

Comportamiento Organizacional - Una Conceptualización Integral

Eustoquio R. García¹

Resumen: El presente trabajo describe el modelo ADIE que integra los enfoques micro, macro y post empresarial, para describir y evaluar el comportamiento de las organizaciones, a partir de dos elementos fundamentales: las necesidades de la organización (Adaptación, Integración y Ejecución) y las actividades que ésta debe realizar para satisfacerlas (Planificación, Innovación, Organización, Regulación, Control y Estimulación). Se trata de un Modelo de Contingencia ya que implica una estrecha interrelación entre la organización y el ambiente donde ésta funciona. La experiencia ganada en su utilización demuestra que puede tener varios usos: como herramienta educativa (desarrollo gerencial), como herramienta de consulta, o como esquema de diagnóstico, entre otros. La recolección de la información, esencial para fines de diagnóstico, se puede efectuar mediante entrevistas individuales o mediante la aplicación de cuestionarios especialmente diseñados de acuerdo a las dimensiones del Modelo ADIE. El cuestionario aplicado que describe este trabajo contiene treinta ítems (cinco por cada actividad) en forma de escala de diez puntos. La experiencia ha demostrado que el instrumento tiene una alta validez aparente.

Palabras Clave: Comportamiento; Contingencia; Adaptación; Innovación; integración; Ejecución.

Organizational behavior - A Comprehensive Approach

Abstract: This paper describes the ADIE Model: an organizational behavior model that intends to integrate the traditional approaches to describe and assess the way the organization performs. The Model is based on two fundamental elements: the organization's needs (Adaptation, Integration and Execution) and the activities that every organization has to undertake in order to satisfy those needs, e.g., Planning, Innovating, Organizing, Regulating, Controlling and Stimulating). This proposed contingency model, implies and requires a continuous inter-phase between the organization and its particular environment. The experience gained so far with the application of the ADIE Model indicates that it could be used in variety of ways: as an educational support for the explanation of organizational behavior for managerial training purposes; as a consulting technique to generate information related to organizational behavior and planned change; and as diagnostic tool related to organizational performance. The Collection of information could be made

¹ Doctorado en Consultoría Organizacional, University of Massachusetts, Amherst, MA, USA. eustoquiogarcia2@gmail.com

through individual interviews or by the application of individual questionnaires to measure each of the six defined activities. The proposed questionnaire has shown a good face validity.

Keywords: Behavior; Contingency; Adaptation; Innovation; Integration and Execution.

1. Consideraciones Preliminares

Antes de tratar este tema es necesario aclarar el alcance y las implicaciones que tiene el concepto de comportamiento en el contexto de las organizaciones. En la literatura especializada se pueden identificar diferentes orientaciones y enfoques sobre este tema: la de algunos investigadores del campo de la psicología organizacional (Hackman, Lawler y Porter, 1977; Hackman y Suttle, 1977; Nadler, Hackman y Lawler, 1979), que han desarrollado una visión micro, concentrándose en el análisis separado de las tareas, de los individuos y de los equipos humanos; la de algunos teóricos de la organización que han sugerido y desarrollado una visión macro (Miles, 1980), y la de algunos investigadores relativamente más recientes, quienes visualizan la “era post-empresarial” (Drucker, 1988; Moss Kanter, 1989), y señalan la necesidad de que las organizaciones diseñen y desarrollen nuevas estrategias y nuevas conductas que les permitan enfrentar con éxito los retos que les plantea la economía del conocimiento en este nuevo siglo.

Por las razones que se expondrán más adelante, se considera que los enfoques mencionados -visión micro, visión macro y era post-empresarial- no ahondan lo suficiente en sus planteamientos y no logran definir en toda su amplitud la esencia del comportamiento organizacional, aspecto que se considera fundamental para una mejor comprensión del comportamiento de las organizaciones. Como una opción complementaria, el autor del presente trabajo propone un modelo que, si bien incluye los enfoques antes mencionados, toma en cuenta dos elementos críticos en el funcionamiento de cualquier organización: sus necesidades y las actividades que se derivan de ellas. En cuanto a las primeras, el modelo propuesto se basa en tres necesidades: Adaptación, Integración y Ejecución, y de aquí su nombre: Modelo ADIE, acrónimo de las necesidades mencionadas.

2. Cómo entender el Comportamiento Organizacional

Cuando se analiza el comportamiento en las organizaciones se combinan dos conceptos importantes: el comportamiento y la organización; éstos deben ser aclarados antes de cualquier consideración sobre su significado e implicaciones.

El concepto de comportamiento en el contexto organizacional se refiere tanto a las respuestas, conductas o reacciones de los miembros de una organización como a las respuestas de la propia organización a las condiciones internas o externas relacionadas con sus actividades, con sus enfoques o con sus posiciones estratégicas.

En lo que concierne a las respuestas de los miembros de la organización, conviene aclarar que éstas pueden constituir formas espontáneas de reacción individual, o pueden ser también reflejo de conductas aprendidas por el individuo en un momento determinado, y estructuradas a lo largo de su vida; ambos tipos de respuestas se pueden fortalecer o debilitar por el efecto de las conductas de otros actores de la

organización, particularmente de aquéllos en funciones de liderazgo. El tipo de liderazgo, a su vez, puede ser también una respuesta netamente personal y no corresponder a un esquema que esté basado en estrategias específicas de la organización. De aquí la confusión que podría presentarse al tratar de separar la conducta personal de la conducta institucional u organizacional como tal: ambas conductas -la individual y la institucional- pueden complementarse o disociarse en cualquier momento y circunstancia de la vida de la organización, y ambas integran y definen el concepto de comportamiento organizacional.

Con respecto al concepto de organización, éste hace referencia al ente en el que sus integrantes desarrollan sus actividades y generan las conductas ya descritas. En cuanto a su estructura, la organización obedece a un diseño que puede ser modificado de acuerdo al tipo y magnitud de la actividad que desarrolla, y su funcionamiento se rige por principios y valores que sirven de sustrato a las conductas manifiestas de sus integrantes.

Hay otro aspecto interesante que conviene señalar: cuando se habla de comportamiento organizacional se hace referencia al comportamiento del sistema total que incluye tanto a sus integrantes como a los diferentes procesos que aquéllos deben desarrollar. Todo esto conduce a una conclusión: para llegar a entender la fenomenología del comportamiento organizacional es necesario entender la dinámica de la organización en toda su amplitud: sus propósitos y sus planes, sus necesidades, sus estructuras, su cultura, sus valores y su contingente humano, con toda la complejidad que éste implica.

3. De un Modelo Genérico a un Modelo de Contingencia

El modelo² que se sugiere como alternativa y complemento a las orientaciones previamente señaladas -visión micro, visión macro y era post-empresarial- es un modelo dinámico: sus elementos pueden variar en el tiempo por estar afectados por las condiciones cambiantes, por su estrecha interrelación, y porque todos contribuyen en forma sinérgica a lograr los resultados de la organización. El esquema que se propone se fundamenta en la relación estrecha que debe mantener la organización con su medio ambiente, y por ello se inscribe en la Teoría de Contingencia de la Organización. Esta teoría, en su esencia, descarta una forma óptima de organización que aplique a todas las situaciones y circunstancias, y se centra específicamente en las formas y modos de acción que conducen a un desempeño eficaz tomando en consideración las exigencias particulares que prevalecen en el medio ambiente específico en que actúa (Lawrence y Lorsch, 1967). Esto implica que la organización debe desarrollar la capacidad para captar y procesar permanentemente las señales provenientes de su medio ambiente, a través de mecanismos apropiados de realimentación de información la cual se constituye en la base para el diseño e implantación de las estrategias de

² El concepto de modelo se entiende como una descripción de un sistema, de una teoría o de un fenómeno, basada en sus características conocidas o inferidas, que puede utilizarse para efectuar estudios adicionales de dichas características.

acción que allanarán el camino al éxito. La dinámica de la relación organización-ambiente ha tenido una larga discusión dentro de la teoría organizacional y ha sido un tema ampliamente estudiado por varios autores (Mintzberg, 1972; Starbuck, 1976).

4. Bases del Modelo: Tres Necesidades Fundamentales

El Modelo ADIE, propuesto por el autor en este trabajo, está basado en la preeminencia de tres necesidades básicas -Adaptación, Integración y Ejecución- que debe satisfacer toda organización, mediante el desarrollo de actividades particulares, tal como se muestra en el Cuadro 1.

| Necesidades Básicas | Actividades Derivadas |
|----------------------------|------------------------------|
| Adaptación (AD) | Planificación Innovación |
| Integración (I) | Organización Regulación |
| Ejecución (E) | Control Estimulación |

Cuadro 1. Modelo ADIE: Necesidades y Actividades de la Organización

Tanto las necesidades identificadas como las actividades que se derivan de cada una de ellas son comunes a cualquier organización, y deben ser satisfechas y desarrolladas plenamente para asegurar su efectividad y su viabilidad en el tiempo. A continuación se presentan las ideas básicas acerca de las necesidades mencionadas.

Necesidad de Adaptación (AD)

El término adaptación refiere al proceso de ajuste que debe existir entre la organización y su medio ambiente. Se trata de un ajuste recíproco, especialmente cuando la organización desarrolla estrategias particulares para crear o fortalecer los vínculos con su medio ambiente. A partir de esta necesidad de adaptación se generan y desarrollan dos actividades críticas como son la de Planificación y la de Innovación.

Actividad de Planificación: Con base en la información obtenida del medio ambiente sobre sus necesidades y tendencias, y en los recursos tangibles e intangibles de que dispone la organización, ésta deberá diseñar sus estrategias y los planes de acción resultantes que permitan satisfacer tales

necesidades y moverse hacia el futuro deseado, diseñado de acuerdo a las tendencias identificadas y a los escenarios que hayan sido visualizados y aceptados como potencialmente válidos. En el proceso de planificación también se incluyen aquellas acciones que deberán desarrollarse para crear la necesidad de nuevos productos o de nuevos servicios que permitan responder a las necesidades potenciales identificadas. La forma como se desarrolla la actividad de planificación dependerá de la magnitud y complejidad de las relaciones de la organización con su medio ambiente, y de la estrategia de la organización para estimular la participación de todos los actores que de alguna manera influyen y son determinantes en su desempeño. Una metodología interesante de planificación participativa y basada en el diseño de escenarios del futuro deseable es la Conferencia de Exploración del Futuro en la cual los diferentes actores, tanto internos como externos, definen los aspectos críticos del funcionamiento de la su organización, formulan las estrategias más apropiadas para enfrentarlos y acuerdan el plan de acción correspondiente a fin de moverse hacia el futuro deseado y convenido por los participantes (Weisbord, 1992; Weisbord y Janoff, 1995; García, 2005).

Actividad de Innovación: Esta actividad está relacionada con la creación de nuevos productos o de nuevos servicios para satisfacer las necesidades presentes o las necesidades futuras que puedan visualizarse en el medio ambiente. En la literatura sobre el tema de las innovaciones (Christensen, 1997; Christensen y Raynor, 2003) se habla de innovaciones de mantenimiento e innovaciones de ruptura, y se plantea el dilema que tienen las organizaciones para manejar especialmente las innovaciones de ruptura. Éstas representan un reto grande para aquellas organizaciones que no están preparadas tecnológicamente para responder a los cambios operacionales o estratégicos que pueden generarse por la aparición de tales innovaciones en el mercado.

Para desarrollar la actividad de innovación de manera consistente y continua, la organización deberá crear las condiciones y las estructuras apropiadas para que se generen y fluyan las ideas que han de transformarse en innovaciones importantes, y desarrollar los mecanismos apropiados para resolver el dilema que le puedan generar las innovaciones de ruptura, si éste fuese el caso.

Necesidad de Integración (I)

Bajo esta denominación se cubren aquellos procesos que aseguran el funcionamiento armónico de los diferentes segmentos de la organización. La integración es fundamental ya que de no lograrse, la organización será incapaz de alcanzar sus propósitos en forma integral. Desde el punto de vista conceptual, la integración sirve de contraparte y de balance a la diferenciación organizacional, en el sentido de que a mayor diferenciación serán más urgentes los procesos de integración, tal como lo plantean Lawrence y Lorsch en su estudio sobre la Organización y su Ambiente

(Lawrence y Lorsch, 1967, citados) Entre las actividades que deberán desarrollarse para lograr la integración necesaria destacan las de *Organización y Regulación*.

Actividad de Organización: Los procesos organizacionales generados a partir de la planificación establecida, son agrupados en unidades o departamentos cuyas interconexiones se ven reflejadas teóricamente en la estructura organizacional resultante. La actividad básica y sus componentes asociados se traducen en la estructura de la organización y en el conjunto de responsabilidades y autoridades que son delegadas a cada uno de los segmentos resultantes. Estas estructuras están sujetas a los cambios que sean necesarios en un momento determinado, ya que no existe una estructura ideal, razón por la cual debe mantenerse una actitud crítica para evaluarla permanentemente e introducir los cambios que sean requeridos. En este sentido Galbraith ha señalado muy acertadamente que “Toda estructura es buena hasta tanto surja otra mejor” (Galbraith, 1977).

Actividad de Regulación: La Regulación se refiere a las reglas que deben regir el desarrollo de las actividades en cada uno de los segmentos de la organización, y cubre los sistemas y procedimientos, tanto operacionales como administrativos, incluyendo en éstos los sistemas y procedimientos financieros. Los sistemas, normas y procedimientos son en sí medios regulatorios de la gestión, que establecen y definen las rutinas y las formas de acción que deben seguirse para garantizar el desarrollo eficaz de las diversas actividades y prevenir cualquier situación o emergencia que pudiese poner en peligro la viabilidad del sistema organizacional. De cualquier manera, tales sistemas, normas y procedimientos deben ser ágiles y flexibles para adecuarlos a las necesidades tan cambiantes, tanto internas como externas, que debe atender la organización.

Necesidad de Ejecución (E)

La existencia de un sistema organizacional sólo está justificada en la medida en que dicho sistema tenga la capacidad para actuar y desarrollar eficientemente las actividades para lo cual fue creado. De otra manera, está condenado a desaparecer o a cambiar la naturaleza de sus actividades. En el modelo ADIE se ha utilizado la necesidad de **Ejecución** para denotar la acción dirigida al logro de algo específico y predeterminado. En el caso de una organización, dicha capacidad y necesidad de acción se traducen en el desarrollo de la gestión de manera tal que satisfaga las expectativas y las metas establecidas con base en las necesidades que surgen tanto de su ambiente interno como de su ambiente externo.

Un aspecto crítico en la actividad de Ejecución es la sinergia que debe existir entre todos los segmentos que conforman la estructura organizacional, y se puede hablar de sinergia cuando “existe una totalidad que multiplica el valor de las partes” (Moss-Kanter, pp. 344). En esta definición lo esencial es

la idea de multiplicación, entendiéndose que el producto de la organización será siempre mayor que la sumatoria de las contribuciones de cada una de las unidades o segmentos que la integran.

La sinergia es el resultado de un alto nivel de cooperación e integración de esfuerzos de las partes que constituyen la totalidad, y la misma debe ser promovida y estimulada y facilitada por la estructura que se establezca, y por sus esquemas de funcionamiento: menos niveles gerenciales que no estén plenamente justificados, menos personal de apoyo corporativo, y un mínimo de agentes interventores que pudiesen entorpecer el desarrollo de las actividades y limitar la posibilidad de acción ágil y expedita. El concepto clave que orienta y guía este tipo de organización es su capacidad de focalización: asegurar que las personas en todos los niveles de la estructura sean capaces de centrarse y contribuir en todo aquello que suelen hacer mejor; la focalización es una característica de una organización que centra o focaliza sus esfuerzos en maximizar su capacidad para competir en el negocio que constituye su actividad central. La Ejecución de la organización es el resultado directo de esta dinámica operacional que, idealmente, debe traducirse en la alta calidad de sus productos y servicios y en la eficiencia de sus esquemas de entrega al medio ambiente. La Ejecución comprende dos tipos de actividades fundamentales: *el Control y la Estimulación*.

Actividad de Control: El objetivo más amplio del control es lograr que un sistema -independientemente de su naturaleza- funcione de la mejor manera posible, haciéndolo más confiable, más conveniente y más económico (Kast y Rozensweig, 1974, p. 466). Indudablemente que el propósito del Control es verificar que los resultados alcanzados se ajusten a lo esperado tanto en tiempo y volumen como en costo y calidad. Cualquier discrepancia significativa debe ser revisada y analizada cuidadosamente para diagnosticar sus causas y aplicar oportunamente los correctivos necesarios. El Control es indudablemente una responsabilidad de la gerencia, pero éste debe ser compartido, en lo posible, con los niveles operativos, a fin de que sean éstos, los verdaderos ejecutores, quienes evalúen su propia gestión y quienes tomen las acciones remediales sobre la realidad que ellos conocen y manejan en el día a día.

Actividad de Estimulación: Esta actividad comprende un conjunto de acciones cuyo propósito es mantener al más alto nivel el entusiasmo en los actores organizacionales para que continúen desarrollando sus actividades de manera eficiente y eficaz. Estas acciones, desarrolladas por la gerencia y la línea de supervisión en forma mancomunada, están basadas en conceptos y principios de las ciencias de la conducta que han probado su validez en diferentes tipos de organización. La manera como actúen el equipo gerencial y la línea de supervisión determinará el clima y el ambiente general de la organización, el cual tiene impacto directo sobre el resto del personal. Dicho ambiente es factor crítico en la creación y mantenimiento del compromiso de cada uno de los integrantes para identificarse con la misión de la organización, desarrollar sus actividades eficientemente, y dedicar esfuerzos

que vayan más allá de las exigencias regulares. De igual manera, y dependiendo del clima organizacional que exista, se podrán establecer los mecanismos y las condiciones para incrementar la efectividad individual y grupal, y para iniciar los procesos de cambio que sean requeridos para mejorar la efectividad de la organización como una totalidad.

5. Mecanismos de Realimentación

Como ha sido ya señalado, los resultados de la acción de la organización, bien se trate de productos o de servicios, son entregados a los clientes y usuarios para satisfacer sus necesidades específicas previamente identificadas, o para ir creando las condiciones que estimulen y favorezcan la creación de necesidades futuras. Estos procesos de realimentación toman diversas formas y esquemas de acuerdo a las estrategias que al respecto fije la organización. Lo importante es que se obtenga la información necesaria que pueda servir como base para analizar y evaluar los resultados.

De acuerdo a los resultados que se obtengan, la organización podrá diseñar nuevas estrategias que le permitan mejorar la calidad de sus productos o de sus servicios, o iniciar procesos de innovación cuyos resultados se traduzcan en nuevos productos o nuevos servicios que satisfagan en mayor grado las necesidades del ambiente³. De esta manera la organización tendrá la capacidad dinámica para mejorar cada vez más su capacidad para competir en condiciones más favorables y en forma sostenida (Porter, 1985; Teece, Pisano y Shuen, apud Tushman y Anderson, 2004).

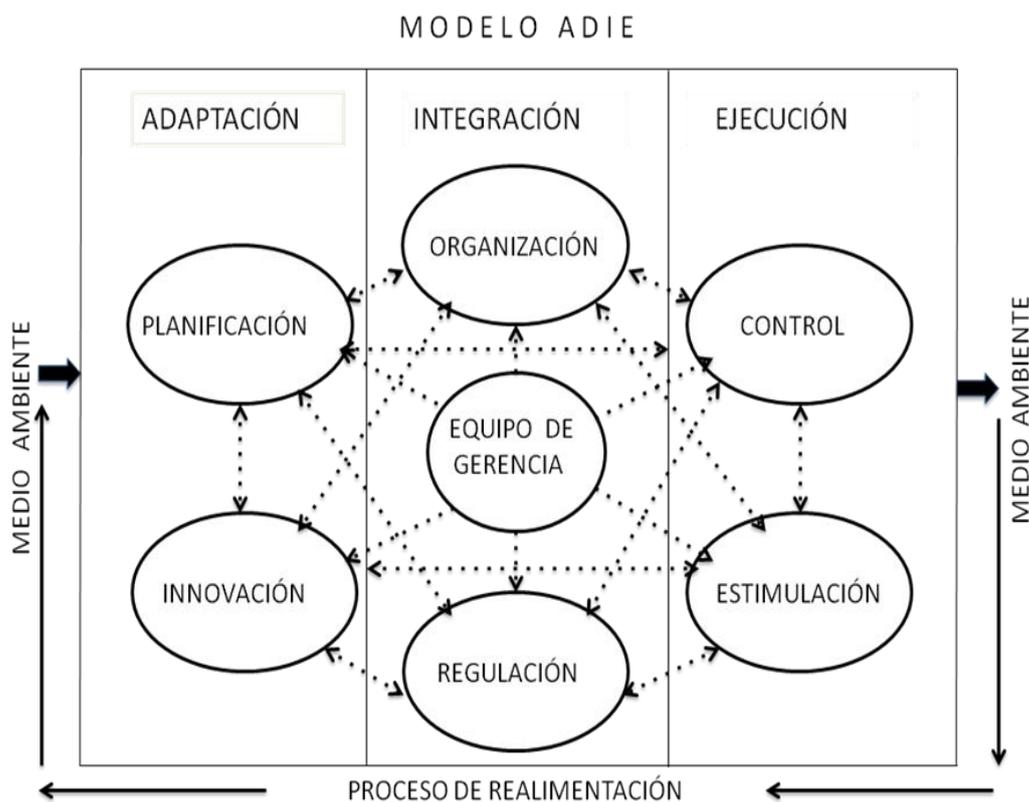
6. El Equipo de Gerencia y su Rol Integrador

El Equipo Gerencial tiene un rol integrador que resulta crítico para asegurar el funcionamiento óptimo de la organización, de acuerdo a la planificación establecida, y para identificar y asegurar la implantación oportuna de los cambios que sean requeridos para adecuarse a las necesidades que vayan surgiendo. Para desempeñar su papel en forma efectiva, el Equipo Gerencial deberá diseñar, establecer y mantener mecanismos de comunicación efectiva a fin de que los procesos de diferenciación e integración puedan desarrollarse cabalmente. Dicho mecanismo comunicacional debe incluir, en lo posible, a otros gerentes que tienen la responsabilidad de monitorear las actividades en cada una de las funciones que desarrollan los diferentes procesos y actividades; estos procesos establecen diferencias funcionales necesarias que deben ser administradas para asegurar la integración, sin la cual resulta imposible lograr los

³ La realimentación está estrechamente relacionada con el concepto de la Red de Valor, descrito en la literatura como *The Value Network* y que se define como el contexto en el cual una empresa identifica y responde a las necesidades de los clientes, soluciona los problemas, obtiene sus insumos, responde ante los competidores y se esfuerza en obtener beneficios (Christensen, 1997, p. 36).

resultados esperados. La Figura 1. muestra gráficamente los diferentes elementos del Modelo ADIE y sus interrelaciones, y destaca, por su ubicación central, el rol coordinador, integrador y estimulador del Equipo de Gerencia en cualquier tipo de organización.

Figura1



7. Usos y aplicaciones del Modelo ADIE

El modelo descrito puede ser utilizado con varios propósitos: (1) como herramienta educativa en la formación de gerentes y supervisores y del personal en general, para definir e ilustrar los conceptos básicos relativos a una organización; (2) como herramienta de consultoría – especialmente a nivel del equipo de gerencia –, para identificar los diferentes procesos que deben ser atendidos en la planificación y diseño de los cambios organizacionales; y (3) como elemento de diagnóstico, para evaluar las percepciones que tiene el personal sobre cómo se están desarrollando las diferentes actividades que contempla el Modelo ADIE, identificar los aspectos críticos que deben ser mejorados, y formular el plan de acción correspondiente. Como puede deducirse, los propósitos señalados en los

puntos 2 y 3 son complementarios, ya que los procesos de cambios generalmente van asociados a los resultados de un proceso de diagnóstico.

1. *Como herramienta educativa*: su utilización se concreta a definir lo que es una organización, sus necesidades fundamentales y las actividades básicas que debe llevar a cabo. La discusión de cada una de las necesidades que comprende el Modelo ADIE, y las actividades que se derivan de ellas, permitirán a los participantes apreciar lo que es una organización conceptualmente, y lo que significa en la práctica su funcionamiento armónico para lograr los resultados que se esperan de ella.

2. *Como herramienta de consultoría*: sirve como entrada para que un determinado equipo de trabajo, y en especial el Equipo de Gerencia, revise y analice las necesidades y actividades que contempla el Modelo ADIE en relación con la actividad cotidiana de su organización. Esta revisión le permitirá a dicho equipo identificar aquellas necesidades o actividades que requieren acción inmediata, formular el plan de acción para introducir los cambios que se consideren necesarios, y desarrollar el compromiso para llevarlo a cabo y hacerle el seguimiento correspondiente.

3. *Como herramienta de diagnóstico*: para medir las percepciones que tiene el personal sobre el estado de los diversos elementos del Modelo ADIE, y a partir de los resultados construir un perfil -validado in situ por quienes generaron la información- que describa la situación de la organización para el momento de la evaluación. Una vez validado el perfil, e ilustrado éste con casos concretos de la vida organizacional, se podrá diseñar el plan de cambio para atender las necesidades y desarrollar aquellas actividades prioritarias que así lo requieran. La información para este diagnóstico podrá ser obtenida a través de diferentes medios como podrían ser: entrevistas individuales, entrevistas grupales, o mediante la aplicación de cuestionarios individuales, especialmente diseñados para el caso específico de que se trate.

Si se utilizan cuestionarios para recoger la información, éstos deberán incluir las seis (6) actividades del Modelo ADIE ya descritas. Para que el cuestionario no resulte muy extenso se recomienda un máximo de cinco situaciones para cada una de las actividades. Cuando se utilizan afirmaciones en lugar de preguntas, cada una de ellas será evaluada, preferiblemente, mediante una escala continua de puntos, sin necesidad de puntos de anclaje. Para facilitar la interpretación de los puntajes es recomendable utilizar escalas de 10 puntos, con valores que oscilen entre 1 (valor mínimo) y 10 (valor máximo); de esta manera los valores puedan ser transformados directamente a porcentajes. El cuestionario utilizado muestra una alta validez aparente, en opinión de quienes lo han respondido, y sus resultados han probado ser de utilidad para motivar y generar los procesos de cambio necesarios (Ver Apéndice).

Al diseñar el cuestionario es importante que las afirmaciones no sean todas unidireccionales, lo cual se logra alternando situaciones de contenido

positivo con situaciones de contenido negativo. De esta manera se evitan las respuestas automáticas, muchas veces sin reflexión alguna, que no reflejan la percepción real de la persona que responde, e invalidan la data que sea generada. En el ejemplo que se muestra a continuación, las tres afirmaciones están referidas específicamente a las actividades de planificación, organización y estimulación, y se puede observar que la última de ellas es de contenido negativo; por tal razón, al efectuar el cómputo numérico, los valores obtenidos para esta afirmación en particular deberán invertirse a fin de darle al valor numérico el significado cuantitativo apropiado.

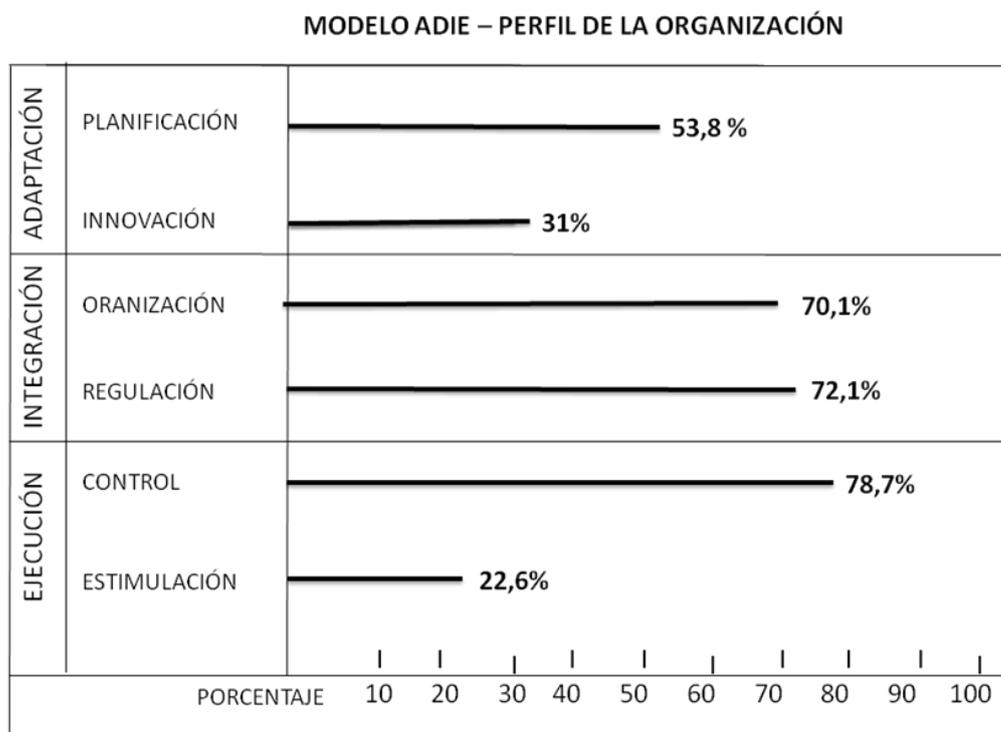
Ejemplo **Formato de Preguntas de Tipo Afirmativo**

Instrucción: Por favor encierre en un círculo el valor de la escala que indica en qué grado está usted de acuerdo con lo expresado en cada una de las situaciones que se plantean.

| | Valor mínimo | valor máximo |
|--|---------------------|---------------------|
| Las actividades que realizamos obedecen a un Plan Estratégico..... | 1 | 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Existe buena coordinación del trabajo..... | 1 | 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| El ambiente en la empresa es bueno..... | 1 | 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| La estructura de la organización dificulta las actividades..... | 1 | 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

Como se señaló, en este tipo de escala los valores pueden ser transformados directamente a porcentajes. Así, por ejemplo, en el caso de una afirmación que reciba una valoración de 7 en la escala de diez puntos, se podrá decir que la persona que efectúa la evaluación percibe que la conducta descrita se está cumpliendo en un 70 %, quedando un diferencial del 30% como índice de incumplimiento o de insatisfacción. Con los datos que se obtengan se calculará el porcentaje promedio para cada una de las actividades y con éstos se preparará el perfil correspondiente que reflejará la percepción que se tiene sobre el funcionamiento de la organización para el momento de la evaluación. Las brechas que se observen en cada una de las actividades evaluadas servirán de indicadores para identificar las posibles acciones que conformarían el posible plan de acción. En el Gráfico 2 se muestra un ejemplo hipotético del perfil obtenido en una evaluación que hicieran 20 participantes del Departamento de Producción de una empresa manufacturera, mediante el cuestionario que aparece en el Apéndice.

Gráfico 2



Aunque no es el propósito de este trabajo desarrollar en detalle los aspectos de diagnóstico de una determinada organización, sino ilustrar la aplicación del Modelo ADIE, del perfil resultante de esta evaluación diagnóstica hipotética destacarían los siguientes aspectos:

- La necesidad de **Integración** está siendo satisfecha en forma positiva, tanto en la parte de la estructura de la organización como en lo relativo a las normas y procedimientos que existen;
- La necesidad de **Adaptación** no está siendo satisfecha plenamente, especialmente en lo relativo a la actividad de Innovación;-
- En cuanto a la **Ejecución**, aunque los mecanismos de control se perciben positivamente, destaca una deficiencia bastante significativa en cuanto a la estimulación y motivación del personal.

De acuerdo a lo que refleja este perfil, la empresa podría iniciar un proceso de cambio donde se enfatizen dos aspectos importantes: la atención a los procesos de innovación, y la creación de esquemas que sirvan de estímulo y motivación al personal. Desde luego, antes de iniciar cualquier programa de cambio es siempre conveniente analizar en mayor profundidad la naturaleza de la situación existente con respecto a las necesidades que no estén siendo satisfechas plenamente.

8. Comentario de Cierre

Inscrito en la Teoría de Contingencia de la Organización, el Modelo de Adaptación, Integración y Ejecución (ADIE) permite una comprensión integral del comportamiento organizacional y complementa los enfoques que han venido utilizándose para el análisis de estos procesos de la organización. En la práctica, la aplicación de este Modelo ha probado ser útil y sus conceptos y fundamentos han sido fácilmente entendidos y utilizados por los gerentes y por otro personal que ha participado en actividades de diagnóstico o de tipo educativo en el área de gerencia. Si bien este modelo deja de lado algunas características que contempla el enfoque de la Cadena de Valor, como son la forma de resolver los problemas organizacionales y los esquemas seguidos para la obtención de los insumos requeridos, el Modelo ADIE podría ser enriquecido con la inclusión de tales aspectos de importancia indudable para cualquier organización.

Caracas, Abril de 2015

Referencias Bibliográficas

CHRISTENSEN, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business Essentials.

CHRISTENSEN, C. Y RAYNOR M. (2003). *The Innovator's Solution*. Harvard Business. Boston: School Press.

DRUCKER, P. (1988). "The Coming of the New Organization", *Harvard Business Review*, 66 (1). Boston.

GALBRAITH, J. R. (1977). *Organization Design*. Addison Wesley, USA.

GARCÍA, E. R. (2005). "La Conferencia de Exploración del Futuro: Metodología para la Participación" *Integración Universitaria*, 5 (1), Caracas, pp. 9-47.

HACKMAN, R.; LAWLER, E.; PORTER, L. (1977). *Perspectives on Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill.

HACKMAN, R.; SUTTLE, J. (1977). *Improving the Life at Work : Behavioral Science Approaches to Organizational Change*, Goodyear. New York: Publishing Co.

LAWRENCE, P.; LORSCH, J. (1967). *Organization and Environment – Managing Differentiation and Integration*. Division of Research, Graduate School of Business Administration. Boston: Harvard University.

MILES, R. H. (1980). *Macro Organizational Behavior*, Scott, Foresman and Company, Glenview, Ill.

MINTZBERG, H. (1972). *Research on Strategy – Making*. Academy of Management Proceedings, pp. 90-94.

MOSS-KANTER R. (1989). *When Giants Learn to Dance*. New York: Simon and Shuster.

NADLER, D., HACKMAN, R.; LAWLER, E. E. (1979). *Managing organizational*. Behavior, Little, Brown and Co. Boston.

PORTER, M.C (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press,

STARBUCK, W. H. (1976). "Organizations and Their Environments". In Marvin Dunnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Publishing Company, pp. 1069 – 1123.

TEECE, D, PISANO, G.; SHUEN, AMY (2004). "Dynamic Capabilities and Strategic Management". In Tushman, M.; Anderson, Ph. *Managing Strategic Innovation and Chang*. Boston: Oxford University Press, pp. 308-332.

WEISBORD, M. R. (1992). *Discovering Common Ground*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.

WEISBORD, M. R.; JANOFF S. (1995). "Future Search: An Action Guide to Finding Common Ground". In *Organizations and Communities*, Berret-Koehler Publishers, San Francisco.

Apéndice

CUESTIONARIO

Instrucciones: A continuación aparecen una serie de afirmaciones relativas al funcionamiento de su empresa, cada una de ellas seguida por una escala que oscila entre un valor mínimo de 1 y un valor máximo de 10. Por favor encierra en un círculo el valor que mejor refleje su opinión sobre el contenido de la afirmación. Los datos que Ud. suministre son totalmente anónimos y la información será de mucha utilidad para mejorar el funcionamiento general de la empresa. Por favor no omita ninguna de las afirmaciones.

| | | Valor mínimo | | | | | Valor máximo | | | | |
|----|--|--------------|---|---|---|---|--------------|---|---|---|----|
| 1 | Las actividades siguen un plan cuidadoso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 2 | La empresa estimula la creatividad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 3 | La organización de la empresa no se ajusta a las necesidades del trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 4 | Las normas que rigen el trabajo son totalmente inapropiadas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 5 | En la empresa no existen controles | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 6 | El ambiente en que trabajamos en la empresa es muy bueno | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 7 | Los planes que tiene la empresa me parecen excelentes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 8 | A la empresa no le interesa producir nuevos productos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 9 | En mi departamento todos conocemos nuestras responsabilidades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 10 | El personal se esmera en cumplir las normas de trabajo establecidas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 11 | Los controles del trabajo que existen son muy rígidos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 12 | En mi departamento hay mucho personal descontento | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 13 | El personal no conoce los planes de producción que tiene la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 14 | A la empresa no le interesa producir nuevos productos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 15 | La organización está funcionando bien | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 16 | Los procedimientos de trabajo por lo general no se aplican | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 17 | El volumen de producción no está siendo controlado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 18 | El personal está muy contento en su trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 19 | En la planificación de la empresa participa buena parte del personal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 20 | Existe un programa de reconocimiento a las ideas que produce el personal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 21 | En la organización hay muchos puestos que son innecesarios para el trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 22 | Las normas de la empresa no se aplican | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 23 | Aquí pocos se preocupan de controlar la producción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |

| | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 24 | La empresa se preocupa muy poco por su personal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 25 | En la empresa no existe planificación de actividades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 26 | Aquí no vale la pena expresar las ideas, ya que nadie las reconoce | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 27 | Los cambios de organización no han ayudado a mejorar la producción | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 28 | Los procedimientos que existen en la empresa limitan su efectividad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 29 | Los resultados de la empresa siempre han sido excelentes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 30 | Al personal no le gusta el trabajo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |