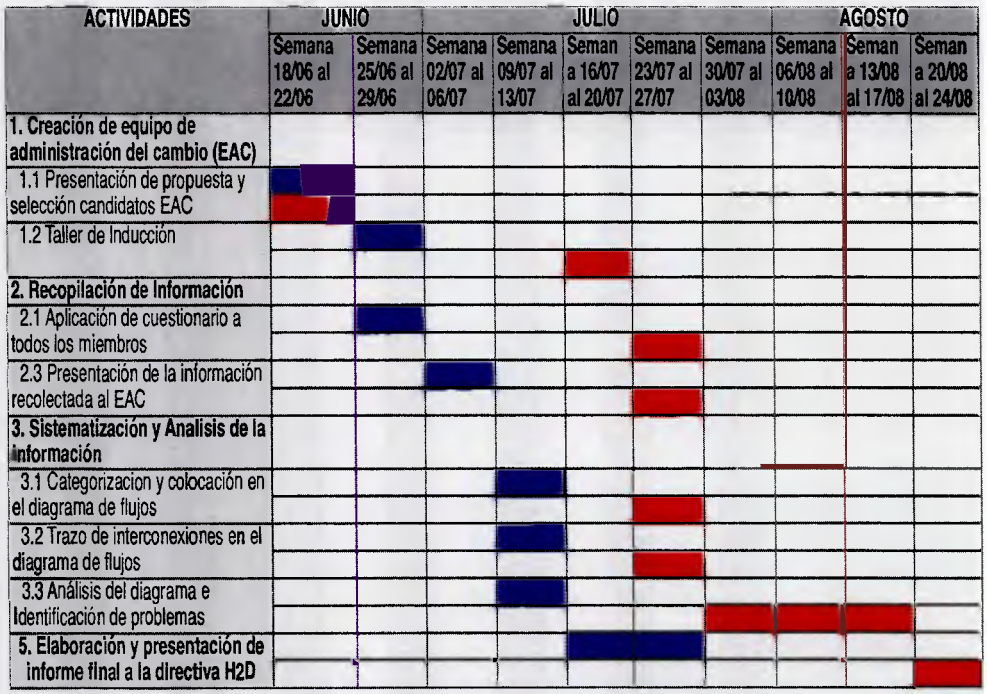


Figura 8 Cronograma Planeado Vs Ejecutado

Cabe destacar que la brecha existente entre lo planeado y lo ejecutado se debió principalmente a la agenda de los miembros del EAC donde fue muy difícil hacer coincidir la reunión de la mayoría de estos miembros para la realización exitosa de cada fase. Ahora bien las actividades de "análisis" y "elaboración de informe final" no se pudieron realizar según lo planeado ya que dichas actividades dependían de la realización de otras que la preceden

CAPITULO V

ANALISIS Y RESULTADOS

5.1.- Análisis

Es a partir de la fase cinco, señalada en el capitulo anterior, que comienza esta parte del análisis de los datos arrojados por el diagnóstico organizacional realizado a la Fundación H2D.

El análisis que a continuación se presenta tiene su fundamento en el marco de referencia descrito en el capitulo III o marco teórico denominado "Modelo de Organización de Flujos" de Porras (1998).

5.1.1.- Análisis de problemas:

Según la técnica del análisis de flujos la etapa correspondiente al análisis de problemas parte de la identificación de:

1. problemas síntomas,
2. problemas básicos y
3. problemas básicos fundamentales.

A continuación se presenta el diagrama de flujos, en donde los problemas enmarcados en círculos en la parte superior del diagrama representan los "problemas básicos y fundamentales". Por otro lado, los problemas dentro del circulo en la parte baja del diagrama representan los "problemas síntomas".

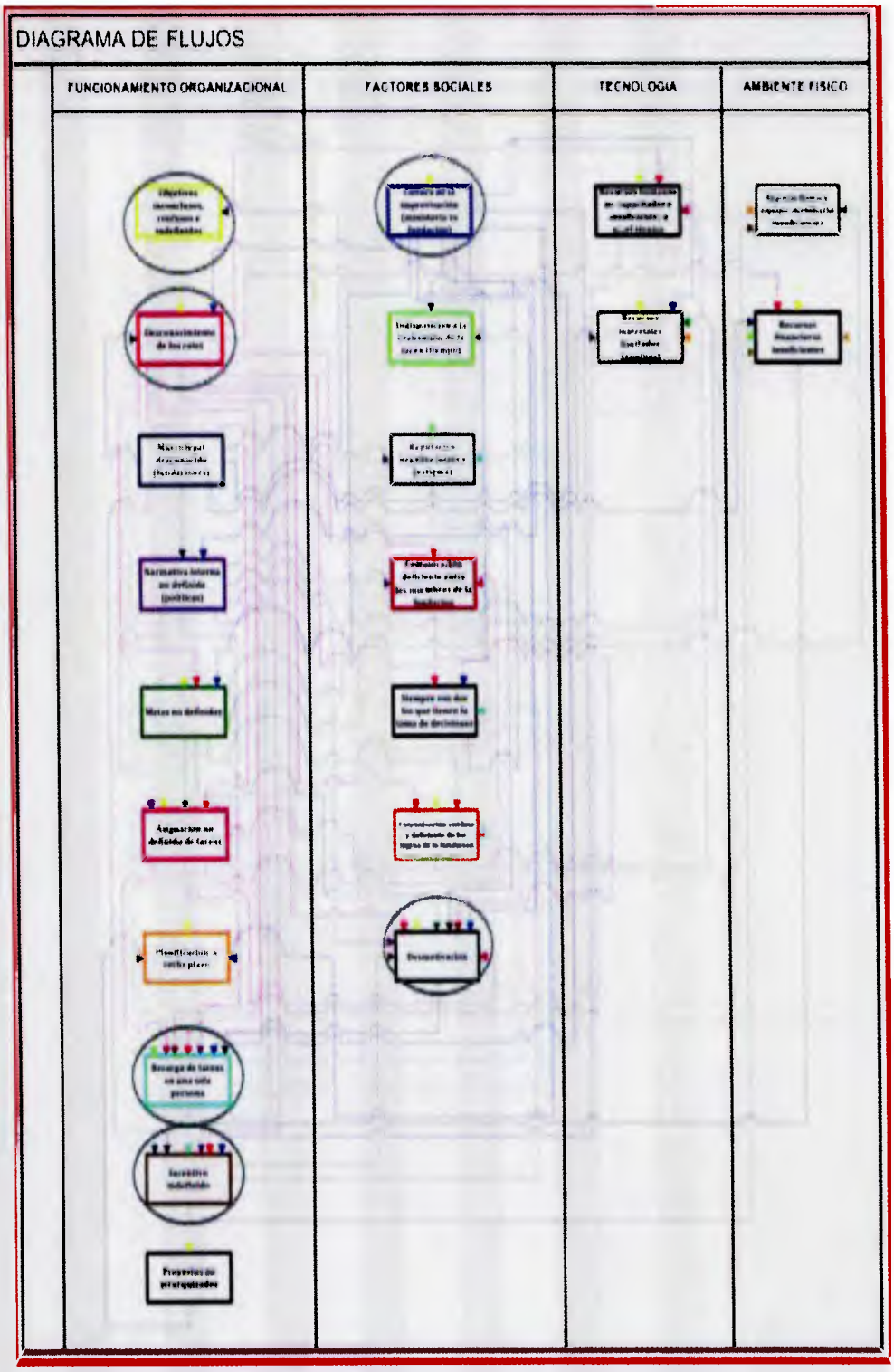


Figura 9 Identificación de problemas en el Diagrama de Flujos

Problemas síntomas:

Estos tipos de problemas se pueden identificar en la gráfica mediante las casillas a las cuales convergen más flechas, lo cual indica que son problemas que son causados por otros problemas más fundamentales.

Los problemas síntomas identificados fueron:

1. Desmotivación (S1),
2. Recarga de tareas en una sola persona (F9)
3. Incentivo indefinido (F10).

Estos son problemas que los miembros consideran importantes y de pronta solución, sin embargo, cualquier esfuerzo para la solución de los mismos puede derivar en fracaso ya que las soluciones de dichos problemas se encuentran en aquellos que los originan.

Al buscar las relaciones causales de los problemas síntomas cabe destacar que:

1. La desmotivación (S1) en los miembros es la causa de que haya recarga de tareas y a su vez es consecuencia de la no definición de aspectos relacionados con el funcionamiento organizacional (objetivos, metas, normativa, roles, tareas, incentivos) y factores sociales (cultura, comunicación deficiente, reputación).

2. La recarga de tareas (F9) ocasiona que no se hayan definido los incentivos (F10), pues los lideres no cuentan con el tiempo necesario para definirlos.

3. Por último, la no definición de los incentivos (F10) es causado por diversos aspectos del funcionamiento organizacional (entre ellos: marco legal, normativa, roles, recarga de tareas), y del flujo social (cultura de la improvisación) además del flujo de ambiente físico (recursos financieros).

Problemas básicos:

La identificación de estos problemas comienza al seleccionar las casillas que tienen muchas flechas de salida. Estos son problemas que contribuyen a la existencia de otros problemas, los cuales generalmente, aunque no siempre, son síntomas.

Un primer problema aparece en el flujo de funcionamiento organizacional, Desconocimiento de roles (F2), causado por la cultura de la improvisación y el desconocimiento por parte de los líderes del marco legal de referencia, que a su vez ocasiona otros tres problemas, en el flujo de funcionamiento organizacional (incentivo indefinido), en el flujo del ambiente social (comunicación confusa de los logros de la fundación), y en el flujo del ambiente físico (recursos financieros insuficientes).

Un segundo problema es el de la casilla Cultura de la improvisación (S4), causado primordialmente por la no definición de los objetivos, lo cual ocasiona tres problemas: en el flujo de funcionamiento organizacional (normativa interna no definida), en el flujo de factores sociales (comunicación deficiente entre miembros) y (desmotivación).

Existe un tercer problema que según la gráfica es la causa del problema básico fundamental Objetivos Indefinidos (F3) pero que a su vez no es causado por ningún otro problema, dicho problema es el Desconocimiento del marco legal (F5), no tiene causa, pero los lideres consideran que el desconocimiento que ellos tienen del marco legal de

referencia, ha interferido con una serie de definiciones importantes para el funcionamiento de la organización en varios de sus aspectos más representativos.

Problema básico fundamental:

El problema referido a los Objetivos Indefinidos (F3) es el que más resalta en esta categoría, posee el mayor número de flechas salientes de su casilla, de modo que, según el marco referencial de modelo organizacional de flujos, representa un problema clave que necesita atacarse pronto en un proceso de cambio planeado.

A continuación se presenta un cuadro resumen destacando los tres tipos de problemas identificados en la gráfica o diagrama de flujos:

PROBLEMAS SINTOMAS	PROBLEMAS BASICOS	PROBLEMA BASICO FUNDAMENTAL
S1 Desmotivacion.	F3 Objetvos indefinidos.	F5 Marco legal desconocido (Fundaciones).
F9 Recarga de tareas en una sola persona.	F2 Desconocimiento de roles.	
F10 Incentivo no definido.	S4 Cultura de la improvisación.	

Figura 10 Problemas: Síntomas, Básicos y Fundamental

Una importante observación, que surge del estudio global de la gráfica, indica que la mayor parte de las flechas que entran al flujo de factores sociales, se originan en el flujo del funcionamiento organizacional, lo que implica que la mayoría de los problemas humanos

son causados más directamente por los problemas de organización, por lo que se considera que el trabajo de intervención debe enfocarse en esta área.

En resumen, esta etapa del análisis de la gráfica de diagnóstico de flujos ayudó a detectar un problema básico fundamental y tres problemas básicos. El primero es el de objetivos indefinidos (F3) y los restantes son, desconocimiento de roles (F2), cultura de la improvisación (S4) y desconocimiento del marco legal (F5). Entonces, la identificación de problemas centrales conduce a la etapa final del análisis de la gráfica de diagnostico: la identificación de historiales de problemas.

5.2.- Resultados

Historiales de problemas:

Los mismos son una colección de problemas entrelazados que describen un problema más complejo. Como colección de problemas interconectados, el historial de problemas ofrece un panorama más amplio de la situación y una mayor orientación sobre la manera en que se puede atacar cada uno de los problemas en forma independiente y también en relación con los demás problemas del historial en conjunto.

A través de la identificación del historial en la gráfica de diagnóstico de flujos se puede obtener un punto de vista más general de los problemas que se enfrentan lo cual conduce a la creación de planes más efectivos para guiar el proceso de cambio en sí.

En el caso de la Fundación H2D, la figura 11, representa una muestra de historial donde se reflejan normas y procesos de interacción disfuncionales que se desarrollan en la cultura de la organización.

Figura 11 Gráfica de Historial de Problemas

Como podrá observarse en la anterior figura, existen dos problemas básicos, F3 (Objetivos no definidos) y S4 (Cultura de Improvisación), que influyen en un grupo de problemas relacionados que finalmente llevan a los problemas síntomas S1 (Desmotivación), F9 (Recarga de tareas) y F10 (Incentivo indefinido).

Es posible explicar de manera escalonada una lógica en el patrón de los problemas. Se empezara a explicar el historial por la descripción del síntoma hasta llegar al problema básico fundamental.

En el caso particular de la Fundación H2D, debe empezarse desde la descripción de una especie de círculo que conforman los problemas síntomas, en donde la desmotivación (S1) es causada por la ausencia de un incentivo definido (F10). La razón por la que dicho incentivo no sea definido es que las personas encargadas para ello están recargadas de muchas tareas (F9) y esto último hace que los miembros sigan desmotivados (S1), de esta forma el ciclo vuelve a repetirse.

Al buscar los orígenes de los síntomas se destacan dos fuentes, la primera surge desde el síntoma "desmotivación" (S1), el cual se deriva de una comunicación deficiente entre los miembros (S6), a su vez, la causante de esta última descansa en una falta de definición de tareas (F1) cuyo origen se encuentra en la cultura de la improvisación (S4), y por último, la falta de objetivos claros (F3) permite comprender porque no existen metas definidas.

La segunda parte del historial comienza con un problema relativo al funcionamiento organizacional donde el desconocimiento de roles (F2) es, en parte, causante de una comunicación confusa de los logros de la Fundación H2D. Al no existir una comunicación exitosa de los logros, se evita que se recauden suficientes recursos financieros (A2) con los cuales se podría contar para la definición de un incentivo (F10) que pudiera incidir en el factor motivacional (S1), lo cual, a su vez, haría que la carga de trabajo no recayera en tan pocas personas (F9).

Por último, de acuerdo a la gráfica, destaca la influencia que tiene F5 (marco legal desconocido) sobre los problemas básicos F3 y S4. Tal como se menciono anteriormente, **este problema no es definitivo**, mas sin embargo contribuye al abordaje de los problemas básicos F3 y S4, pues la referencia de los parámetros que dicta la ley ayuda, o bien permite, el esclarecimiento de los objetivos de la Fundación H2D.

Visto desde otra perspectiva, el desconocimiento del marco legal vigente para las fundaciones por parte de los líderes de la organización, ha generado que no se hallan definido los objetivos de la misma, ocasionando a su vez, que la mayoría de las actividades que se han desarrollado hasta los momentos, se improvisen, ya que no hay definición de roles, ni de normas, lo que conlleva confusión en la transmisión de los logros de la fundación, dificultades en la comunicación entre sus miembros y en la captación de los recursos financieros que requieren para llevar a cabo sus funciones, todos estos aspectos a su vez han generado en los miembros y en el voluntariado desmotivación, por la recarga de tareas en alguno de ellos y la ausencia de una política clara de incentivos.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

6.1.- Conclusiones

Los problemas síntomas identificados son: Desmotivación (S1), Recarga de tareas en una sola persona (F9) y, por último Incentivo indefinido (F10). Al buscar las causas de los síntomas, cabe destacar que la desmotivación (S1) en los miembros es la causa de que haya recarga de tareas y a su vez es consecuencia de la no definición de aspectos relacionados con el funcionamiento organizacional y factores sociales La recarga de tareas (F9) ocasiona que no se hayan definido los incentivos (F10), ya que los lideres no cuentan con el tiempo necesario para definirlos. La no definición de los incentivos es causado por diversos aspectos del funcionamiento organizacional (marco legal, normativa, roles, recarga de tareas), social (cultura de la improvisación) y de ambiente físico (recursos financieros).

Los problemas básicos identificados en el diagrama de flujo son: Desconocimiento de roles (F2), Cultura de la Improvisación (S4) y Objetivos indefinidos (F3). Las relaciones causales entre los mismos es como sigue: El Desconocimiento de roles (F2) es causado por la cultura de la improvisación y el desconocimiento por parte de los líderes del marco legal de referencia; la Cultura de la improvisación (S4) es causada primordialmente por la no definición de los objetivos (F3) y este último es causa de F5 (Desconocimiento de marco legal)

De acuerdo a lo anterior el problema F5 seria denominado, según la metodología de Porras, "problema básico fundamental", sin embargo se

puede concluir que dicho problema surge de la creencia entre los miembros de la fundación de que el desconocimiento del marco legal de referencia que los rige y delimita en cuanto a sus deberes, derechos y funciones, ha tenido impacto en la organización, lo que ha generado una supuesta indefinición de aspectos vitales como la elaboración de su estrategia para orientar el desarrollo de la fundación. La causante de esto último no descansa necesariamente en el desconocimiento del marco legal, sino mas bien en la no definición del plan estratégico de la fundación.

En resumen, en función de un análisis más detallado de la gráfica se determinó, que el problema básico fundamental, que es la causa de la gran mayoría de los problemas que se presentan en la organización, no es el desconocimiento del marco legal (F5) sino mas bien la no definición del plan estratégico de la fundación. En otras palabras, los problemas F2, F3, F1, entre otros, son derivados de un la falta de realización del plan estratégico de la Fundación H2D, una solución de tipo organizacional que permitiría la solución de los problemas básicos F3 y S4

Por otro lado, una importante observación, que surge del estudio global de la gráfica, indica que la mayor parte de las flechas que entran al flujo de factores sociales, se originan en el flujo del funcionamiento organizacional, lo que implica que la mayoría de los problemas humanos son causados más directamente por los problemas de organización, por lo que se considera que el trabajo de intervención debe enfocarse en esta área.

En el caso de la Fundación H2D la solución de un problema como este exige que se ataque desde el punto de vista del flujo de funcionamiento organizacional, ya que los problemas de tipo social están siendo ocasionados, en una mayor parte, por esta dimensión, como se puede apreciar en la gráfica.

En conclusión la FUNDACION H2D debe dirigir sus esfuerzos en mejorar todos los aspectos relacionados a la planificación estratégica y su estructura organizativa.

6.2.- Recomendaciones

La **FUNDACION H2D,** posee una excelente oportunidad de mejora y de esta manera prepararse para lograr ser más eficientes, eficaces y efectivos, para ello se sugiere:

Llevar a cabo un programa de planificación estratégica que capacite y motive a los miembros de la Fundación H2D en la "clarificación" y "definición" de la misión, los objetivos, las estrategias, la estructura organizacional y la definición de resultados que la organización quiere alcanzar.

Su pudieran presentar otras recomendaciones para el resto de los problemas detectados mediante el uso del análisis de flujos, sin embargo es de destacar que el ataque del problema básico mediante la planificación estratégica puede garantizar un impacto positivo en la Fundación H2D en el sentido de disminuir el impacto causado por los problemas síntomas (desmotivación, recarga de tareas, incentivo indefinido) e inclusive algunos problemas básicos tales como objetivos indefinidos y cultura de improvisación.

Según el marco teórico de referencia utilizado, modelo organización de flujos, la solución de un problema básico fundamental incide en gran parte en la resolución de los demás problemas de tipo síntoma. La recomendación dada de llevar a cabo un programa de planificación estratégica, incidirá en gran parte en la solución de los problemas básicos.

Pudiera darse otra lectura de la situación en donde se pueden presentar diversas e individualizadas soluciones a cada tipo de problema detectado, sin embargo esta perspectiva es relativa ya que la solución de problemas síntomas no garantiza que no vaya a aparecer de nuevo, pues la causa de los mismos radican en otro problema más abstracto y difícil de detectar. El uso del análisis de flujos en conjunto con el marco de referencia propuesto por Porras, permite la detección de este tipo de problemas y por ende facilita la visualización de su solución.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arias, F. (1999). *El proyecto de Investigación.* Caracas. Editorial Episteme.

Arnau, J. (1996). *Métodos y Técnicas avanzadas de análisis de datos en ciencias del comportamiento.* Barcelona: Ediciones de la Universitat de Barcelona.

Bordeleau, Et al. (2000). *Modelos de investigación para el desarrollo de Recursos Humanos.* México: Editorial Trillas.

French y Bell. (1995). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización.* Prentice Hall. México.

Porras J. (1988). *Análisis de Flujos. Método para diagnosticar y administrar el cambio organizacional.* Addison-Wesley Iberoamericana. México, D.F.

Rojas, S. (2002). *Investigación Social Teoría y Praxis.* México: Plaza y Valdes.

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad.* Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.

Wendell L. French; Cecil H. Bell, Jr.(1996) *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización.* Editorial Prentice Hall Interamericana. Quinta edición.

ANEXOS

ANEXO 1

(Taller de Inducción)

ANÁLISIS DE FLUJOS

MÉTODO PARA DIAGNOSTICAR Y ADMINISTRAR EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

CONSULTORES:
ONEIDA FLORES
EDUARDO SALAS

CONTENIDO

- Fundamentos del Análisis de Flujos
  - Conceptos sobre el análisis de flujos
  - Procedimiento del análisis de flujos
- Modelo de organización de flujos
  - Teoría de Sistemas abiertos
  - Importancia del individuo
  - Componentes del modelo
  - Propósito organizacional
  - Integración de las piezas

Fundamentos del Análisis de Flujos

CONCEPTOS SOBRE EL ANALISIS DE FLUJOS

Diagnostico de problemas (Fase I)

- Identificación de problemas
- Categorización de los problemas
- Interrelaciones clave entre los problemas
- Analisis de las interrelaciones

Planificación de la Intervencion (Fase II)

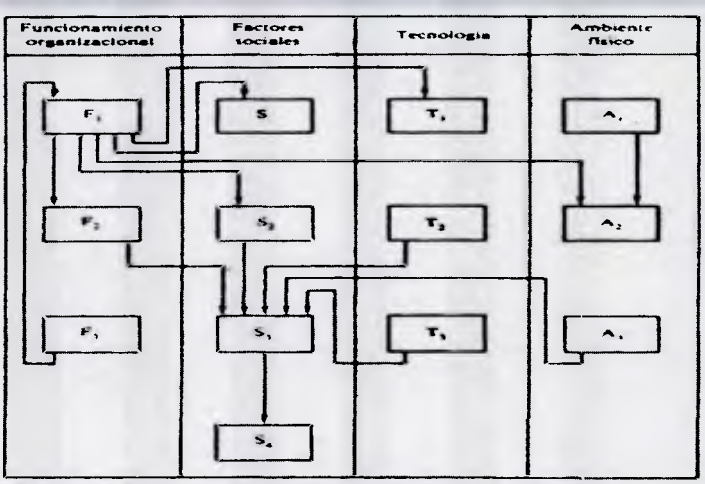
- Identificar acciones
- Categorización de las acciones

Seguimiento del proceso de cambio (Fase III)

- Mantener registro de las acciones tomadas
- Incluir acciones no programadas
- Examinar acciones tomadas

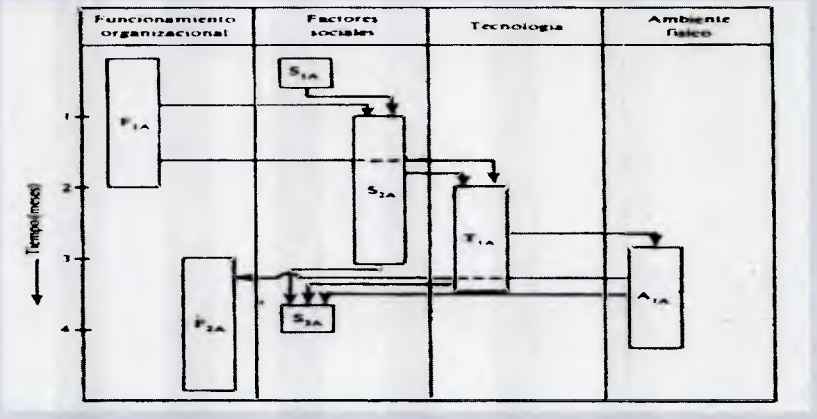
Fundamentos del Análisis de Flujos

DIAGRAMA DE DIAGNOSTICO DE FLUJOS



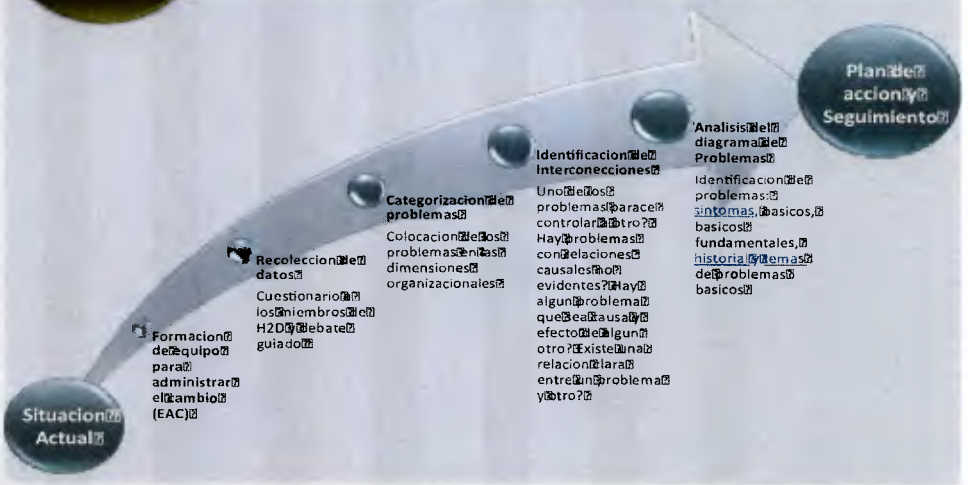
Fundamentos del Análisis de Flujos

DIAGRAMA DE FLUJOS DE PLANIFICACION/SEGUIMIENTO



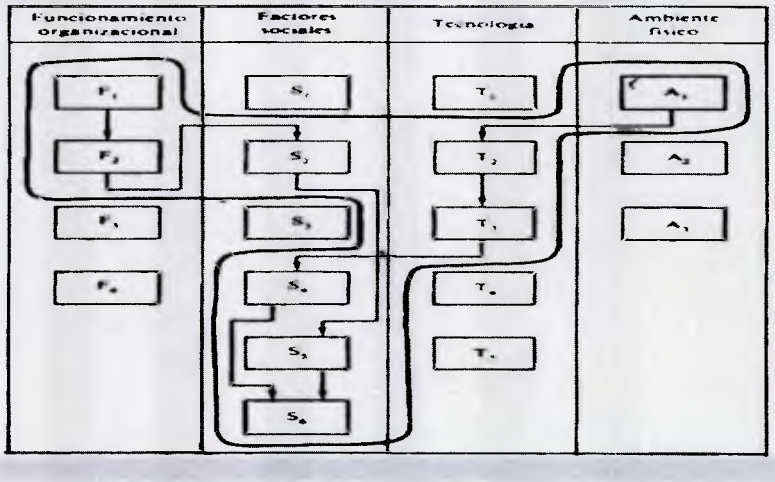
Fundamentos del Análisis de Flujos

PROCEDIMIENTOS DEL ANALISIS DE FLUJOS



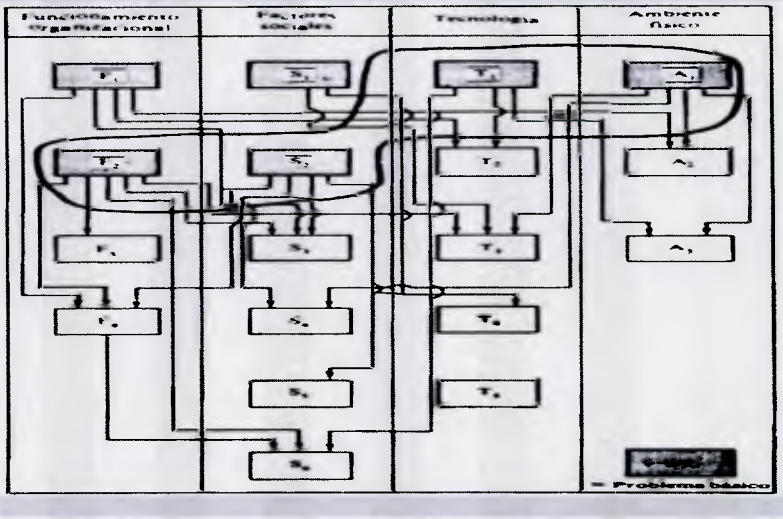
Fundamentos del Análisis de Flujos

EJEMPLO DE HISTORIAL



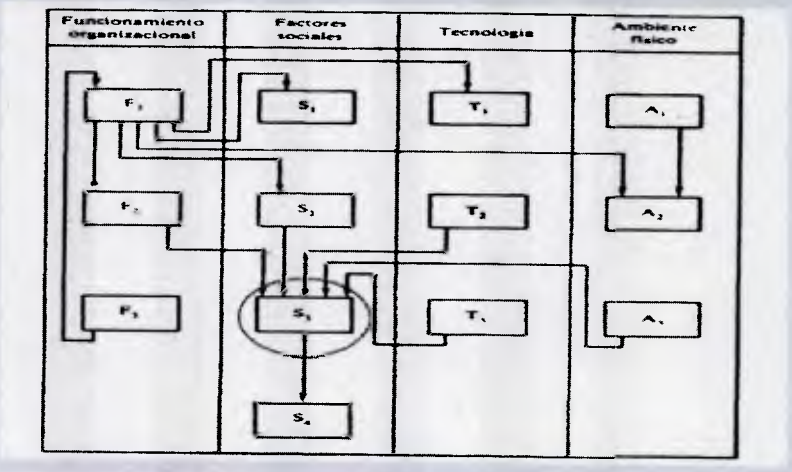
Fundamentos del Análisis de Flujos

EJEMPLO DE TEMA



Fundamentos del Análisis de Flujos

DIAGRAMA DE DIAGNOSTICO DE FLUJOS



Modelo de organizacion de Flujos

TEORIA DE SISTEMAS ABIERTOS

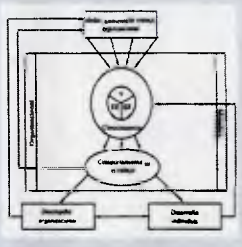
Insumos
- Personal
- Materia Prima
- Informacion
- Conocimientos Tecnicos

Procesos

Resultados

Modelo de organización de Flujos

IMPORTANCIA DEL INDIVIDUO



Comportamiento individual y resultado organizacional → Teoria cognoscitiva social → Relaciones entre el ambiente de trabajo, el individuo y los resultados

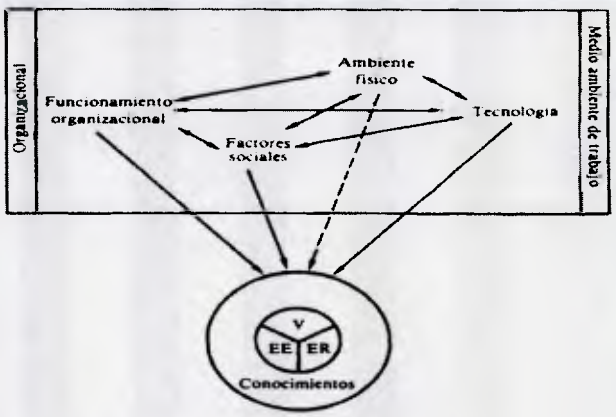
Modelo de organización de Flujos

COMPONENTES DEL MODELO

Funcionamiento organizacional	Factores sociales	Tecnología	Ambiente Físico
Metas	Cultura 1- supuestos 2- valores 3- normas 4- lenguaje 5- ritos 6- historia 7- relatos 8- mitos 9- símbolos	Herramientas, equipo y maquinas	Configuración del espacio 1- tamaño 2- forma 3- ubicación
Estrategias	Procesos de interacción 1- personal 2- grupal 3- intergrupal	Experiencia técnica	Ambiente físico 1- luz 2- calor 3- ruido 4- aire 5- limpieza
Estructura formal	Patrones y redes sociales 1- comunicación 2- toma decisión 3- influencia 4- status	Diseño de puestos	Diseño interior 1- decoración 2- mobiliario 3- ventanas 4- pisos 5- colores
Políticas y procedimientos administrativos	Características individuales 1- actitudes 2- habilidades 3- sentimientos	Diseño del flujo de trabajo	
Sistema de incentivos		Políticas y procedimientos técnicos	
		Sistemas técnicos	

Modelo de organización de Flujos

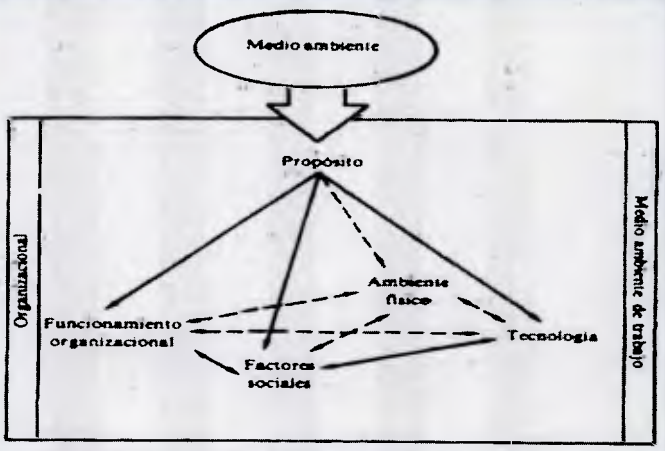
INTERCONEXIONES DE LOS CUATRO FLUJOS



Clave
V = valores
EE = expectativas de eficacia
ER = expectativas de resultados

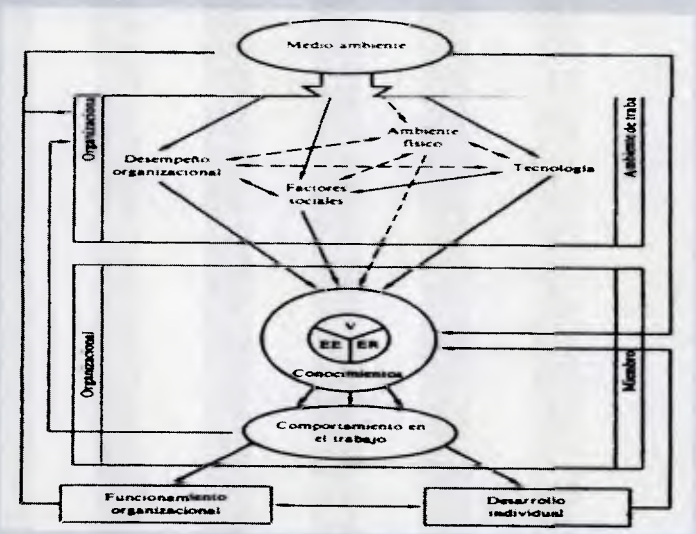
Modelo de organización de Flujos

PROPOSITO ORGANIZACIONAL



Modelo de organizacion de Flujos

INTEGRACION DE LAS PIEZAS



ANEXO 2

(Cuestionario)

1. Que piensa ud. es lo que impide que la Fundacion H2D tenga un mejor rendimiento?

2. Que factores considera ud. son los que le impide realizar su labor en la Fundacion H2D?

3. Que problemas considera ud. nunca se solucionan aparentemente?

4. Cuales cree ud son los problemas que otros perciben del funcionamiento de la Fundacion H2D?

ANEXO 3

(Formato para la discusión y consenso de problemas)

Problema #1:				
Miembros	Dimension organizacional			
	Funcionamiento Organizacional	Factores Sociales	Tecnologia	Ambiente Fisico
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
Total				

Se le pide a cada miembro que clasifique cada problema en una escala del 1 al 10 de acuerdo a cada dimension organizacional.

El resultado con mayor puntaje sera discutido con el grupo para su comprension.

Hacer igual procedimiento con todos los problemas de la lista.

ANEXO 4

(Formato para determinación causal entre problemas)

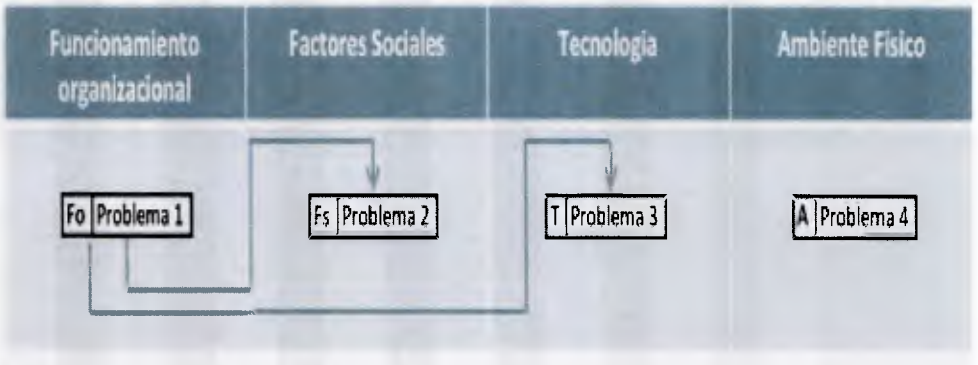
Problema 1	Relacion causal		Problema 2
describir problema	Es causa de	x	describir problema
	Es consecuencia de		
	Ninguna relación		

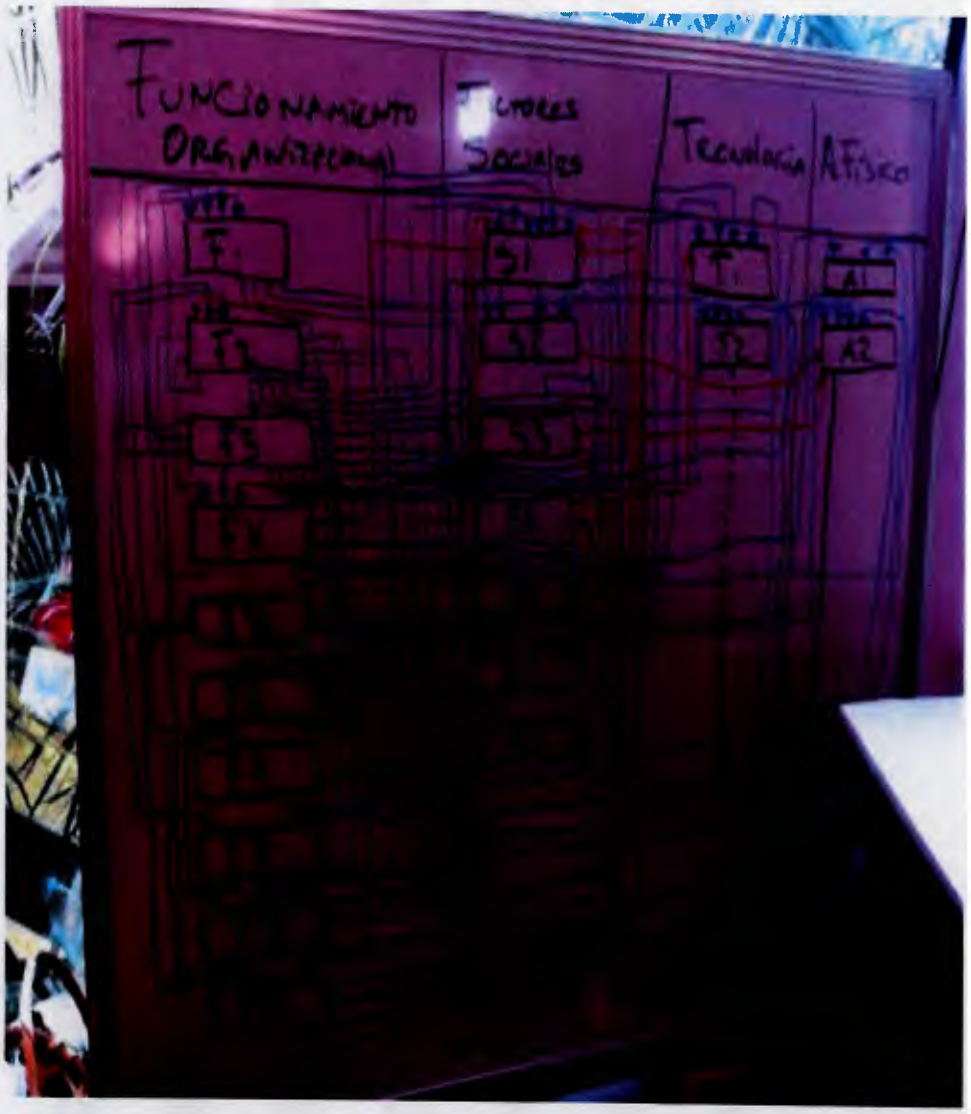
Problema 1	Relacion causal		Problema 3
describir problema	Es causa de	x	describir problema
	Es consecuencia de		
	Ninguna relacion		

Los problemas que son causas de otros se le pondrá una flecha saliendo de el por debajo.

Los problemas que son consecuencias de otros recibirá la flecha por arriba de el.

Realizar procedimiento con cada uno de los problemas.



ANEXO 5

(Interrelación de problemas)