UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA EL ÉXITO Y FORTALECIMIENTO DE ALTERITY SOLUTIONS
(Diagnóstico Organizacional)

Trabajo de Consultoría presentado por:

Liliana OCHOA

Como un requisito parcial para alcanzar el título de Especialista en Desarrollo Organizacional

Profesor Guía:

Ricardo PETIT

Caracas, Enero 2006

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Guillermo García, Carlos Rosales, Carlos Bracho, Alejandro Luján y Dennis Federico, socios y accionistas de Alterity Solutions, por haberme abierto las puertas de su organización y prestado toda su colaboración y entera disposición, sin la cual este proyecto de consultoría no hubiese sido posible.

Igualmente, quiero agradecer al Profesor Ricardo Petit por todo el apoyo y sus importantes aportes durante el desarrollo de este trabajo.

INDICE

Resumen.....5
Introducción.....7

CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
1. Antecedentes.....9
2. Estructura Organizacional Actual.....11

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO
A manera de introducción.....18
1. Diagnóstico Organizacional.....19
1.1 Del concepto de Diagnóstico Organizacional.....20
1.1.1 Fuentes de Diagnóstico.....20
1.2 El Proceso Diagnóstico.....21
2. Desarrollo Organizacional y Cambio Planificado.....22
2.1 Características del Desarrollo Organizacional.....23
2.2 Consultoría de Procesos como parte del Cambio.....24
2.2.1 Supuestos Básicos de la Consultoría de Procesos.....25
3. Análisis de la Organización: Modelo Tradicional DOFA.....27
3.1 Auditoría Externa.....28
3.1.1 Fuerzas Externas Clave.....29
3.2 Auditoría Interna.....30
3.2.1 La Misión.....30
3.2.2 La Visión.....31
3.2.2.1 Elementos de la Visión.....31
4. Cultura Organizacional.....32
4.1 Formación de Valores en la Empresa.....33
5. Estructura Organizacional.....35

5.1 Clasificaciones más comunes.....36

6. Gestión de Proyectos.....37

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA
1. Objetivo y Alcance.....39
2. Metodología de Trabajo.....39

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO
1. Identificación y análisis de los elementos que conforman el sistema AS.....44

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....51

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....55

ANEXOS
ANEXO A. Cuestionario Exploratorio.....58
ANEXO B. Matriz de Análisis de Información del Cuestionario Exploratorio.....61
ANEXO C. Propuesta de Intervención.....63

RESUMEN

El propósito u objetivo de este proyecto de consultoría es la realización de un diagnóstico organizacional a una empresa tecnológica, que desarrolla soluciones informáticas para otras compañías.

Es importante entender que el término *diagnóstico* dentro de este contexto, se refiere a la comparación de la situación actual de una determinada organización con respecto a un modelo ideal previamente definido.

Alterity Solutions, es una empresa de tecnología que actualmente funciona bajo un esquema poco tradicional, rompiendo paradigmas con respecto a su flexibilidad en cuanto a políticas de trabajo se refiere.

Para la realización del diagnóstico organizacional de AS, se utilizó como base el modelo de Sistemas Abiertos de los autores French y Bell y la metodología de investigación-acción.

La información fue recolectada a través de tres tipos de fuentes: fuentes teóricas (libros y documentos) que hacen referencia a la temática a tratar para la elaboración del proyecto y sus productos, fuentes organizacionales, constituidas por documentos y formatos que han sido utilizados y/o elaborados hasta la fecha en la organización y fuentes vivas, referida a la información que se obtiene de entrevistas estructuradas a las personas claves del proceso.

Para la recolección de la información oportunamente, y dada la naturaleza dinámica de la organización, el equipo consultor recurrió a la utilización de la tecnología web. A esta estrategia se le denominó online-consulting, o lo que es lo mismo, consultoría a través de Internet. Esta herramienta se utilizó como medio de comunicación y de intercambio de datos entre la empresa-cliente y el grupo consultor.

Dentro de este proceso, se diseñaron instrumentos de recolección de la información para conocer los aspectos más relevantes de la organización referidos a circunstancias históricas, políticas, económicas, sociales y características personales de los miembros que conforman la organización.

Entre los resultados más relevantes se pudieron encontrar carencias importantes en cuanto a la documentación de objetivos, planes, procesos, estructuras y funciones o responsabilidades, es decir, no cuentan con ningún tipo de manuales organizacionales. De allí que se determinó elaborar un propuesta de intervención, con la finalidad de diseñar a corto plazo (6 meses) un Sistema Estructural (Visión, Misión, Estructuras y Procesos) para el fortalecimiento de las operaciones de la empresa *Alterity Solutions*.

INTRODUCCIÓN

El primer paso para cualquier proyecto de consultoría en Desarrollo Organizacional es la realización del *diagnóstico*, el cual nos ofrece una visión panorámica de la organización, sus procesos internos y externos, su entorno, etc. Nos muestra tanto las fortalezas como las debilidades de la organización.

El diagnóstico organizacional sirve de insumo para la planificación estratégica en las organizaciones, ya que permite tomar decisiones a fin de lograr mejorar la productividad, competitividad y la supervivencia de las mismas.

En esta oportunidad, la empresa que sirvió como base para la realización del diagnóstico organizacional para este trabajo especial de grado, fue Alterity Solutions. Esta empresa de tecnología de software, mostró su interés en que el grupo consultor de Visión Group realizara el estudio de su organización, a fin de proporcionarles la información sobre sus fortalezas y debilidades, así como las posibles soluciones que puedan garantizarle el crecimiento de la empresa y éxito en sus operaciones.

Es importante mencionar que el siguiente trabajo especial de grado constituye un requisito fundamental para obtener el título de Especialista en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, por lo tanto, en ningún momento la consultoría representó costo alguno por concepto de honorarios profesionales para la empresa-cliente. Así mismo, este trabajo contó con la orientación permanente del

tutor/guía Ricardo Petit, profesor de las materias Procesos de Consultoría, Consultoría Aplicada I y Consultoría Aplicada II, correspondientes a la Especialización de Desarrollo Organizacional de la UCAB.

A continuación se presenta la información de la organización estudiada, así como la teoría que sustenta el estudio, la metodología de trabajo implementada y los resultados más relevantes obtenidos a lo largo del proceso de diagnóstico, que constituye la primera etapa del proyecto de consultoría.

CAPÍTULO I
PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1. Antecedentes

La introducción de nuevas metodologías de trabajo aunadas a los avances de la era de la tecnología de los sistemas de información y comunicación, confluyen en un concepto que por años ha mermado en la mente de importantes líderes que persiguen la disminución de costos asociados al mantenimiento de infraestructuras tradicionales de trabajo en las empresas.

Dicha conceptualización que muchos autores denominan *teletrabajo,* es capaz de ejercer presiones cada vez más fuertes sobre la mano de obra latinoamericana, que recurre a la aceptación de empleos a distancia, a cambio de horarios flexibles, la planificación propia del trabajo y la oportunidad de recibir un "salario competitivo" en el ámbito nacional. En este marco de ideas, se enfoca el nacimiento de Alterity Solutions.

La creación de *Alterity Solucions*, empresa desarrolladora de software, surge a partir de la ruptura contractual de sus miembros con una empresa extranjera de tecnología de la información. La historia de Alterity Solutions data del año 2003, cuando dicha empresa de origen canadiense realiza gestiones de negocio en Venezuela conformando un equipo de ingenieros informáticos orientados al desarrollo de aplicaciones.

En este orden de ideas, el inicio de las labores del equipo de ingenieros, trajo consigo la identificación y el establecimiento de metodologías similares de trabajo, aunado al fortalecimiento de las relaciones interpersonales. La aparición de elementos afines entre el equipo de trabajo los llevo a considerar la posibilidad de constituir formalmente una empresa propia que tuviese como objetivo principal el desarrollo de proyectos de software.

Las condiciones para la constitución formal de la compañía estaban dadas, ya que en primer lugar el equipo contaba con la flexibilidad de horarios de trabajo ofrecidos por la empresa internacional, siempre que ellos cumplieran con los objetivos y plazos previamente establecidos. Segundo, la empresa estaría conformada por un equipo de ingenieros que poseían los mismos objetivos asociados a la creación de la compañía. Por último, contaban con la infraestructura en donde centrar las operaciones y desde la cual darían respuesta a los requerimientos de la empresa internacional y por ende a los proyectos de la nueva compañía.

Aquella idea le fue planteada a la empresa canadiense, la cual a pesar de lo previamente conversado acerca de la flexibilidad del trabajo, no consideró interesante la posibilidad de que los ingenieros contratados dedicaran tiempo al desarrollo de aplicaciones paralelas. En este sentido, la empresa prefirió rechazar la propuesta planteada y finalmente les manifestó que de continuar con la idea de constituir una nueva compañía, la consecuencia inmediata sería la ruptura del contrato establecido[1].

[1] Los ingenieros continuaron las gestiones para la conformación de Alterity Solutions, la cual formalmente se conformó a mediados del mes de Enero de 2004.

Paralelamente, al rechazo dicha propuesta y a la posterior conformación de Alterity Solutions, se suscitaron acontecimientos irregulares entre los miembros del equipo y la compañía internacional, debidos a la aparición de ofertas atractivas e individuales para los socios de Alterity Solutions, quienes luego de varias conversaciones, identificaron que el objetivo principal de las ofertas de empleo, estaba dirigido a perturbar la integridad del equipo de ingenieros y por ende de las operaciones de la recién constituida empresa, trayendo como consecuencia la salida de uno de los miembros del equipo de ingenieros y firma posterior del documento de registro legal por parte de los otros socios de la compañía y la continuación de sus operaciones.

Finalmente, culminadas las conversaciones con la empresa internacional e iniciadas las operaciones de la nueva empresa, la misma se constituye en el 2004, por un equipo de profesionales cuyos esfuerzos estaban dirigidos a convertirse en una empresa líder en el desarrollo del software.

2. Estructura Organizacional Actual

Alterity Solutions, como respuesta a la necesidad de ofrecer a sus clientes el desarrollo y marketing de soluciones informáticas generales y específicas, está caracterizada por la implantación de políticas orientadas a la captación, mantenimiento y desarrollo de un capital humano altamente motivado al trabajo en equipo, capaz de adoptar novedosas metodologías de trabajo reforzadas por un ambiente laboral cordial, salarios competitivos y finalmente, la interiorización de las no políticas de vestuario.

La estructura organizacional actual que soporta el funcionamiento de Alterity Solutions, se encuentra conformada por departamentos, donde actualmente la totalidad de las funciones son responsabilidad directa de los mismos socios, debido a que la falta del recurso humano idóneo y a que los costos del mantenimiento de la compañía se encuentran orientados al recurso humano del área clave, es decir, a los desarrolladores, así como al mantenimiento de la infraestructura y pago de servicios. En este sentido y siendo el factor humano el recurso más importante para los socios de la empresa, los mismos realizaron un documento en el cual intentan plasmar, algunos aspectos orientados a la formalización de la estructura organizacional, entre los que se encuentran, la Misión, Visión y el Organigrama (Socios de AS, 2004).

En este orden de ideas, dicho documento expresa que la naturaleza o razón de AS esta orientada a:

Misión

"Elaborar soluciones de tecnología de información y sistemas multimedia utilizando metodologías de vanguardia, fomentando la creatividad de sus empleados"

Adicionalmente, los socios de AS plasmaron la Visión de la organización, la misma se presenta a continuación:

Visión

"Convertirnos en una empresa líder para proveer soluciones tecnológicas de alta calidad"

Objetivos o Funciones

Las actividades realizadas por la organización se enfocan en el siguiente marco de acción:

- ✓ Conceptualizar los proyectos, idear las soluciones adecuadas, establecer metodologías e implementarlas para llevar los proyectos a cabo.
- ✓ Elaborar estrategias de publicidad y promoción de la compañía y sus productos.
- ✓ Manejar los detalles de los contratos de proyectos y compra y venta de productos.
- ✓ Gerenciar los recursos de la compañía para el funcionamiento y financiamiento del resto de los departamentos.
- ✓ Seleccionar y evaluar el personal.
- ✓ Velar por el bienestar de los empleados.
- ✓ Proponer y ejecutar estrategias para fomentar la creatividad de los miembros de la compañía.
- ✓ Investigar nuevas tendencias tecnológicas, metodologías y herramientas de trabajo.
- ✓ Proponer y ejecutar planes de entrenamiento para los empleados de la compañía.

Para dar respuesta oportuna a los objetivos antes planteados, actualmente AS posee una estructura organizacional conformada por la Junta Directiva y cinco (5) Unidades o Departamentos: Proyectos y Desarrollo, Ventas y Mercadeo, Administración, Recursos Humanos y finalmente el de Investigación y Formación.

Las responsabilidades asignadas a cada Unidad o Departamento, se detallan a continuación:

1) Junta Directiva: cuyas funciones asociadas a la toma de decisiones, es responsabilidad de los directores de los departamentos. En este orden de ideas cada Director tiene la potestad para organizar su departamento con el fin de maximizar su eficiencia.

2) Proyectos y Desarrollo: conceptualizar los proyectos, idear las soluciones adecuadas, establecer metodologías e implementarlas para llevar los proyectos a cabo. En este sentido la Unidad o Departamento debe:

- ✓ Asignar los equipos de trabajo (Líderes de Proyecto y Grupos de Desarrollo), presentando especial consideración con la persona que introdujo el proyecto.
- ✓ Hacer seguimiento del estado de los proyectos actuales.
- ✓ Coordinar sus necesidades con el resto de los departamentos.
- ✓ Elaboración de manuales de procedimientos (Base de conocimiento).
- ✓ Reportar ante la Junta Directiva el estado de los proyectos y el uso de recursos.

3) Ventas y Mercadeo: tiene la responsabilidad de elaborar estrategias de publicidad y promoción de la compañía y sus productos, así como también, manejar los detalles de los contratos de proyectos y compra y venta de productos. En este sentido la Unidad o Departamento debe:

- ✓ Establecer una red de comunicaciones para la promoción y ventas de los productos y servicios de la empresa.
- ✓ Concretar actividades de negociación relacionadas con los proyectos tentativos y en curso.
- ✓ Identificar tendencias de mercado que permitan establecer estrategias a mediano y corto plazo.

- ✓ Reportar ante la Junta Directiva los estudios de mercado realizados y los proyectos tentativos.

4) Administración: encargada de gerenciar los recursos de la compañía para el funcionamiento y financiamiento del resto de los departamentos así como velar por la contabilidad de la empresa. Este departamento debe:

- ✓ Asignar presupuestos periódicos para los demás departamentos.
- ✓ Coordinar la contabilidad de la empresa.
- ✓ Evaluación y asignación de reajustes en presupuestos.
- ✓ Presentar ante la Junta Directiva los reportes económicos de los períodos correspondientes.

5) Recursos Humanos: Encargada de hacer la selección y evaluación del personal, así como velar por el bienestar de los empleados. Este departamento debe:

- ✓ Seleccionar y evaluar el personal.
- ✓ Velar por el bienestar de los empleados.
- ✓ Proponer y ejecutar estrategias para fomentar la creatividad de los miembros de la compañía.
- ✓ Selección de personal de acuerdo con las necesidades de los diferentes departamentos.
- ✓ Elaborar estrategias de recreación y esparcimiento para fomentar la creatividad y comodidad de los empleados.
- ✓ Entregar a la Junta Directiva reportes de rendimiento de los empleados.

6) Investigación y Formación: esta Unidad o Departamento tiene la responsabilidad de investigar nuevas tendencias tecnológicas,

metodologías y herramientas de trabajo, a fin de diseñar e implementar planes de entrenamiento para el personal. Por lo tanto debe:

- ✓ Proponer y ejecutar planes de entrenamiento para los empleados de la compañía.
- ✓ Elaborar y recopilar manuales y tutoriales, así como prototipos de conceptos, de las tecnologías investigadas.
- ✓ Planificar asistencia y participación en eventos relacionados con nuevas tecnologías.
- ✓ Elaborar y ejecutar planes de entrenamiento continuo para el personal.
- ✓ Presentar ante la Junta Directiva reportes de actividades realizadas y de uso de presupuesto.

A continuación se presenta la Estructura Organizacional de Alterity Solutions:

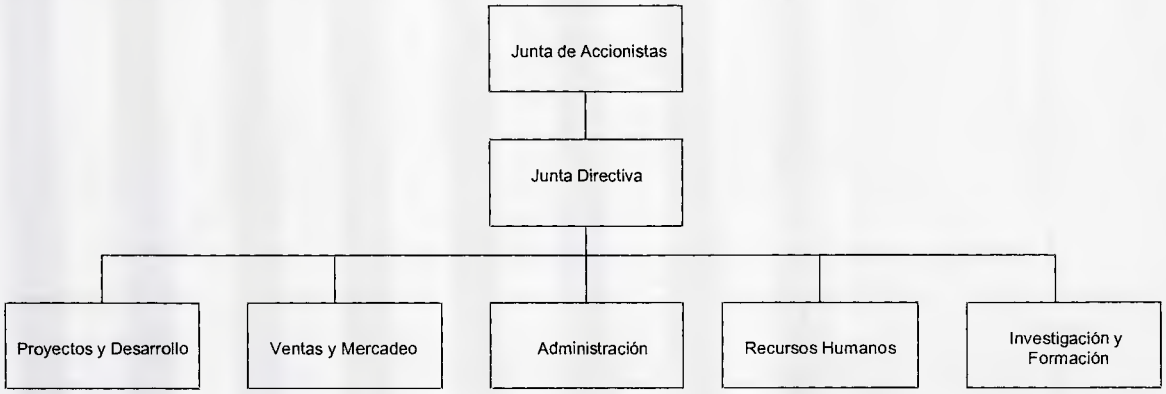

Figura 1: Estructura Organizacional Alterity Solutions

Finalmente, dada la naturaleza de la Organización, los socios diseñaron la Estructura del Área de Proyectos y Desarrollo, la cual se presenta a continuación:

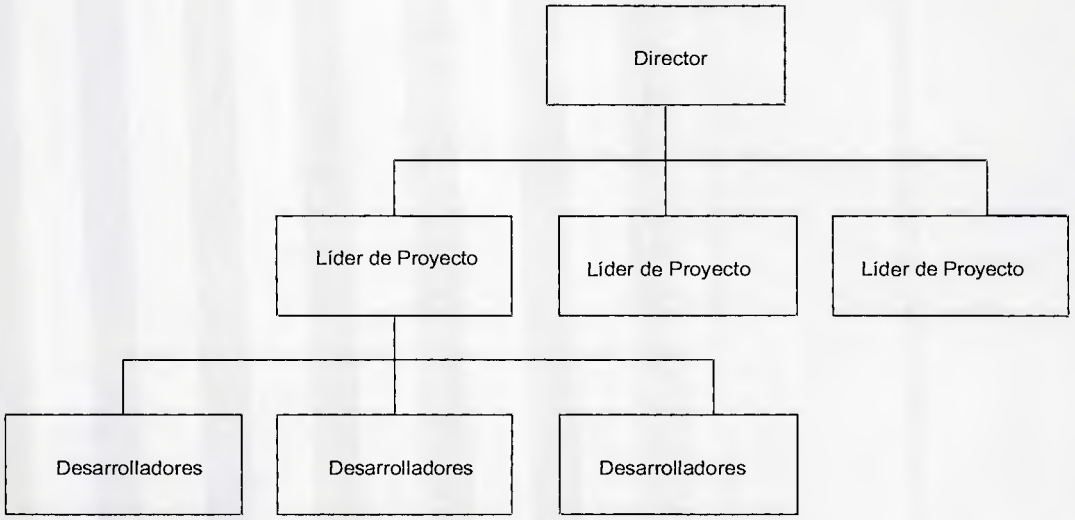

Figura 2: Estructura Organizacional Proyectos y Desarrollo

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

A manera de Introducción

Todo proceso de consultoría organizacional contempla la utilización de términos, teorías, modelos y/o esquemas que representan la base fundamental para la realización eficiente de un diagnóstico empresarial, así como también para el diseño y aplicación de una estrategia o prácticas de gestión adecuada. En este sentido, algunas de las prácticas comúnmente abordadas por las empresas suelen estar dirigidas al aumento de los niveles de eficiencia y productividad, poseer un clima de trabajo idóneo, el diseño de planes a través de los cuales se ofrezcan oportunidades de desarrollo de carrera a los trabajadores y finalmente, al diseño y elaboración de estructuras organizacionales acordes con la naturaleza o razón de ser de la empresa.

Para el diseño y elaboración de estructuras organizacionales se requiere de la elaboración de un análisis previo y exhaustivo de la organización; para esto es importante la comprensión de los componentes que la integran y por ende la terminología que es utilizada.

El manejo y entendimiento de la terminología por parte del cliente representa para el equipo asesor uno de los objetivos contemplados en la elaboración del presente proyecto, en tanto es un aspecto crucial para lograr la participación de dicho cliente en el diseño de estrategias organizacionales idóneas y acordes con las necesidades de la empresa.

En este sentido, debido a la importancia de proporcionar a los miembros de *Alterity Solutions* un sustento teórico de los elementos contemplados dentro del desarrollo del proyecto, se presentan a continuación una serie de conceptos y/o términos generales para el entendimiento cabal de las actividades emprendidas por el equipo asesor.

1. Diagnóstico Organizacional

Para hacer un preámbulo en el tema que se tratará en este trabajo especial de grado, lo primero que hay que hacer es definir el término *diagnóstico,* entendido como "un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo" (Vidal, 2004, p. 20). El resultado de esta comparación es a lo que se le llama diagnóstico.

El diagnóstico es un insumo para la planeación estratégica en las organizaciones, ya que sirve para la toma de decisiones a los fines de lograr una mejor productividad, competitividad y la supervivencia de las organizaciones.

El diagnóstico organizacional es una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización y ser capaz de utilizarlos en provecho de los fines que la organización haya definido para sí (Rodríguez, 2005, p. 37).

Todo proceso de diagnóstico involucra analizar las circunstancias históricas, políticas, económicas, sociales y las características

personales de las personas involucradas en el proceso. Es importante destacar también el hecho de que las personas que realizan el diagnóstico organizacional tienen distintos marcos de referencia, ya que sus experiencias, sentimientos, emociones, etc. son diferentes y esto hace que el proceso sea ciertamente subjetivo. (Vidal, 204, p. 21).

Para realizar un proceso de diagnóstico organizacional es necesario que participen personas de todos los niveles jerárquicos de la organización. De igual modo, es necesario monitorear constantemente el entorno que la rodea, todo esto y más pueden constituirse como fuentes potenciales de diagnóstico, las cuales permitirían ayudar a identificar el por qué de los procesos y dinámicas que ocurren en la organización/cliente.

1.1. Del Concepto de Diagnóstico Organizacional.

1.1.1. Fuentes del Diagnóstico

El modelo contra el cual se hace la comparación de la situación actual puede derivarse de por lo menos cinco fuentes (Vidal, 2004, p.21), y el equipo asesor se atrevería a mencionar tres más:

a) Teorías o modelos acerca del "deber ser de los procesos y procedimientos de la organización". Lo que se hace es comparar si la organización permanece dentro de las pautas de ese modelo.
b) El plan estratégico. Se debe comparar lo planeado contra lo ejecutado.

c) Las agremiaciones de cada sector y las entidades regulatorias de vigilancia y control.

d) Los estudios comparativos de las empresas de un mismo sector de la industria.

e) Los comportamientos históricos de la organización en un período dado.

f) Las entrevistas que se puedan realizar a miembros de la organización.

g) Todos los documentos que se hayan realizado como producto de otras intervenciones en la organización.

h) Documentos bibliográficos que contemplen aspectos relacionados con la organización/cliente que faciliten la comprensión de los procesos de gestión.

Todas estas fuentes son complementarias entre sí para realizar un proceso de diagnóstico.

1.2. El Proceso Diagnóstico

A diferencia de cómo se hacía en el pasado en un primer lugar, el proceso de diagnóstico se centra en estudiar el entorno que rodea a la organización, así como el impacto que produce en ella. Para ello, se realizan los siguientes pasos:

a) Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

b) Se debe realizar un análisis de direccionamiento estratégico (misión, visión, políticas, objetivo, metas, etc.).

c) Hacer el análisis financiero de la empresa.

d) Se deben evaluar los procesos internos o cadena de valor (procesos de innovación, procesos operativos, procesos postventa).

e) Es importante hacer la investigación de las necesidades y expectativas de los clientes sobre la gestión.

f) Se deben evaluar los procesos de formación y crecimiento humano de la organización (selección y evaluación, indicadores de productividad, rotación satisfacción, sistemas de información, motivación, etc.). (Vidal, 2004, p.23)

De acuerdo a este proceso de diagnóstico, una vez definidos los factores externos e internos clave, se puede diseñar el nuevo Plan Estratégico de la organización.

2. Desarrollo Organizacional y el Cambio Planificado

El término *cambio* significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas. El desarrollo organizacional se basa en el cambio planificado dentro de las organizaciones, ayuda a sus miembros a adoptar el cambio viéndolo como una oportunidad y no como una amenaza. *"El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías de las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría". (Burke, 1994, cp. French y Bell, 1996, p. 28)*

El desarrollo organizacional comprende una *"serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de las conductas y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo en una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo". (Porras y Robertson, 1992, cp. French y Bell, 1996, p. 28)*

Según el autor Rodríguez (2005), el desarrollo organizacional se trata de un proceso de cambio planificado de la organización, para el que es necesario: a) conocer la situación por la que atraviesa la empresa y b) evaluar los resultados de los cambios propuestos e implementados.

2.1 Características de Desarrollo Organizacional

Según los autores French y Bell (1996), dentro de las principales características del Desarrollo Organizacional (DO) se pueden mencionar:

- El DO se enfoca en la cultura y en los procesos.
- El DO fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y de los procesos.
- Los equipos de todas clases son de una importancia particular para el desempeño de las tareas y son los objetivos de las actividades del DO.
- El DO se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización, y para ello, interviene también en aspectos tecnológicos y estructurales.
- La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del DO.
- El DO se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.
- Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y coaprendices con el sistema cliente.
- Una de las principales metas es lograr que el sistema cliente sea capaz de resolver por sí mismo sus problemas, mediante la

enseñanza de las habilidades y el conocimiento del aprendizaje continuo por medio de métodos autoanalíticos.

- El DO se basa en un modelo de investigación-acción con una extensa participación de los miembros del sistema cliente.
- El DO adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización.

2.2. Consultoría de Procesos como parte del Cambio

La consultoría de procesos nace del propósito de alguien de la organización para mejorar el modo de hacer las cosas en la misma. El consultor ayuda al gerente a determinar los pasos que hay que dar para hacer el diagnóstico, a través de planes de acción concretos. (Schein, 1973, p. 6) De allí que en la consultoría de procesos no sólo trabaja el consultor, sino que éste trabaja conjuntamente con el gerente para la elaboración del diagnóstico organizacional y los planes de acción.

El consultor entra en la organización sin tener clara una misión o la necesidad, lo que hace es trabajar en función de detectar cómo podría ser la organización más eficiente, indagando sobre flujos de trabajo, relaciones interpersonales, comunicaciones, relaciones entre grupos, etc., que necesiten ser mejorados.

El consultor induce al gerente a realizar planes de acción en base al diagnóstico organizacional en donde se hayan detectado las fortalezas y debilidades de la estructura existente.

La importancia de hacer un diagnóstico conjunto se debe a que el consultor muy pocas veces llega a conocer lo suficiente de la

organización para saber cuál es el mejor plan de acción según un grupo particular, con tradiciones, estilos y personalidades. (Schein, 1973, p. 6)

2.1.1. Supuestos básicos de la Consultoría de Procesos

Los principales supuestos de la consultoría de procesos, según E. Schein (1973) se mencionan a continuación:

- Los gerentes no saben muchas veces qué está mal y necesitan ayuda especial para diagnosticar cuáles son en realidad sus problemas.
- Los gerentes no saben muchas veces qué clase de ayuda pueden darles los consultores; necesitan que se les ayude a averiguar la clase de ayuda que deben buscar.
- La mayoría de los gerentes tienen la intención constructiva de mejorar las cosas, pero necesitan ayuda para identificar qué hay que mejorar y cómo hacerlo.
- La mayor parte de las organizaciones pueden ser más eficaces si aprenden a diagnosticar sus propias fortalezas y debilidades. Ninguna organización es perfecta y por tanto toda forma de organización tendrá algunas debilidades, para las cuales es preciso encontrar mecanismos compensadores.
- Probablemente un consultor no podrá, sin un estudio exhaustivo que requerirá mucho tiempo, aprender bastante sobre la cultura de la organización para sugerir nuevos cursos de acción seguros, por tanto, debe trabajar en conjunto con miembros de la organización que conozcan íntimamente por haber vivido dentro de ella.
- El cliente debe aprender a ver por sí mismo el problema, a participar en el diagnóstico y en la formulación de un remedio.

Una de las funciones del consultor es proporcionar posibilidades nuevas y retadoras al cliente, para que éste las considere, sin embargo, la decisión acerca de estas alternativas debe quedar en manos del cliente.

- Es de suma importancia que el consultor sea experto en cómo diagnosticar y cómo establecer efectivas relaciones de ayuda con los clientes.

El consultor de procesos trata de lograr que el cliente perciba lo que ocurre a su alrededor. Para ello se debe observar principalmente los procesos humanos que ocurren en la organización, como por ejemplo: comunicaciones, papeles y funciones de los miembros del grupo, solución de problemas y toma de decisiones, liderazgo y autoridad, cooperación y competencia entre grupos.

El consultor tiene tres métodos para la recolección de los datos a la hora de hacer el diagnóstico de la organización, que son los siguientes: (Schein, 1973, p. 106)

- La observación directa.
- Entrevistas individuales o de grupos.
- Cuestionarios o algún tipo de examen que deba ser contestado.

El tercer método es considerado más impersonal y resulta útil sólo cuando se les aplica a un número grande de personas. Al principio puede emplearse solamente la observación y las entrevistas.

3. Análisis de la Organización: Modelo Tradicional DOFA

La conocida matriz DOFA identifica factores externos (amenazas y oportunidades) e internos de la organización (fortalezas y debilidades). Sirve como una herramienta para la organización, para detectar el impacto presente y futuro del entorno, como los problemas internos de la organización. Este es un modelo inductivo, es decir, que indaga desde lo particular a lo general.

El procedimiento que se utiliza para construir la matriz DOFA es el siguiente: (Vidal, 2004, p. 45)

En primer lugar, se realiza la **auditoría externa**, en donde se pide a los miembros de la organización que elaboren una lista con las oportunidades y amenazas que provienen del entorno. En esta lista se representan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, culturales, medioambientales, etc. Posteriormente, se le debe asignar un peso relativo a cada factor externo. El resultado de esta primera evaluación debe vaciarse en la matriz

En segundo lugar, se realiza la **auditoría interna**, en donde se hace una lista con las fortalezas y debilidades de la organización por áreas funcionales o en forma general. Al igual que se hace con los factores externos, debe asignarse un peso relativo a cada factor interno. El resultado de esta segunda evaluación se vacía en la matriz.

Una vez que se tienen identificados los factores externos e internos, se procede a cruzar las cuatro variables tal como se observa en el siguiente cuadro:

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Estrategias FO	Estrategias FA
DEBILIDADES	Estrategias DO	Estrategias DA

Figura 3: Matriz DOFA - Estrategias

De este análisis deben obtenerse cuatro tipo de estrategias:

- *Estrategias FO:* Consiste en usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- *Estrategias FA:* Consiste en usar las fortalezas para evitar las amenazas.
- *Estrategias DO:* Consiste en superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
- *Estrategias DA:* Consiste en reducir las debilidades y evitar las amenazas.

3.1 Auditoría Externa

La auditoría externa comprende lo que es el análisis de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno donde se desenvuelve la organización. Entendemos por *entorno* al *"conjunto de personas, organizaciones, instituciones, objetos o elementos de cualquier naturaleza, que siendo exteriores a la empresa, tengan alguna significación para ella"* (Vidal, 2004, p. 80). El entorno más extenso para una organización es la sociedad humana.

En primer lugar, se debe hacer una lista de estos factores por orden de prioridad, clasificándolos desde el más importante hasta el menos importante. Algunos ejemplos de factores externos son: las relaciones con los proveedores, la participación en el mercado, el peso

de los productos de la competencia, las filiales en el extranjero, ventajas por derecho de propiedad y cuentas clave, competitividad de precios, avances tecnológicos, tasas de interés, cambios en la población y legislación en general.

Para hacer la evaluación del entorno, es importante comenzar por identificar el negocio, sus fundadores, reseña histórica, organigrama, el sector económico al que pertenece su actividad, el tamaño de la empresa, la fase del negocio (situación financiera), las áreas funcionales, la visión, misión y valores (si los tiene), políticas, objetivos, etc.

3.1.1 Fuerzas Externas Clave

Las principales fuerzas externas que se le presentan a las organizaciones pueden ser clasificadas por categorías, de la siguiente manera:

- **Fuerzas Económicas:** Dentro de esta categoría se pueden identificar la inflación y el nivel de desempleo, cosa que afecta el patrón de compra de los consumidores. Las elevadas tasas de interés afectan la inversión y la industria, lo mismo pasa con los impuestos. De igual forma, se debe tomar en cuenta el entorno macroeconómico.

- **Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales**: En esta categoría se pueden mencionar las tendencias demográficas, la migración poblacional, condiciones climáticas, culturales, etc.

- **Fuerzas Políticas, Gubernamentales, Jurídicas:** Dentro de esta categoría agrupamos los niveles de gobierno nacional, regional,

municipal, etc., los pronósticos políticos, los cambios en las leyes, los cuales pueden afectar mucho a las empresas.

- **Fuerzas Tecnológicas:** Aquí es importante considerar los avances tecnológicos, los cuales pueden afectar los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización, etc.

3.2 Auditoría Interna

3.2.1 La Misión

Se entiende por misión a una *"declaración relativamente duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares"* (Vidal, 2004, p. 106). Es una declaración del ser de la organización. Para construir una misión es necesario identificar necesidades existentes de la sociedad para darles una solución.

La misión debe describir el propósito de la organización, los clientes, productos y/o servicios, mercados, filosofía y tecnologías.

La misión debe contestar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la necesidad que da respuesta la organización?
- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Cuáles son los principales productos y/o servicios?
- ¿Dónde compite la empresa?
- ¿Es la tecnología un interés primordial en la empresa?
- ¿La empresa trata de alcanzar objetivos económicos?

- ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades de la empresa?
- ¿La empresa se preocupa por asuntos sociales, comunitarios o ambientales?
- ¿Se considera que los trabajadores son la fuente del éxito empresarial?

3.2.2 La Visión

La visión de una organización hace referencia a la *"percepción clara de un futuro deseable, un ideal o un sueño de gran alcance"* (Vidal, 2004, p. 109). Según Albrecht (Boyett y Boyett, cp. Vidal, 2004, p.109), una visión es una imagen compartida sobre lo que se quiere que la empresa llegue a ser, nos da un propósito para un futuro.

3.2.2.1 Elementos de la Visión

La visión debe contener los siguientes elementos (Vidal, 2004, p. 112):

- Debe tener un horizonte de tiempo claramente establecido.
- Debe ser conocida y compartida por todos los miembros de la organización.
- Debe expresar los logros que se quieren alcanzar en el período escogido.
- Debe tener fuerza, impulsar la acción, generar sentido e inspirar caminos.
- Debe ser realista.
- Debe ser consistente con la misión, principios, políticas, valores y la estrategia corporativa.

- Debe ser conocida por los clientes externos, los internos y los grupos de referencia.

4. Cultura Organizacional

Cultura es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas. Es propio de un grupo social, se aprende dentro del grupo y se transmite a las generaciones futuras. La cultura "*es aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social. Es algo que los integrantes de más edad de un grupo intentan transmitir a los jóvenes y que moldea su conducta y manera de percibir y entender el mundo.*" (Granell, 1997, p. 2)

La cultura organizacional "*se refiere al conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidos y transmitidos en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos*" (Granell, 1997, p.5-6)

La cultura es un factor importante para el desarrollo organizacional, por ser el fundamento más sólido de la conducta en las organizaciones. El cambio se convierte en algo permanente cuando se logra modificar la cultura.

La cultura de una organización se identifica a partir de sus canales de comunicación, de su estructura, definición de poder, de lo que se evalúa, de las políticas internas, de los sistemas de recompensa, del estilo de supervisión que se maneja, del uso del espacio y de los rituales, mitos y símbolos.

La cultura es lo más arraigado que tiene una organización, está montada sobre valores. Cada organización tiene sus propios valores. Los valores son creencias sobre lo que es importante, sea verdadero o falso, sea bueno o malo. Éstos influyen en la conducta canalizándola hacia un tipo de comportamiento y determinando la forma como nos percibimos y percibimos a los demás.

Los valores pueden definirse como *"la constelación de gustos, desagrados, puntos de vista, condicionantes, inclinaciones subjetivas, juicios racionales e irracionales, prejuicios y modelos asociativos que determinan la visión del mundo que tiene una persona"* (Osterhouse y Brock, 1997, cp. Gibson, Ivancevich y Donelly, 1996, p. 132-133). Los valores representan modelos ideales de conducta. La cultura es todo lo que los seres humanos hacemos. *"Los valores, actitudes y creencias no se ven a simple vista, se infieren a través de las conductas. Lo único que se puede estudiar con cierta objetividad es la conducta de la gente"* (Granell, 1997, p.2)

Según Chiavenato (2000), "la única manera posible de cambiar las organizaciones es transformar su 'cultura', esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas.

4.1 Formación de Valores en la Empresa

De acuerdo a lo expuesto por los autores García y Dolan (1997), la formación de valores en la empresa depende de diversas variables:

- Las creencias y valores del fundador: éstos determinan los valores, sin embargo con el tiempo estos valores van perdiendo presencia en la organización.
- Las creencias y valores de la dirección actual: La dirección puede perpetuar los valores de los fundadores, o también puede revitalizarlos o modificarlos radicalmente.
- Las creencias y valores de los empleados: Éstos están fundamentados en los mecanismos de recompensas existentes en la organización.
- La formación y la influencia de los consultores: Para modificar las creencias se utiliza la formación. Esta puede provenir de cursos, lecturas o la interacción con los consultores.
- La normativa legal existente: se refiere a la legislación laboral, económica, medioambiental, etc., propia de cada país.
- Las reglas de juego del mercado: Las cuales impregnan sistemas de creencias y valores a la organización.
- Los valores sociales de cada momento histórico: que evolucionan con el paso del tiempo.
- La tradición cultural de cada sociedad: occidental, oriental, etc.
- Los resultados de la empresa: Los sistemas de creencias y valores se retroalimentan en función de los resultados.

La cultura moldea a la gente. Las metas de la organización deben reflejar las metas individuales. De alguna manera los objetivos organizacionales y personales deben fusionarse. La cultura fundamenta la estructura de la organización, el estilo de liderazgo, etc.

5. Estructura Organizacional

Una organización, según lo planteado por los autores Stoner, Freeman y Gilbert (1996) *"es un patrón de relaciones – muchas relaciones simultáneas entrelazadas -, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes, persiguen metas comunes."*

La misión de los gerentes es lograr que las organizaciones permanezcan en el tiempo bajo esta premisa. La organización debe tener ciertas metas, las cuales deben ser claras y específicas, así como planes de acción para lograr esas metas y la capacidad para ponerlos en práctica.

La estructura organizacional es el *"marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de una organización"* (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p.345). No hay una ley universal para ello, por eso en el mundo organizacional se pueden observar muchos tipos de estructuras diferentes.

Los gerentes deben seguir cuatro pasos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar una empresa: (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p.345).

a) Dividir la carga de trabajo en tareas, de forma lógica para que puedan ser ejecutadas por personas o grupos. Esto se denomina *división del trabajo.*

b) Combinar las tareas de forma lógica y eficiente. A esto se le conoce como *departamentalización.*

c) Especificar quien depende de quien en la organización. A esto se le denomina *jerarquía.*

d) Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha organización. Este proceso se denomina *coordinación.*

Aunado a estos conceptos, existe otro proceso denominado *Diseño Organizacional,* que consiste en la toma de decisiones por parte de los gerentes, para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica esa estrategia (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p.348).

Aquí es donde entra en juego la habilidad de los gerentes para construir un diseño organizacional eficiente y que garantice la permanencia de la organización. Para ello, deben examinar cuidadosamente tanto el interior como el exterior de la misma. De allí que el proceso de diseño organizacional es un proceso constante.

5.1 Clasificaciones más comunes

Las estructuras organizacionales pueden ser de tipo: a) funcional (unidades relacionadas por funciones), b) por producto/mercado (unidades de trabajo reunidas por producto), c) matricial (combina los dos anteriores).

Las estructuras también se pueden clasificar en: a) formal (la determina el organigrama de la empresa) e b) informal (la constituye las relaciones interpersonales). En muchas organizaciones, la estructura informal llega a tener tanta o más importancia que la formal, influyendo en las decisiones de los gerentes.

6. Gestión de Proyectos

Alterity Solutions funciona bajo el esquema de una empresa consultora, es decir, por proyectos o por contratos, a fin de prestar un servicio a la empresa cliente o empresa contratante. De allí que es importante conocer cuál es el esquema de funcionamiento de este tipo de empresas.

Un proyecto es un "*conjunto de actividades coordinadas con el objeto de producir un bien o servicio*". (Drudis, 2002 p.105). El proyecto estará determinado por un objetivo, las personas que integran el equipo, los recursos utilizados, los métodos y procesos, las reglas de evaluación y decisión y el tiempo de duración.

Según, Drudis (2002), el responsable del proyecto tiene las siguientes funciones:

- Interpretar los planes estratégicos de la empresa y la posición relativa del proyecto en dichos planes. De allí que se obtienen: objetivos y sub-objetivos concretos del proyecto, compromisos de realización del proyecto basados en el conocimiento de los recursos disponibles y las reglas de decisión para la evaluación de alternativas.

- Preparar el plan de diseño, desarrollo, control y entrega del proyecto: Fase de concepción (examinar las necesidades actuales y la factibilidad del proyecto), fase de definición (recursos, tiempo, coste del proyecto), fase de producción (asegurar que el proyecto se realiza conforme a lo establecido en la fase de definición) y fase de operación (resultado del proyecto).
- Dirigir y controlar la comunicación entre los componentes del proyecto. Esto supone un sistema de información, las normas de evaluación de alternativas y las reglas de decisión.
- Formalizar el seguimiento del proyecto mediante informes sobre resultados, costes, problemas presentes y potenciales y decisiones.
- Informar a la dirección general sobre problemas y dificultades que no pueden ser resueltas con los recursos asignados.
- Informar sobre el avance del proyecto mediante informes escritos, presentación de prototipos, reuniones y presentaciones formales sobre el diseño y características del producto desarrollado, etc.
- Desarrollar las capacidades técnicas del personal mediante un plan de formación que incluyan aspectos relativos a conocimientos de base, gestión del proyecto, relaciones interpersonales y técnicas de negociación y resolución de conflictos.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA

1. Objetivo y Alcance

El objetivo y alcance de la propuesta de diagnóstico que el grupo consultor presentó a la empresa-cliente, consistió en la realización del levantamiento de información en lo que se refiere a la estructura de la organización, lo que incluye la revisión de la visión, misión, organigrama y procesos principales, con la finalidad de proponer mejoras que contribuyan al fortalecimiento de las operaciones de la empresa, el compromiso de sus empleados y el reconocimiento por parte de sus clientes.

2. Metodología de Trabajo

Para la elaboración del Diagnóstico Organizacional, se utilizó como punto de partida el modelo de Sistemas Abiertos de los autores Wendell L. French y Cecil H. Bell. Este modelo hace referencia a los insumos, procesos, entorno, productos y a la retroalimentación como importantes elementos que se interrelacionan y conforman la organización. El tomar como punto de partida un modelo responde a la necesidad de tener un patrón de referencia que permita explorar y analizar los elementos que conforman el funcionamiento de la empresa-cliente.

La selección del modelo puede estar directamente relacionada con la naturaleza y complejidad de la empresa-cliente o de acuerdo a la filosofía de trabajo del grupo consultor.

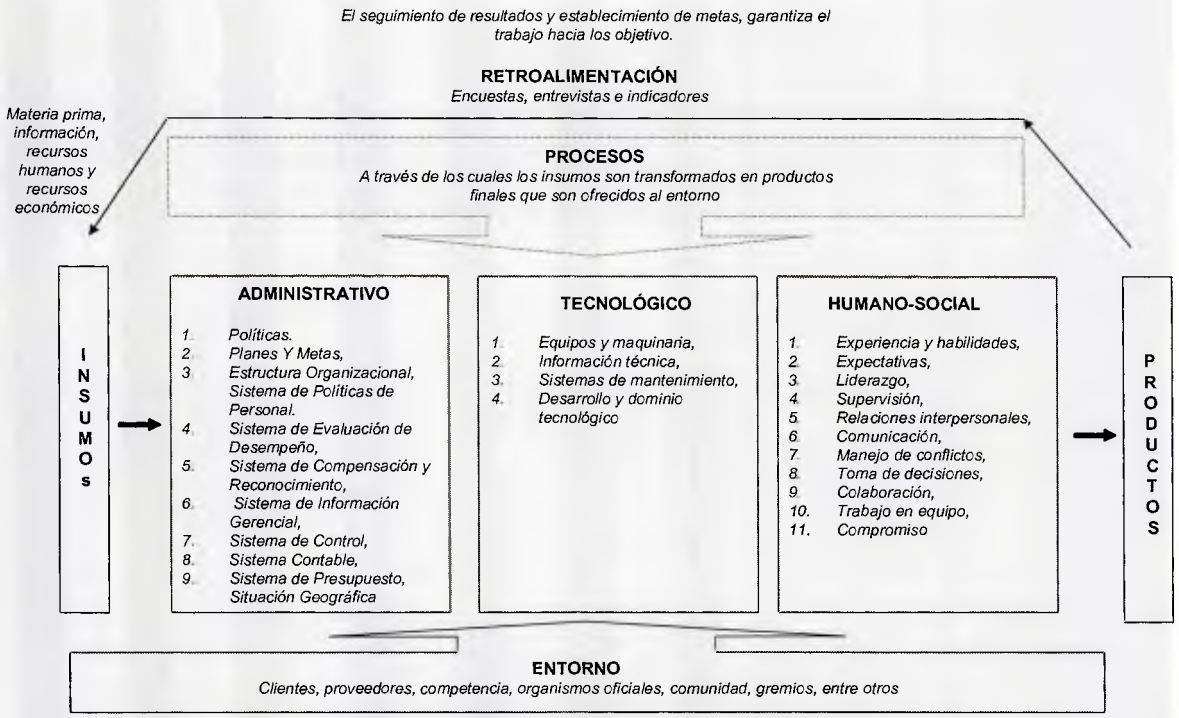

Figura 4: Modelo de Sistemas Abiertos (French-Bell, 1996)

El modelo de Sistemas Abiertos de French y Bell (1996), destaca los insumos, procesos y productos, como parte de la organización, así como también la importancia de la influencia del entorno y el proceso de retroalimentación.

De igual modo, a través del modelo de investigación-acción se realizaron las siguientes actividades:

Plan de acción: Para la elaboración del diagnóstico y la intervención se realizaron las siguientes actividades:

a) Recolección y análisis de la información. Una vez seleccionado el modelo, se analizaron las características y aspectos que lo integran y posteriormente, se diseñaron los instrumentos de levantamiento de información.

Para la elaboración de los instrumentos lo primero que se tomó en consideración fue el origen de la información que se necesitaba recolectar. En este sentido, luego de varias conversaciones entre los miembros del equipo consultor, se agrupó la información de tres tipos de fuentes: las fuentes teóricas, que incluyen libros y documentos que hacen referencia a la temática a tratar para la elaboración del proyecto y sus productos; las fuentes organizacionales, que incluyen documentos y formatos que han sido utilizados y/o elaborados hasta la fecha en la organización; y las fuentes vivas, referidas a toda aquella información que se obtiene de entrevistas estructuradas a las personas claves del proceso.

Se diseñó un cuestionario exploratorio preliminar (Anexo A) para identificar aspectos importantes en la gestión de Alterity Solutions. Dicho instrumento incluyó preguntas asociadas con la razón de ser de la empresa (visión, misión, objetivos), estructura, clientes, servicios y procesos.

Para la aplicación del cuestionario, se llegó a un acuerdo con el cliente de utilizar la tecnología de la información como principal canal de comunicación (online-consulting). La utilización de online-consulting permitió:

- ✓ Proporcionar al cliente una dirección electrónica a través de la cual recibiría los instrumentos, encuestas y/o cualquier otra herramienta para recopilar información.
- ✓ Hacer uso de la teleconferencia para dictar instrucciones sobre el llenado de instrumentos.
- ✓ Establecer fechas y vía de entrega de instrumentos, en este caso el correo electrónico.
- ✓ Ejecutar sesiones informativas vía mensajería electrónica de acuerdo a las actividades demandadas por el proyecto.
- ✓ Prestar un servicio de constante colaboración en línea o asesoría online.
- ✓ Ejecutar entrevistas semiestructuradas presenciales (en caso de ser necesario).

Adicionalmente al online-consulting, se recolectó información a través del análisis de documentos que habían sido previamente elaborados por la empresa y se ejecutaron entrevistas con los socios.

De la recolección, análisis y depuración de la información el equipo consultor obtuvo los siguientes resultados:

- ✓ Procesos administrativos, tecnológicos, humano-social.
- ✓ Clientes, usuarios.
- ✓ Insumos y productos.

Posteriormente, el equipo asesor realizó un análisis de los datos registrados y elaboró una matriz (Anexo B) en la cual se señalan los aspectos organizacionales que AS hasta ese momento había desarrollado, en yuxtaposición con los elementos que como organización deben poseer. Luego de hacer el análisis de contenido, se obtuvo la situación actual de la empresa y la situación ideal o deseada, insumo

fundamental para realizar una propuesta de intervención acorde con las necesidades actuales de la empresa-cliente.

b) Retroalimentación de datos y planificación de la acción. Una vez realizado el diagnóstico organizacional y detectadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la organización, se elaboró una propuesta de servicios.

Para la entrega de la propuesta, se programó una reunión con los socios de AS en la cual se realizó una lectura guiada del documento elaborado, permitiendo la explicación detallada del objetivo, alcance, así como de cada una de las fases y productos a obtener con el proyecto de consultoría organizacional.

CAPÍTULO IV
RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

El proceso de evaluación y/o diagnóstico realizado a la empresa-cliente Alterity Solutions, consistió básicamente en la búsqueda e identificación de cada uno de los elementos que integran el Modelo de los Sistemas Abiertos de los autores French y Bell (1996). Dicho modelo fue trasladado y aplicado a AS con la finalidad de identificar los elementos que la integran, así como la dinámica de los mismos.

A través de la utilización de las herramientas para la recopilación de información se identificaron varios aspectos relacionados con la organización y los elementos que la integran, siempre tomando en consideración el modelo de análisis seleccionado.

1. Identificación y análisis de los elementos que conforman el sistema AS.

El modelo de sistemas abiertos destaca la importancia de la dinámica de los procesos ocurridos en la organización, así como la interrelación de cada uno de los elementos que lo integran y la influencia del medio ambiente.

En este orden de ideas, como parte de todo un sistema encontramos los insumos, procesos, productos, el entorno y la retroalimentación. A continuación se detalla cada uno de estos aspectos visto a la luz de la dinámica de AS.

a) Entorno

El mismo se encuentra constituido por todo lo que está fuera o rodea a la organización y que es capaz de influir directa o indirectamente en su funcionamiento. El entorno está constituido por clientes, proveedores, organismos oficiales, comunidad, gremios, entre otros.

- ✓ Proveedores: entre las organizaciones que aportan material y equipo, así como también proporcionan servicios financieros y de mano de obra se pueden señalar: las organizaciones que brindan los servicios básicos: luz y teléfono; los distribuidores de equipos informáticos; la empresa que le provee el servicio banda ancha.

  Así mismo, se pueden mencionar también las organizaciones encargadas de certificar a los miembros de AS para la utilización de lenguajes de programación. Finalmente, aquellas empresas responsables de proveer los programas para desarrollar las aplicaciones.

- ✓ Clientes o usuarios. La empresa, para el momento de la realización de este documento, prestaba servicio directamente a tres importantes compañías, éstas son los clientes que van a adquirir el servicio que presta AS. Adicionalmente, es importante destacar la existencia de usuarios directos de las aplicaciones desarrolladas, debido a que los mismos son capaces de demandar e influir directamente en la dinámica empresarial.

Finalmente, se pudieron identificar los empleados y los socios fundadores como clientes internos de AS, a quienes la organización les procura salarios competitivos en un ambiente cordial y armónico, donde la flexibilidad y el respeto hacia los demás son aspectos que prevalecen en la empresa.

- ✓ Competidores: Están constituidos por todas aquellas organizaciones que puedan prestar un servicio similar al de AS. En este sentido dicha empresa no tiene un competidor definido, dado que la naturaleza de la organización está orientada al desarrollo de aplicaciones a la medida del cliente. Sin embargo, los socios manifiestan que como estrategia sobre los posibles competidores, AS ofrece tecnología de punta a precios razonables, lo cual representaría una ventaja competitiva sobre otras compañías.

- ✓ Gobierno: Este elemento del entorno se conforma por todas las empresas gubernamentales responsables del cobro de obligaciones, el otorgamiento de permisos y licencias para el desarrollo de aplicaciones, y aquellas responsables de la elaboración de leyes que puedan influir en el funcionamiento de AS.

b) Procesos y Estructuras

Los procesos de acuerdo al modelo de sistemas abiertos, se definen como una serie de actividades y tareas realizadas por un responsable, las cuales permiten transformar los insumos o inputs en productos o outputs. Es importante que dichos procesos estén

plasmados en una estructura organizacional diseñada de acuerdo a la naturaleza de la empresa.

En este sentido, para dar cabal cumplimiento al objetivo del proyecto, a continuación se detalla el análisis realizado de los procesos y las estructuras en la empresa-cliente.

- Análisis de Procesos:

El modelo de sistemas abiertos agrupa los procesos que ocurren en la organización en: a) administrativos, b) tecnológicos y c) humano sociales.

✓ Procesos Administrativos:

Estos procesos integrados por las actividades estratégicas y de apoyo, en la empresa son realizadas en su totalidad por los mismos socios. Las responsabilidades inherentes a Recursos Humanos, Administración, Mercadeo, Contabilidad, entre otras, se realizan de manera informal, en otras palabras, no poseen manuales en los cuales se señalen procedimientos para realizar las asignaciones salariales, el cálculo y determinación de presupuesto, identificación de perfiles de acuerdo a las necesidades de los proyectos, entre otras funciones que realiza la compañía.

Los sueldos son calculados por los mismos socios, quienes toman como referencia las escalas salariales del mercado. Para la fecha, los socios tienen asignaciones salariales inferiores que las de sus empleados, porque parten de la premisa que para tener una fuerza de trabajo que realice bien sus actividades, se le debe proporcionar las

mejores condiciones de trabajo y un salario competitivo que represente realmente el esfuerzo que realizan.

Finalmente, es necesario resaltar que la estructura organizacional presentada por los socios, no realiza distinción alguna entre los procesos claves y de apoyo, encontrándose todos al mismo nivel estructural. Esto denota la necesidad de diseñar propuestas estructurales que reflejen la naturaleza de la organización.

- ✓ Procesos Tecnológicos:

Debido a la naturaleza de la organización, la mayor parte de las inversiones están orientadas a la compra de equipos de alta tecnología y en la adquisición de paquetes para desarrollo de software de tecnología avanzada, por lo tanto cada empleado de la compañía tiene asignado una estación de trabajo con el equipo correspondiente.

Hay un alto grado de innovación, si se deben cambiar los métodos de trabajo, pues simplemente lo hacen y siguen adelante en función de optimizar los tiempos y la calidad del trabajo. De allí que es una empresa que se adapta fácilmente a los cambios.

Así mismo para la fecha de realización del presente diagnóstico, la empresa estaba incursionando en la conformación de un consorcio que brinde soluciones integrales relacionadas con el adiestramiento, desarrollo y asesoría sobre la utilización del lenguaje Java. La incorporación de estos nuevos servicios implicaría la necesidad de diseñar una nueva estructura organizacional debido a que para el momento AS no cuenta con una división que de respuesta directa a este servicio.

✓ Procesos humanos/sociales:

Lo social y el recurso humano representan el insumo de mayor valor para Alterity Solutions, de allí que se preocupan por asignarle un buen salario al personal, así como condiciones óptimas de trabajo. Los empleados no poseen restricciones para demostrar su creatividad y amor al trabajo. La organización se involucra con las necesidades y sentimientos de su personal.

Los socios, destacan el hecho de no poseer etiquetas al vestir, para ellos no es necesario el vestir formalmente para desempeñarse como un profesional exitoso. No les exigen horarios de trabajo (8:00 AM a 6:00 PM) a los empleados, ya que respaldan la política asociada al trabajo por objetivos. El trabajador debe ser responsable por las tareas asignadas y debe ser capaz de planificar su tiempo para lograr los objetivos esperados.

La importancia de los procesos humanos/sociales se encuentra reflejada también en el hecho de querer incorporar a su estructura organizacional una Unidad y/o Dirección que se encargue de programar actividades de ocio y recreación. Este ambiente hace que los empleados se sientan más cómodos y libres para expresarse y actuar bajo cierta informalidad en la organización.

El liderazgo es flexible, es representado por todos los miembros, destacan los socios la importancia de que todos deben ser líderes de los procesos y de las actividades. Sin embargo, el no haber delegado las actividades concernientes al líder de proyecto en un empleado podría traducirse en la falta de confianza en ellos.

Finalmente, es importante destacar que todos los aspectos asociados a los procesos humanos y sociales formalmente no se encuentran respaldados por ningún documento organizacional.

- Análisis de la Estructura Organizacional:

En líneas generales, los objetivos organizacionales son compartidos por todos los miembros, socios y empleados, siendo éste uno de los lazos más fuertes y significativos entre ellos.

El organigrama es muy plano, haciendo que los canales de comunicación sean bastante fluidos y claros en todas las direcciones, de allí que debe resultar más fácil la solución de los problemas.

Se percibe un alto sentido de trabajo en equipo en lo que comprende la planificación y la ejecución de las actividades de la organización. Hay un ambiente de confianza y colaboración entre los miembros del grupo, se percibe poco conflicto entre ellos.

No existe documentación alguna sobre procesos de ningún tipo y como consecuencia hay cierta ambigüedad en cuanto a responsables, secuencia de actividades, etc.

El análisis de los procesos antes presentados y la importancia de la interrelación que debe existir entre los mismos, representa la base para llevar a cabo la propuesta estructural de trabajo, no sin antes manifestar que el desarrollo de proyectos como éstos denotan la continuidad de otras intervenciones que permiten respaldar la dinámica del funcionamiento de Alterity Solutions.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el diagnóstico organizacional y detectadas las fortalezas y debilidades en la organización, se pudo detectar carencias importantes en cuanto a la documentación de objetivos, planes, procesos, estructuras y funciones o responsabilidades (manuales organizacionales), cosa que es considerada base fundamental para cualquier empresa naciente que quiera llegar a convertirse a mediano o largo plazo en líder de un determinado mercado, como lo es el caso de Alterity Solutions.

Es por ello que la recomendación principal del grupo consultor es la realización de un proyecto de intervención estructural. El objetivo y alcance de este proyecto se encuentran directamente relacionados con la necesidad de diseñar a corto plazo (6 meses) un Sistema Estructural (Visión, Misión, Estructuras y Procesos) para el fortalecimiento de las operaciones de la empresa *Alterity Solutions.*

Para ello se presentó la propuesta a los socios de AS, la cual se encuentra dividida en las siguientes fases:

Fase I: Diseño y elaboración de la Misión y Visión de Alterity Solutions.

En esta fase del proyecto se diseñará un instrumento para la recolección de información asociada con la misión y visión que poseen los socios y empleados de AS. Todo ello con la finalidad de obtener palabras claves y/o frases que permitan construir una Misión y Visión

clara y concreta del negocio, así como también identificar y proponer los valores predominantes del negocio.

Para obtener los productos de esta fase, además se realizará un análisis y registro de toda la información recopilada. En este sentido se diseñará una matriz de contenido. Analizados y registrados los datos se constituirá un comité para la discusión y determinación de la misión, visión y valores de AS.

Así mismo, es importante destacar que toda la información recolectada durante la etapa de diagnóstico organizacional servirá como insumo para la elaboración de los productos de esta primera fase del proyecto.

Al culminar las actividades de esta fase se hará entrega al cliente de los siguientes productos:

1. Misión y Visión de Alterity Solutions.
2. Valores Organizacionales.

Fase II: Análisis, definición y documentación de estructuras y procesos.

En esta fase, se realizarán entrevistas semi-estructuradas a los socios de la empresa para identificar aspectos asociados al proceso de trabajo de Alterity Solutions, así como también los niveles de responsabilidad y de complejidad de cada uno de los miembros y empleados. Al culminar esta fase se hará entrega al cliente de diferentes estructuras de funcionamiento y en grupo de identificará aquella que más se adapte a la razón de ser de la empresa. En tal sentido, los productos serán los siguientes:

1. Definición de Tipos y Niveles de Liderazgo.

2. Estructura Organizacional.

Fase III: Análisis, definición y documentación de Cargos.

Durante esta fase y basado en la información obtenida durante las entrevistas con los socios y empleados, así como también la estructura de funcionamiento aprobada, se planteará una Estructura de Cargos/Roles, identificando las competencias idóneas para ingresar en Alterity Solutions. Al culminar esta fase se entregarán los siguientes productos para su revisión y aprobación:

1. Identificación y Descripción de Cargos/Roles.
2. Manual Descriptivo de Cargos/Roles.

Fase IV: Manual de Organización

Esta fase representa la compilación del Manual Organizacional contentivo de todos los productos generados durante las fases anteriormente señaladas. En este orden de ideas, el Manual contendrá un primer documento relacionado con el proceso de diagnóstico realizado y la conclusión del mismo, un instructivo sobre cada uno de los documentos, manual de actividades generales, manual descriptivo de cargos y la estructura organizacional planteada.

Finalmente, es significativo señalar que debido a la importancia de mantenimiento y actualización de los productos obtenidos, se transmitirán a los socios de AS las pautas y parámetros necesarios para la administración y mantenimiento del Sistema Estructural.

La limitación principal de este proyecto ha sido el hecho de que la empresa no cuenta con ningún tipo de documentación sobre su

estructura, procesos, etc., lo que hace que sea más lento el proceso de levantamiento de información. Sin embargo, los socios de la compañía han hecho un esfuerzo notable en proporcionar toda esta información mediante los formularios que le fueron entregados vía electrónica.

Es importante mencionar que este proyecto puede ser el inicio o la base de muchas posibles intervenciones que puedan realizarse a futuro a la gente de Alterity Solutions, para darle continuidad a este proceso y con el objeto de fortalecer efectivamente el funcionamiento de la empresa y garantizarle el éxito en el mercado venezolano y del exterior.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato I. (2000) *Administración de Recursos Humanos.* (5ta ed). Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.

Davis K. y Newstron J.W. (1999). *Comportamiento Humano en el Trabajo.* (10ma ed). México: Editorial McGraw-Hill.

Drudis A. (2002). *Gestión de Proyectos, Cómo planificarlos, organizarlos y dirigirlos.* (3ra ed) Barcelona: Editorial Gestión 2000.

French W.L. y Bell C.H., (1996) *Desarrollo Organizacional., Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el Mejoramiento de la Organización (5ta ed).* México: Editorial Prentice Hall.

García S. y Dolan S. (1997). *La Dirección por Valores.* Madrid: Editorial McGraw-Hill.

Gibson J., Ivancevich J. y Donelly J. (1996) *Las Organizaciones: Comportamiento – Estructura – Procesos.* Chile: Editorial Mc Graw Hill.

Granell E. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura, Retos y Oportunidades en Venezuela.* Caracas: Ediciones IESA.

Gubman E. (2000) *El Talento como Solución, Cómo alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios.* Bogotá: Editorial Mc Graw Hill.

Guizar R. (2004). *Desarrollo Organizacional* (2da ed). México: Editorial Mc Graw Hill.

Katz D. y Kahn R. *Psicología Social de las Organizaciones,* (1989). México: Editorial Trillas.

Kerlinger F. y Lee H. (2002). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales* (4ta ed). México: Editorial Mc Graw Hill.

Liteterer, J. (1991). *Análisis de las Organizaciones,* México: Editorial Limusa.

Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional* (6ta ed). México: Alfaomega Grupo Editor, S.A.

Santaella, Z. (2003). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación.* Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.

Schein E. (1973) *Consultoría de Procesos: Su papel en el Desarrollo Organizacional.* Serie Desarrollo Organizacional. Estrategias de interrelación humana para el desarrollo de organizaciones. México: Fondo Educativo Interamericano, S.A.

Stoner J., Freeman R. y Gilbert D. *Administración,* (6ta ed). México: Editorial Prentice Hall.

Vidal E. (2004) *Diagnóstico Organizacional: Evaluación Sistémica del desempeño empresarial en la era digital.* Bogotá: ECOE Ediciones.

ANEXOS

ANEXO A

Cuestionario Exploratorio

Cuestionario Exploratorio

Instrumento Elaborado por el Equipo Consultor de Vision Group

Agradecemos la colaboración que pueda prestarnos para completar el siguiente instrumento, a través del cual se pretende obtener información de utilidad para la identificación y determinación de algunos factores asociados con la Organización a la cual usted pertenece. Es importante que responda lo más sinceramente posible, en tanto no existen respuestas buenas o malas, las mismas representaran un insumo valioso al momento de definir estrategias pertinentes asociadas con su Organización.

Al culminar el llenado del cuestionario, favor enviarlo a carleanarosales@gmail.com, para su revisión y procesamiento.

1. Escriba a continuación un listado por lo menos de 7 palabras claves asociadas con la Organización a la cual usted pertenece y que significado tienen para usted.

2. ¿Cómo se llama la Organización para la cual usted trabaja? ¿Conoce usted el origen de la idea del nombre a través del cual es reconocida por sus empleados y por sus clientes?

3. ¿Qué tipo de empresa es?

4. ¿Qué actividad desempeña su negocio?

5. ¿Qué tipo de servicios ofrece?

6. ¿Cuales son los beneficios que otorgan sus servicios a los clientes?

7. ¿Qué mercados o segmentos atiende su empresa?

8. ¿Qué objetivos a corto y a largo plazo podría perseguir la empresa?

9. De qué manera mi empresa contribuye a los socios, empleados y a la comunidad?

10. ¿Qué necesidades trata de satisfacer su organización, externa e internamente?

11. ¿Cómo definimos a nuestros usuarios o clientes externos e internos?

12. ¿Cuál es la razón de ser de la organización?

13. ¿Qué pretende lograr la organización?

14. Qué caminos o acciones usted emprendería para contribuir a lograr la visión?

15. ¿Cuándo tiene pensado lograr esta visión?, su horizonte temporal.

ANEXO B

Matriz de Análisis del Negocio a partir del Cuestionario Exploratorio

Matriz de Análisis del Negocio

Situación Actual	*Situación Deseada*
Los lineamientos de recursos humanos, administración, diseño y desarrollo de proyectos, entre otros, no están documentados La estructura no hace distinción entre áreas clave y de apoyo. La visión y misión no describe claramente que hacen y hacia donde se dirigen. Los objetivos organizacionales son confusos. Las actividades inherentes a los cargos no se encuentran documentadas. Las actividades inherentes a los procesos no están bien definidas ni documentadas. Poseen una infraestructura física donde funciona la empresa.	Definir adecuadamente los lineamientos, actividades y estructura inherentes a los procesos. Poseer una estructura que distinga entre procesos claves y de apoyo. Realizar la asignación de actividades adecuadamente y documentarlas. Poseer un estructura de cargos en la cual basarse al momento de asignar responsabilidades y de seleccionar recurso humano. Poseer un manual que pueda servir de consulta para el recurso humano en caso de dudas de las actividades que realiza la compañía. Poseer una visión u misión clara que atraiga al cliente y que represente a la compañía.

ANEXO C

Propuesta de Intervención

Estrategia Organizacional para el Éxito y Fortalecimiento de Alterity Solutions (Propuesta de Modelo Estructural)

Liliana Ochoa, Carleana Rosales
Consultores Organizacionales

Junio, 2005

Introducción

En Venezuela se han incorporado al sector económico-financiero muchas empresas consultoras, algunas, si se quiere, como solución inmediata al desempleo, a los problemas salariales y/o profesionales descontentos con sus condiciones laborales, otras por el atractivo que representa el diseño, desarrollo e implantación de nuevos proyectos que pudiesen traducirse en retos, adquisición de nuevos conocimientos y/o desarrollo profesional.

En general, la mayoría de estas consultoras perecen en el tiempo a menos que logren identificar oportunamente estrategias que las conduzcan al éxito. Una de las medidas adoptadas por muchas empresas está asociada a la formalización de aspectos organizacinales, con la finalidad de crear una imagen y un compromiso en el recurso humano de la organización. La creación del compromiso organizacional entre los miembros de una organización no es tarea fácil, es importante reconocer que es un proceso que requiere de la participación de todos y donde es fundamental el diseño y la estructura organizacional de las empresas.

En tal sentido, el poseer y acceder a la consulta de manuales, estructuras, reglamentos, etc., representan herramientas o estrategias utilizadas para la internalización de valores y la creación de un compromiso organizacional entre los miembros y empleados de una organización.

Estas herramientas contribuirán con el fortalecimiento y con la captación y conservación de clientes importantes, así como también en un futuro reconocimiento en el mercado. Para lo cual Visión Group,

pone a su disposición a profesionales expertos en las diferentes áreas de la empresa (Finanzas, Logística, Producción, Ventas, Compras, Recursos Humanos y Gerencia de Proyectos) y en estrecha colaboración con ustedes, realizarán un análisis organizacional, para finalmente definir estrategias y soluciones atractivas.

I. Situación Actual

Alterity Solutions es una empresa de Desarrollo de Software, que inició sus actividades en el año 2004. Período en el cual se encontraban trabajando para un cliente extranjero, que previamente había seleccionado a varios de los socios de AS para el desarrollo de un proyecto mundial, llevado entre Venezuela y Canadá. Las relaciones entre ambas empresas culminaron en el transcurso del año 2005, motivada a las demandas de exclusividad ejercidas por la empresa extranjera sobre algunos de los miembros de AS. Esta exclusividad trajo consigo la oferta de beneficios económicos para algunos de los empleados de AS, hecho éste que trajo como consecuencia la confrontación entre los intereses de los Socios, amenazando la integridad de la compañía y la ruptura del compromiso generado a partir de la celebración de la firma de asociación entre sus miembros. Las situaciones acontecidas durante el presente año generaron cierta inquietud entre los Socios de AS, algunos de cuales percibieron la necesidad de crear y fortalecer el compromiso para con las operaciones de la Compañía.

Dicho esto, Vision Group diseñó una estrategia para el fortalecimiento de la Compañía a partir de la formalización de la Estructura Organizacional y con ella, aspectos relacionados con el

estudio del liderazgo, la creación de una misión y visión que los identifique y otras herramientas que a continuación se definen.

II. Objetivo

Diseño de un Sistema Estructural (Visión, Misión, Estructuras y Procesos) para el fortalecimiento de las operaciones de la empresa *Alterity Solutions*.

Para dar respuesta a este objetivo, el proyecto estará dividido en las siguientes fases:

Fase I: Diseño y elaboración de la Misión y Visión de *Alterity Solutions*.

En esta fase del proyecto se diseñará un instrumento para la recolección de información asociada con la misión y visión que poseen los socios y empleados de AS. Todo ello con la finalidad de obtener palabras claves y/o frases que permitan construir una Misión y Visión clara y concreta del negocio, así como también identificar y proponer los valores predominantes del negocio. Al culminar las actividades de esta fase se hará entrega al cliente de los siguientes productos:

1. Misión y Visión de Alterity Solutions.
2. Valores Organizacionales.

Fase II: Diseño y elaboración de Estructura Organizacional basada en Gerencia de Proyectos.

En esta fase del proyecto se realizarán entrevistas semi-estructuradas a los socios de la empresa para identificar aspectos asociados al proceso de trabajo de Alterity Solutions, así como también

los niveles de responsabilidad y de complejidad de cada uno de los miembros y empleados. Al culminar esta fase se hará entrega al cliente de diferentes estructuras de funcionamiento y en grupo de identificará aquella que más se adapte a la razón de ser de la empresa. En tal sentido los productos serán los siguientes:

1. Definición de Tipos y Niveles de Liderazgo.
2. Estructura Organizacional.

Fase III: Manual de Cargos/Roles para la Gestión de Proyectos.

Durante esta fase y basado en la información obtenida durante las entrevistas con los socios y empleados, así como también la estructura de funcionamiento aprobada, se planteará una Estructura de Cargos/Roles, identificando las competencias idóneas para ingresar en Alterity Solutions. Al culminar esta fase se entregarán los siguientes productos para su revisión y aprobación:

1. Identificación y Descripción de Cargos/Roles.
2. Manual Descriptivo de Cargos/Roles.

Fase IV: Manual de Organización

Esta fase representa la compilación del Manual Organizacional contentivo de todos los productos generados durante las fases anteriormente señaladas. En este orden de ideas, el Manual contendrá un primer documento relacionado con el proceso de diagnóstico realizado y la conclusión del mismo, un instructivo sobre cada uno de los documentos, manual de actividades generales, manual descriptivo de cargos y la estructura organizacional planteada.

Esta fase representa la entrega del Manual Organizacional contentivo de los siguientes documentos:

1. Actividades Generales de la Gestión de Proyectos.

Fase V: Transferencia de Metodología Difusión de Resultados.

Considerando el hecho de la importancia del mantenimiento y actualización de los productos obtenidos se transmitirán las pautas y parámetros para la administración y mantenimiento del Sistema Estructural. Esto incluye:

1. La transferencia de la Metodología mediante sesiones de trabajo con los socios y empleados.

III. Plan de Trabajo e Inversión Asociada.

A continuación se presenta un cuadro resumen de los productos que se obtendrán en cada Fase y los Tiempos asociados a cada uno de ellos.

Fase	Productos	Duración
Fase I Diseño y elaboración de la Misión y Visión de Alterity Solutions.	• Misión y Visión de Alterity Solutions. • Valores Organizacionales.	50 Horas
Fase II Diseño y elaboración de Estructura Organizacional basada en Gerencia de Proyectos.	• Definición de Tipos y Niveles de Liderazgo. • Estructura Organizacional.	60 horas
Fase III	• Identificación y Descripción de	40 horas

Manual de Cargos/Roles para la Gestión de Proyectos.	Cargos/Roles. • Manual Descriptivo de Cargos/Roles.	
Fase IV Manual de Organización	• Actividades Generales de la Gestión de Proyectos.	30 horas
Fase V Transferencia de Metodología Difusión de Resultados.	• La transferencia de la Metodología.	20 horas

Así mismo, se presenta los costos relacionados con los tiempos:

Fase	Duración	Costo/hora	Admin.	TOTAL
Fase I	50 horas	Bs. 100.000	20%	Bs. 6.000.000
Fase II	60 horas	Bs. 100.000	20%	Bs. 7.200.000
Fase III	40 horas	Bs. 100.000	20%	B. 4.800.000
Fase IV	30 horas	Bs. 100.000	20%	Bs. 3.600.000
Fase V	20 horas	Bs. 100.000	20%	Bs. 2.400.000
Total	***200 horas***			***Bs. 24.000.000***

Los costos de esta propuesta son referenciales. Por tratarse de un Trabajo Especial de Grado para la especialización de Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, no representará costo alguno para el cliente. Las actividades asociadas al proyecto se iniciarán al momento de la revisión y firma de esta propuesta por *Alterity Solutions.*