**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**
**DIRECCIÓN DE POSTGRADO**

**ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

# *DIAGNOSTICO EN UNA EMPRESA CONSULTORA EN EL AREA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL*

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello,

por:

**Maria Alejandra Medina S.**

Como requisito parcial para optar al grado de:

**ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**Realizado con la asesoría del profesor Ricardo Petit**

**Caracas, Junio 2008.**

# AGRADECIMIENTO

Probablemente nombrar a todas las personas en las que en este momento pienso que sirvieron de guía o inspiración para iniciar este proceso y darle hoy un feliz cumplimiento sería difícil, pero hay algunas de ellas a las cuales no puedo dejar de agradecer.

Agradezco a la Licenciada Campagnaro, vice rectora académica de la Universidad Católica Andrés Bello, mi tía Silvana, por su oportuna asesoría al momento de elegir este camino; a mi esposo Mikhail Rodríguez, por su amor, apoyo y confianza , a mis hijos María Fernanda y Alejandro, por ser hoy y siempre mi principal motivación, a mi mamá, por su ayuda incondicional, sin ella esto hoy no sería posible, a mi queridísima gente de Consentido Consultores, C.A. a todos ellos, más que compañeros de clases, amigos, de los que aprendí muchísimo no solo como profesionales, sino como personas, esta experiencia es valiosísima para mi. A mi querida compañera de tesis, Patricia Zambrano, porque desde el primer día de conocernos hicimos un excelente equipo, por último y no por menos importante, agradezco a Dios, por la vida y la salud que me permite estar aquí hoy dando gracias a todos.

# INDICE


| | |
|---|---|
| Resumen | 4 |
| Introducción | 5 – 11 |
| Capitulo I<br>Presentación y Descripción de la Organización | 12 – 17 |
| Capitulo II<br>Metodología | 18 – 22 |
| Capitulo III<br>Marco Conceptual | 23 – 33 |
| Resultados Esperados | 34 – 38 |
| Consideraciones Éticas | 39 |
| Referencias | 40 |
| Bibliografía | 41 |
| Cronograma de Ejecución | 42 |
| Presupuesto | 43 |
| Anexos | 44 |

# RESUMEN

El propósito del presente proyecto de consultoría consiste en la realización de un diagnostico organizacional a una empresa consultora en el área de aprendizaje organizacional.

Estas empresas prestan servicios a otras organizaciones, ofrecen conocimientos nuevos a través de experiencias vividas por parte de los trabajadores, estos deben interiorizar el conocimiento adquirido.

El modelo utilizado para realizar el Diagnostico, fue el Modelo de los Sistemas abiertos de French Y Bell, y la metodología de investigación – acción.

El herramienta utilizada para la recolección de los datos fue la encuesta o entrevista estructurada a todos los miembros de la organización y entrevista con los principales miembros de la organización, Presidente y Vice – presidente.

De los resultados del Diagnostico se desprenderán posibles áreas de intervención que el cliente desee abordar, siendo decisión de este, bajo la asesoría del grupo consultor.

# INTRODUCCIÓN

Desde tiempos remotos los seres humanos se han visto en la necesidad de agruparse de forma organizada para de esta forma obtener mejores resultados en todo aquello que emprendan, de aquí que el mundo civilizado requiera básicamente de organización.

Además de los grupos de individuos que dan origen a las organizaciones, están las actividades coordinadas que estos realizan para llevar a cabo de manera exitosa los objetivos comunes e individuales implícitos.

Cada actividad humana organizada da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división del trabajo y la coordinación (Mintzberg, 1996)

Las organizaciones actuales no solo se caracterizan por el agrupamiento de individuos y la división coordinada de las tarea, deben a su vez ser capaces de re-evaluar todos los procesos organizacionales, tales como la toma de decisiones, los procedimientos, patrones y estilos e comunicación, relaciones entre los grupos, entre otras, en la justa medida que el crecimiento de su organización se los demande, así como los cambios en el entorno, el cual siempre impacta en la evolución de la organización. (Carballo. 2007)

No solo es importante la existencia de procesos organizacionales, sino la eficiencia de los mismos. Estos deben estar acorde al estilo y la dimensión especifica de la organización.

Los procesos de la organización, procesos administrativos, procesos tecnológicos y procesos humano-social, (vista desde el Modelo de los Sistemas Abiertos de French y Bell ), son las vías por las que través de los cuales los insumos son transformados en productos finales que son ofrecidos al entorno. (French y Bell. 1996)

De la capacidad o flexibilidad y la apertura que las organizaciones tengan para la re-estructuración de los procesos, dependerá su continuo crecimiento en el mercado. (Solano Rojas. 2000)

Según Larry E. Greiner, (Greiner, p. 70) las organizaciones en crecimiento pasan por cinco fases distinguibles de desarrollo, cada una incluye un periodo de crecimiento relativamente calmado que culmina en una crisis administrativa.

Cada fase recibe una fuerte influencia de la fase anterior, la gerencia que tenga un sentido histórico de su propia organización, puede anticipar y prepararse para la próxima crisis de desarrollo. (Larry E. Griener)

Igualmente es importante referenciar dos conceptos relacionados con los cambios que las organizaciones sufren en su proceso de crecimiento, Evolución y Revolución;

- Evolución: Es un termino empleado para describir los periodos de crecimiento prolongado durante los cuales no ocurre ningún trastorno mayor en las prácticas de la organización.

- Revolución: Se usa para describir los periodos de disturbios significativos en la vida de la organización. (Larry E. Griener)

A medida que una empresa progresa a través de las fases de desarrollo, cada periodo de evolución crea su propia revolución.

Las fases de desarrollo de las empresas, quedan identificadas como las etapas de desarrollo de la vida del individuo, siendo el nombre de estas etapas

- Edad de la Organización
- Tamaño de la Organización.
- Etapas de Evolución.
- Etapas de Revolución.
- Tasa de crecimiento de la industria.

1.- EDAD DE LA ORGANIZACIÓN: El ciclo de vida de una organización es la dimensión más esencial y obvia para cualquier modelo de desarrollo-

El pasar del tiempo tan bien contribuye a la institucionalización de actitudes administrativas, la conducta de los empleados se hacen cada vez más predecible y difícil de cambiar. (1)

2.- TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN: esta dimensión esta representada en el eje vertical de la figura. Los problemas y soluciones de una empresa tienden a cambiar de manera marcada a medida que aumenta el número de empleados y el volumen de ventas.

Las organizaciones que no crecen en tamaño pueden retener muchas de las mismas prácticas y problemas administrativos por periodos prolongados y aquellas organizaciones que si crecen, no solo aumentan su tamaño, sino que

también aumentan los problemas de comunicación y coordinación, surgen nuevas funciones, se multiplican los niveles de la jerarquía administrativa y los trabajos se vuelven más interrelacionados. (2)

3.- ETAPAS DE EVOLUCION: A medida que aumenta la edad y el tamaño, se hace evidente otro fenómeno: el crecimiento prolongado que llamaremos *periodo evolucionario.* La mayoría de las organizaciones en crecimiento no entran en expansión durante dos años , las que sobreviven a una crisis, generalmente disfrutan de 4 a 8 años de crecimiento continuo, sin mayores reveses económicos o serios ajustes internos. El termino evolución parece apropiado para describir estos periodos más tranquilos, puesto que solo parecen necesarios ciertos ajustes para mantener el crecimiento y el mismo patrón general de administración. (3)

4.- ETAPAS DE REVOLUCION: las prácticas administrativas tradicionales, que eran apropiadas para un tamaño más pequeño y un tiempo anterior, son escudriñadas cuidadosamente por los altos gerentes frustrados y los gerentes de más bajo nivel desilusionados. Durante estos periodos de crisis fracasarán aquellas empresas que no sean capaces de abandonar sus prácticas pasadas y efectuar cambios capitales en su organización.

La tarea critica de la gerencia en cada periodo revolucionarlo, es encontrar un nuevo conjunto de prácticas organizacionales que formarán la base para administrar el siguiente periodo de crecimiento evolucionario. (4)

5.- TASA DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA: La rapidez con que una empresa enfrenta periodos de evolución y revolución esta estrechamente relacionada al ambiente de mercado de la industria.

Mientras que los periodos evolucionarios tienden a ser relativamente cortos en las industrial de rápido crecimiento, en la industrias maduro de crecimiento lento, se presentan periodos evolucionarios mucho más prolongados. (5)

El presente trabajo de Diagnostico esta enfocado en una empresa consultora en el área de Aprendizaje Organizacional, la cual en los últimos años tuvo un crecimiento acelerado, motivado a la demanda de los clientes y el interés de la empresa por satisfacer estas necesidades. En este proceso dejaron de lado la evaluación y retroalimentación que una velocidad de crecimiento como esta requería.

La Alta gerencia manifestó que era su deseo que la empresa continuara en crecimiento, pero era importante no sacrificar el bienestar de los empleados de la organización.

Es solicitud del cliente la revisión de la organización, haciendo un paneo de los procesos actuales, con la intención de retroalimentarse internamente y eficientar el funcionamiento de los mismos.

Igualmente el crecimiento de la organización ha llevado a que el sistema organizacional original se haya dividido en sub-sistemas, los cuales requieren de una inspección, ya que no existen procesos definidos y coordinados que hagan eficiente al sistema madre.

Este diseño de procesos más eficientes debe ser acorde al estilo y la cultura imperante en la organización. (Schein, 1988)

En la actualidad esta organización tiene una estructura plana y los empleados trabajan en su mayoría desde sus hogares, la comunicación es informal, a través de sistemas en redes, las reuniones grupales son on line, la adjudicación de los proyectos es a libre disponibilidad del empleado, así como la selección del grupo de trabajo; para la gerencia esto es un valor agregado al clima organizacional, ya que se considera que es percibido positivamente por los trabajadores.

Si este diagnostico no se realiza, y la empresa continua, como esta planificado, creciendo de la forma en que lo ha hecho en los últimos tres años, es muy factible que el servicio a los clientes y su consecuente satisfacción entre en una etapa de descenso, que con el tiempo puede llevar a la empresa a desaparecer. Además de que la forma desorganizada en que actualmente se manejan la asignación de los proyectos y los equipos de trabajo, puede afectar el clima organizacional.

Los objetivos de una investigación es la forma de exponer que se desea obtener con el estudio. Hacen referencia a los resultados que espera el investigador (Consultor)

El objetivo general de la presente investigación es revisar los procesos de una empresa Consultora en Aprendizaje Organizacional, con la finalidad de eficientar su funcionamiento haciendo estos procesos compartidos y aceptados por toda la organización.

Es de esperar que para el logro del objetivo general de la investigación, que se alcancen objetivos específicos que comulgan con el fin de este trabajo de investigación. Estos objetivos específicos son:

- Revisión de los procesos y tareas del departamento administrativo, para obtener información de su funcionamiento y la manera de cómo eficientar estos procesos.
- Revisión de los procesos y tareas del departamento de ventas, para obtener información de su funcionamiento y la manera de como eficientar estos procesos.
- Revisión de los procesos y tareas del departamento de proyectos, para obtener información de su funcionamiento y la manera de cómo eficientar estos procesos.

# CAPITULO I

## PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

### I. Antecedentes.

La empresa Consultora de Aprendizaje, inició sus labores en el año 1991 como una empresa organizadora de eventos y congresos fuera de Venezuela, contando en sus inicios con una plantilla de cuatro socios, que llevaban la gestión de la organización, esta constituida por 30 personas, en donde una de estas es el presidente y dueño, cuatro, representan la alta gerencia, distribuidas en departamentos como Mercadeo, Ventas, Proyectos y Logística/Tecnología, cinco conforman el departamento administrativo y las quince restantes son profesionales de diferentes áreas y especialidades, que fungen como facilitadores de los proyectos de aprendizaje.

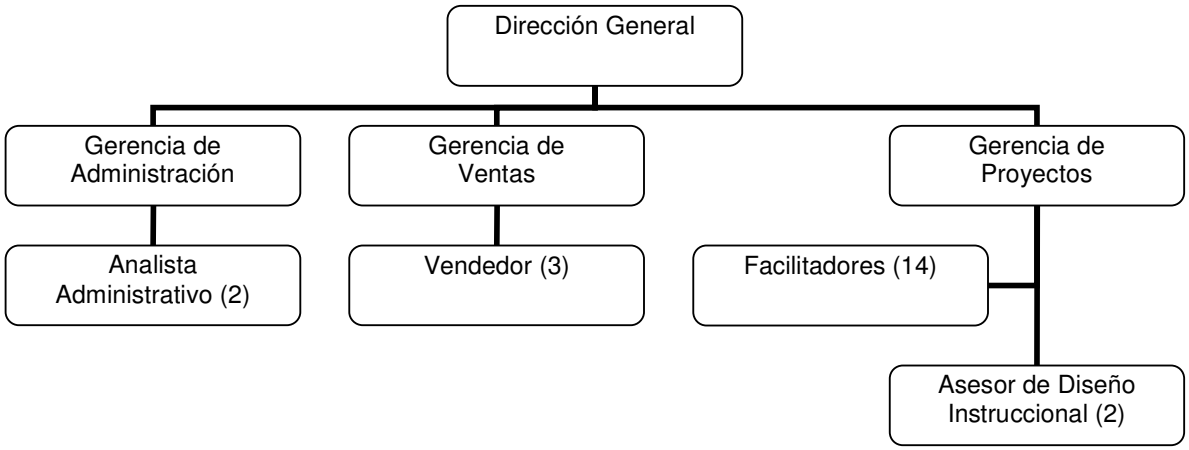
Motivado a la evolución del mercado venezolano y la necesidad de las organizaciones de contar con una empresa reconocida en formación de personal, fue visionado un nuevo nicho de mercado por parte del socio mayoritario de la consultora, y nació una nueva división del negocio dedicada al Aprendizaje Organizacional, teniendo como clientes principales, las dedicadas al sector petrolero y bancario.

A partir de este momento ganaron prestigio dentro del mercado de consultoras de Aprendizaje, dada la calidad y números expertos que contrataban para dictar conferencias.

Hoy en día, cuentan con una plantilla de 25 personas en total y son reconocidos a nivel internacional, por la calidad de cada uno de sus desarrollos.

Esta organización lleva 15 años en los cuales se ha buscado, como lo comenta su dueño;"la excelencia en lo que hacemos, ofreciendo creatividad e innovación en Aprendizaje Organizacional, llevándonos a consolidar nuestra tecnología de educación y métodos de trabajo para cumplir la misión de contribuir con la creación de un mundo más feliz, educando a las personas y organizaciones a través del aprendizaje transformador".

Su estructura organizacional se encuentra conformada de la siguiente manera:



Se especializan en crear experiencias de aprendizaje para adultos con énfasis en la rapidez con la cual se alcanzan los resultados deseados, se identifica frente a sus clientes como una empresa de Servicios en Educación Corporativa.

**Tiene como Visión**:

" *Contribuir a crear un mundo más feliz, brindando oportunidades de aprendizaje transformador"*

**Tiene como Misión**:

" *Ser los líderes en aprendizaje organizacional en Iberoamérica. Visionamos un mundo feliz, donde el aprendizaje transformador sea parte esencial de él"*

**Son sus valores**:

***Amor: Organizaciones con Alma:*** *Se relaciona en la visión de la Organización de Avanzada, de centrar su vida profesional en el aprecio y respeto a la vida de las personas relacionadas. ·(Clientes- Proveedores- Equipo)*

***Respeto: Lo importante es la relación:*** *Aceptación del otro, sabiendo que puede haber coincidencias o no en el pensamiento, en las actitudes, en las reacciones, las emociones, etc. Aceptando además que ésta diferencia puede enriquecer los procesos y los aprendizajes aunque no siempre es fácil convivir con ella.*

***Honestidad: Ética y transparencia:*** *Este valor es la piedra angular de*

*cualquier negocio, en la medida en la que los clientes sientan que los tratamos con seriedad, honestidad y compromiso, comienzan a a valorar la palabra y compromisos de la empresa.*

***Libertad: Responsabilidad de hacerse cargo de sí mismo:*** *La consecuencia de la educación es la Libertad. Nuestra forma de trabajar se diferencia por oportunidad que brindamos a nuestra gente y nuestros clientes de elegir que acciones les permitirán crecer y desarrollarse como individuo y como organización. "Somos una organización Libre."*

***Justicia: Equidad en el trato:*** *La justicia es el pilar fundamental del convivir, "sin justicia no hay paz". La justicia provee a las organizaciones herramientas para sacar un mayor provecho de las potencialidades de su gente. Se relaciona con la objetividad, con el trato igual para todos, con seguir y cumplir con las reglas y normas imperantes.*

***Compromiso Social:*** *Contribuimos activamente al mejoramiento social, económico y ambiental, buscando ser un agente desarrollador para nuestra comunidad.*

***Educación:*** *Buscamos incentivar el proceso de estructuración del pensamiento, de la imaginación creadora y las formas de expresión personal para producir cambios positivos de carácter intelectual, social, emocional.*

***Fuente: Web site de la Consultora.***

La empresa Consultora en Aprendizaje organizacional, considera que es el punto de enlace entre sus clientes y las más prestigiosas organizaciones internacionales especializadas en Aprendizaje Organizacional mediante las

cuales pueden ofrecer certificaciones en competencias de Humano, Aprendizaje Acelerado y Facilitación.

Son considerados en su mercado la empresa más especializada.

## II.- Matriz Organizacional (Situación Actual - Condición Deseada)

| Situación Actual | Condición Deseada |
|---|---|
| - Empresa en alto crecimiento en los últimos tres años.<br>- Crecimiento tanto en la plantilla de la organización como en la cartera de los clientes.<br>- Estructura organizacional plana.<br>- Ausencia de procesos definidos por área.<br>- Comunicación poco eficiente.<br>- Desconocimiento de objetivos estratégicos.<br>- Visión de la organización no compartida.<br>- Toma de las decisiones gerenciales no son comunicadas al resto de la organización.<br>- No existe inducción al personal.<br>- Falta en la regularidad de los pagos de los honorarios a los facilitadotes.<br>- No hay reuniones periódicas ni para reportar resultados, ni para revisar objetivos | - Crecimiento de la organización a mercados internacionales.<br>- Normas y procedimientos administrativos definidos y claros.<br>- Proceso de inducción homologado y justo.<br>- Comunicación efectiva acorde al estilo de la organización.<br>- Visión de la organización desarrollada en consenso.<br>- Constancia en los pagos de honorarios.<br>- Formalidad de reportes.<br>- Proceso de comercialización renovado.<br>- Reuniones periódicas de revisión y/o reporte. |

Esta información se obtuvo de las entrevista realizadas a los miembros de la organización, incluidos los ejecutivos de presidencia y vice – presidencia.

Es percepción de los empleados, que la actual organización de la empresa podría llegar a reflejarse en la visión de los clientes, con lo que podría generarse un pensamiento de poca credibilidad.

# CAPITULO II

## METODOLOGIA

Con la intención de hacer un levantamiento de información con respecto al manejo actual de las áreas y poder conocer los procesos, se diseño una entrevista tipo estructurada, la cual se le aplicaría a toda la gente de la organización. Esta entrevista consta de 30 preguntas que se elaboraron en función de evaluar los diferentes componentes del modelo con el que ya previamente habíamos decidido trabajar, (Modelo de los Sistemas Abiertos. French y Bell)

Las preguntas de la entrevista estructurada contienen ítem que sirven para identificar la eficiencia de los diferentes procesos actuales, lo que será percibido de manera diferente por los empleados, dependiendo, claro esta, de su ámbito de acción. Pero con la intención de no contaminar el proceso de entrevistas, todo el personal fue sometido al mismo instrumento.

Al momento del levantamiento de la información, los consultores procederán a desglosar las entrevistas por área, pero sin dejar por fuera aquellas opiniones con respecto a la percepción del funcionamiento del resto de la organización.

Las entrevistas se realizaron de forma individual. Se inicio el proceso con los facilitadores, quedando para el final el personal administrativo. Tanto la

gerencia como el presidente de la organización pasaron de manera más informal por la entrevista, ya que en la primera reunión del sistemas cliente-consultor, se evaluaron varios puntos contenidos en la entrevista y fue de aquí que surgieron las preguntas que conformarían el instrumento.

Durante el proceso de Diagnostico para una empresa Consultora en Aprendizaje Organizacional, llegamos a la conclusión que la metodología a usar, es la INVESTIGACIÖN – ACCION.

La investigación – acción puede examinarse desde dos perspectivas, como un proceso y como un enfoque a la resolución de problemas. (French y Bell. 1996. Pag. 140)

Según la perspectiva de PROCESO, (French y Bell, p. 141) La investigación – acción se podría describir como una secuencia de acontecimientos y acciones. Si se emplea de esta manera, se define como sigue:

*"La investigación – acción es el proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar se nuevo esos datos al sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en la hipótesis; y de evaluar los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales"*

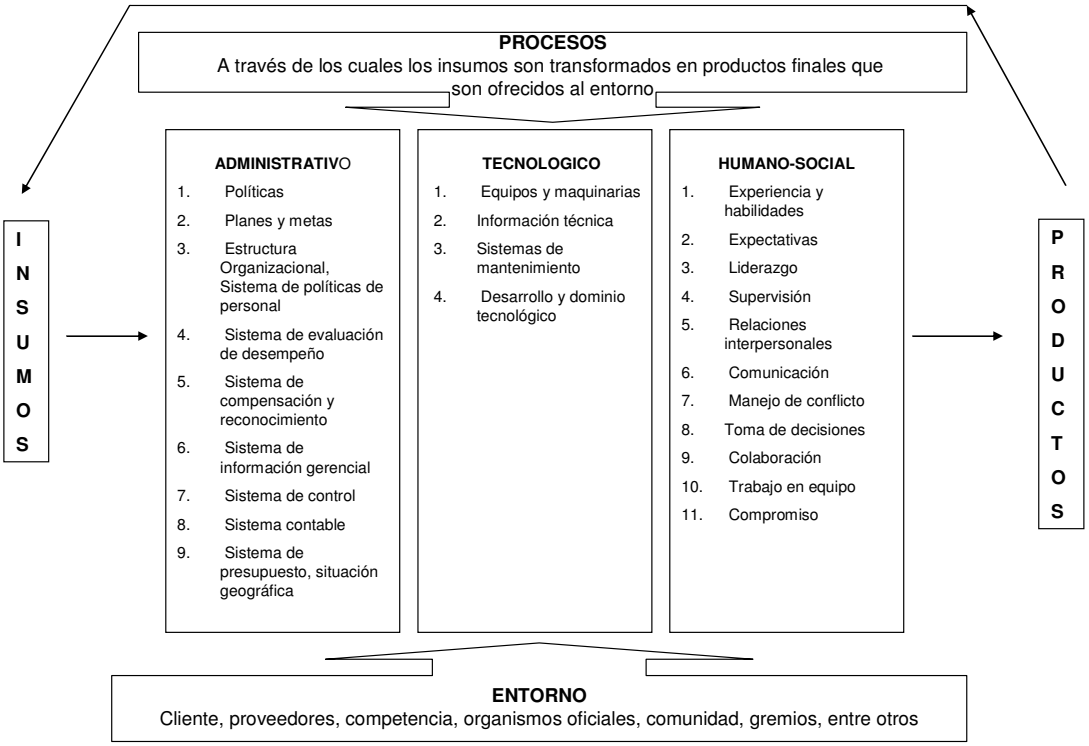
( Investigación – Acción y Desarrollo Organizacional. French y Bell. 1996. Pag 141).

La investigación – acción descrita como un ENFOQUE a la resolución de los problemas, se define como:

" *La aplicación del método científico de indagación de los hechos y experimentación, a los problemas prácticos que requieren soluciones de acción y que implican la colaboración y la cooperación de científicos, practicantes y legos. Los resultados deseados del enfoque de la investigación – acción son soluciones a los problemas inmediatos y una contribución al conocimiento y la teoría cientificos"*

( Investigación – Acción y Desarrollo Organizacional. French y Bell. 1996. Pag 143).

Particularmente el modelo que usamos para nuestro Diagnostico, es el de los Sistemas Abiertos.



Todo sistema orgánico se compone de órganos que deben actuar en armonía para el desempeño de una función o finalidad. Las características de esta función y el papel de cada órgano componente, para la realización de la finalidad del sistema, determina el tipo, grado y complejidad de la interdependencia entre las partes y entre las partes y el todo. (Desarrollo Organizacional: enfoque integral. De Faria – Mello. Pag 12)

Los sistemas abiertos desde el enfoque de Modelo de Organizaciones, cuando tienen los siguientes aspectos.

- Abertura para el medio externo
- Influencia que recibe del medio.
- Transacciones o intercambios con el medio.

(Desarrollo Organizacional: enfoque integral. De Faria – Mello. Pag 12)

Las organizaciones son entidades complejas, sin añadir los constantes cambios a los que continuamente se ven expuestas como consecuencias de cambios en el entorno que impactan su funcionamiento. Esta complejidad tiene una gran similitud con la manejada por los sistemas abiertos, que deben mantener un alto nivel de interacción y cooperación funcional interno y externo.

Considerando que las organizaciones pueden ser evaluadas con este modelo definamos cada uno de sus componentes:

**Insumos**. Constituidos por materia prima, información, recursos humanos y recursos económicos.

**Procesos**. A través de los cuales los insumos son transformados en productos finales que son ofrecidos al entorno.

**Productos**. Representados a través de los bienes y servicios, calidad de vida de la gente

**Entorno**. Como clientes, proveedores, competencia, organismos oficiales, comunidad, gremios, entre otros

**Retroalimentación**. Obtenida a través de encuestas, entrevistas e indicadores.

**Administrativo**. Constituido por las políticas, planes y metas, estructura organizacional, sistema de políticas de personal, sistema de evaluación de desempeño, sistema de compensación y reconocimiento, sistema de información gerencial, sistema de control, sistema contable, sistema de presupuesto, situación geográfica.

**Tecnológico**. Entre los que se encuentran equipos y maquinaria, información técnica, sistemas de mantenimiento, desarrollo y dominio tecnológico.

**Humano-Social**. Experiencia, habilidades, expectativas, liderazgo, supervisión, relaciones interpersonales, comunicación, manejo de conflictos, toma de decisiones, colaboración, trabajo en equipo, pertenencia hacia la empresa.

Es a partir de las relaciones que existen entre los componentes del Modelo que partimos para hacer las primeras incursiones en la organización motivo de investigación.

# CAPITULO III

# MARCO CONCEPTUAL

## 1era Parte: Diagnostico Organizacional.

### I.- Concepto de Diagnostico Organizacional.

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas. (www. miespacio.org)

La intención de realizar un diagnostico organizacional es identificar áreas de falla u oportunidad de mejora dentro de la organización, con la intención de luego corregir y haciendo las mejoras que se derivan de la investigación de Diagnostico.

Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar. (www. miespacio.org)

Para llevar a cabo con éxito un Diagnostico Organizacional es indispensable contar con algunas condiciones básicas, estas garantizan que el trabajo previo de indagación e investigación de la situación actual de la empresa, conlleven a

un buen Diagnostico y en consecuencia poder vislumbrar una clara Condición Deseada.

Entre las condiciones que se requieren para llevar a cabo un Diagnostico Organizacional:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente. Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
2. El cliente debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
3. El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor. (6)

(www. miespacio.org)

## II.- Diagnostico Funcional

Según sea la perspectiva del Diagnostico Organizacional, este puede ser Funcional o Cultural.

Para el la realización del Diagnostico es la empresa Consultora en Aprendizaje Organizacional, consideramos, una vez realizadas las entrevista, que el caso que nos ocupaba, era un Diagnostico Funcional, considerando que el diagnóstico funcional (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación. (www. miespacio.org)

Y de los diferentes objetivos que el Diagnostico Funcional puede alcanzar, nuestro caso de estudio e investigación requirió por parte del Cliente la evaluación por parte del equipo Consultor que una vez realizada la Evaluación de los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.

Para hacer un Diagnostico Funcional existen diferentes métodos y técnicas, como son las entrevistas, los cuestionarios, el análisis de los sistemas de comunicación, la entrevista de grupo entre otras.

El equipo consultor realizo dos de estas tecnicas para realizar el Diagnostico de la empresa Consultora en Aprendizaje Organizacional.

Iniciaron las actividad con la entrevista con el Presidente y el Vice - Presidente de la organización, de aquí se derivaron algunas ideas que dieron origen al la segunda herramienta de investigación de Diagnostico que fue la entrevista estructurada.

Podríamos definir Entrevista y Cuestionarios de la siguiente forma:

- **Entrevista.** Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- **Cuestionario**. Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.

## III.- Diagnostico de Procesos

Los objetivos específicos de la evaluación y diagnóstico de procesos representan básicamente los fundamentos de la Reingeniería.

Definamos Reingeniería:

- El pensamiento nuevo y el rediseño fundamental de los procesos operativos y la estructura organizacional, orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para lograr mejorar dramáticas en el desempeño organizacional.

- La reingeniería es un esfuerzo organizado, conducido desde arriba hacia abajo en la organización, con el objetivo de rever, tanto como sea posible y necesario, reformular completamente sus principales procesos de trabajo, de forma tal de conseguir mejorías de gran nivel en lo que respecta al aumento de la productividad, la calidad de los servicios y productos y la eficacia en la atención de los clientes.
- La reingeniería de procesos combina una estructura para realizar el trabajo con una orientación hacia resultados dramáticos y tangibles. Supone retirarse del proceso para preguntarse por su objetivo global en el negocio, efectuando después un cambio radical y creativo para conseguir mejoras exponenciales en la forma de conseguir ese objetivo.

(Haroldo Herrera. 2007. www. gestiopolis.com)

Si hablando en nuestro Diagnóstico que tenemos como objetivo eficientar los procesos de la organización, es importante igualmente definir el termino procesos, como conjunto de actividades relacionadas y secuénciales que convierte unos factores iniciales (inputs) en bienes o servicios deseados (outputs), añadiendo un valor a los mismos. (Haroldo Herrera. 2007. www. gestiopolis.com)

La evaluación y diagnóstico de procesos, permite hacer una revisión de las actividades que actualmente se realizan, agrupándolas de la siguiente manera: a) *Actividades que actualmente se realizan y se deben seguir realizando*: Estas son aquellas actividades imprescindibles para el desarrolo de los procesos de la empresa, difícilmente se pueden obviar ya que de su ejecución depende el

logro de los objetivos de cada uno de ellos.

b) *Actividades que actualmente se realizan y no se deben seguir realizando*: Son todas aquellas actividades de las cuales se puede prescindir sin alterar el objetivo del proceso.

c) *Actividades que actualmente no se realizan y se deberían realizar*: Son todas aquellas actividades a las que no se les ha dado importancia, pero que su realización ayudaría a mejorar la calidad de los procesos y por ende de los productos y/o servicios que se le ofrecen a los clientes.

## 2da Parte: La Estructura en las Organizaciones.

Definamos el termino "Organización" como un "Conjunto de personas organizadas con un objetivo especifico. Están constituidas por un grupo de personas que interactúan entre sí, deben desarrollar un conjunto de acciones, utilizar habilidades, enfoques y técnicas que posibiliten el logro de determinados resultados"

Existen diferencies contextos en los que podemos definir organización pero siempre hay un factor común en todas las definiciones, el cual se refiere al hecho de que se trabaja por el logro de un objetivo común.

Definición de estructura organizacional: La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Existen cinco mecanismos coordinadores que explican las maneras fundamentales en que se puede coordinar el trabajo.

Estos mecanismos coordinadores corresponden tanto a la coordinación del trabajo, como a la comunicación y al control.

1) **Ajuste Mutuo**: Logra la coordinación del trabajo por medio de la comunicación informal. El control y el poder de coordinación recaen sobre quien realiza las tareas.

2**) Supervisión Directa**: Logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad del trabajo de las otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.

Estandarizado: La coordinación es lograda antes de comenzar el trabajo, principal diferencia con los otros mecanismos coordinadores.

3) **Estandarización de Procesos de Trabajo**: Consiste en regular mediante normas escritas los contenidos del trabajo (la secuencia de pasos para desarrollar las actividades)

4**) Estandarización de Producción o de Resultados**: Consiste en un conjunto de normas escritas que regulan el producto final de un trabajo o actividad.

5) **Estandarización de Destrezas o Conocimientos**: Consiste en preestablecer los conocimientos o habilidades que debe poseer quien se incorpora al puesto.

(Diseño de Organizaciones Eficientes. H. Mintzberg)

**3era Parte: Procesos Organizacionales.**

Un **proceso** del latín *processus* es un conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden alternativa o simultaneamente con un determinado fin. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

En el contexto que nos ocupa definiremos que:

Un ***Proceso Productivo*** consiste en transformar entradas (insumos) en salidas, (bienes y/o servicios) por medio del uso de recursos físicos, tecnológicos, humanos, etc.

Un proceso productivo incluye acciones que ocurren en forma planificada y producen un cambio o transformación de materiales, objetos o sistemas, al final de los cuales obtenemos un producto.

Un **Proceso de Negocio** es un conjunto de tareas relacionadas lógicamente llevadas a cabo para lograr un resultado de negocio definido. Cada proceso de negocio tiene sus entradas, funciones y salidas. Las entradas son requisitos que deben tenerse antes de que una función pueda ser aplicada. Cuando una función es aplicada a las entradas de un método, tendremos ciertas salidas resultantes.

Un proceso de negocio puede ser parte de un proceso mayor que lo abarque o bien puede incluir otros procesos de negocio que deban ser incluidos en su función. En este contexto un proceso de negocio puede ser visto a varios

niveles de granularidad. El enlace entre procesos de negocio y generación de valor lleva a algunos practicantes a ver los procesos de negocio como los flujos de trabajo que efectúan las tareas de una organización.

Los procesos de negocio pueden ser vistos como una guía para hacer funcionar un negocio y alcanzar las metas definidas en la estrategia de negocio de la empresa.

Hay tres tipos de procesos de negocio:

- Procesos estratégicos: Estos procesos dan orientación al negocio. Por ejemplo, "Planificar estrategia", "Establecer objetivos y metas".

- Procesos centrales: Estos procesos dan el valor al cliente, son la parte principal del negocio. Por ejemplo, "Repartir mercancías"

**-** Procesos de soporte: Estos procesos dan soporte a los procesos centrales. Por ejemplo, "contabilidad", "Servicio técnico".

Los procesos de negocio consisten en **subprocesos**, **decisiones** y **actividades**.

Un **subproceso** es parte un proceso de mayor nivel que tiene su propia meta, propietario, entradas y salidas.

Las **actividades** son partes de los procesos de negocio que no incluyen ninguna toma de decisión ni vale la pena descomponer (aunque ello sea posible). Por ejemplo, "Responde al teléfono", "Haz una factura"

Para aplicar los procesos se deben tener claras las tareas, una estructura jerárquica y una tendencia a la interacción y comunicación vertical.

(www. wikipedia.com)

## 4.- Resultados Esperados

La motivación para realizar una investigación, es el resultado que de esta se derive. De aquí que todo proceso de investigación tenga un final o conclusión que puede ser el esperado o anticipado o en algunos casos, diferente a lo planteado inicialmente y que fue lo que le dio luz al nacimiento de la investigación.

Al momento del inicio de la investigación y en el basamento del Modelo de los Sistemas Abiertos, se elaboro un listado de preguntas que estabas asociadas a cada componente del modelo y que podía dar orientación en la entrevista con el cliente de cual era la situación de la empresa.

El listado de pregusta fue el siguiente:

1. Hace cuánto tiempo fueron definidas la misión y la visión de la organización.
2. ¿Qué definen ustedes como aprendizaje organizacional? (misión)
3. ¿Los eventos comunicacionales que desarrollan guardan relación sólo con los eventos al público en general o a intervenciones comunicacionales dentro de organizaciones?
4. ¿Cuál consideran ustedes que es el punto focal que los diferencia de una organización que desarrolla eventos?

**PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

5. ¿Cuál es su estructura organizacional, cuántas personas conforman la plantilla? (Organigramas)

6. ¿Cuáles son las funciones definidas para cada área en específica?
7. ¿Cuentan con una manual de políticas y procedimientos establecidos?
8. ¿Cuentan con personal para llevar los temas de RRHH?
9. El personal que trabaja en la organización tiene posibilidades de desarrollo y mejoras?
10. Sistemas de información gerencial. ¿Cómo se toman las decisiones estratégicas de la organización? ¿Existe comunicación entre los diferentes niveles de la organización?
11. ¿Cómo se manejan las finanzas de la organización? ¿Existe un departamento contable? (Balances económicos)
12. Alcance de las operaciones de la organización.

**PROCESOS TECNOLOGICOS**

13. ¿Cuentan con sistema tecnológico que soporte la operatividad del negocio?

**PROCESOS HUMANO-SOCIAL**

14. El personal que trabaja en la organización cuenta con un aprendizaje previo, que guarde relación con el core del negocio?
15. ¿Cómo es el proceso de distribución de las tareas en la organización?
16. ¿Cuál considera que es el estilo de liderazgo en la organización? ¿Es participativo, autocrático, etc?
17. Si tuvieses que describir el proceso de relaciones interpersonales en tú organización, cómo sería?

18. ¿Cómo es el estilo comunicacional de tú organización?
19. ¿Cuándo se debe tomar a cabo una decisión cómo es el proceso?
20. Podrías comentarnos una situación particular en la que el objetivo de un proceso se viese comprometido? ¿Cómo se manejó esta situación?
21. ¿Existe sintonía entre los integrantes de la organización al momento de llevar a cabo un proyecto?
22. ¿Consideras tú que existe un sentido de pertenencia desarrollado de los empleados para con la organización?
23. En caso de ser así, cuáles serían los indicadores que sustenta esta pertenencia?

**ENTORNO**

24. ¿Cómo evalúan la satisfacción del cliente? Participantes y empresa?
25. ¿Cuáles son tus proveedores de servicios? ¿Manejan la figura de outsourcing? ¿Han evaluado la posibilidad de asumir esos servicios externos?
26. ¿Quiénes son los competidores directos?

Una vez realizada la entrevista con el cliente y habiendo conocido su necesidad principal, se elaboró la encuesta de Diagnóstico para toda la organización.

Como resultados de este proceso de Diagnostico esperamos obtener:

- Información confiable de las posibles áreas de mejora de la organización.
- Conocimiento de los procesos actuales de los departamentos de la empresa.

## 5.- Fases del Diagnóstico

Se diseñó una fase por cada objetivo específico ya establecido

**Fase 1:** Revisión de los procesos y tareas del departamento administrativo, para obtener información de su funcionamiento y la manera de cómo eficientar estos procesos.

*Paso 1*: Entrevista estructurada con los empleados del departamento administrativo.

Paso 2: Desglose de la entrevista para el área particular.

*Hito*: Documento Resumen que contiene las impresiones del diagnostico del departamento administrativo.

**Fase 2:** Revisión de los procesos y tareas del departamento de ventas, para obtener información de su funcionamiento y la manera de como eficientar estos procesos.

*Paso 1*: Entrevista estructurada con todos lo empleados de la organización que fungen en algún momento de su desempeño como vendedores.

*Paso 2*: Desglose de las entrevista para el área particular.

*Hito*: Documento Resumen que contiene las impresiones del diagnostico del departamento de ventas.

**Fase 3:** Revisión de los procesos y tareas del departamento de proyectos, para obtener información de su funcionamiento y la manera de cómo eficientar estos procesos.

*Paso 1*: Entrevista estructurada con todos lo empleados de la organización que fungen en algún momento de su desempeño en el desarrollo de proyectos.

*Paso 2*: Desglose de las entrevistas para el área particular.

*Hito*: Documento Resumen que contiene las impresiones del diagnostico del departamento de proyectos

## 6.- Consideraciones Eticas.

Tomando como base lo expuesto por Louis White y Kevin Wooten en Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr (1996), se tomarán en cuenta las siguientes consideraciones éticas:

Se evitará al momento de realizar el proceso de consultoría:

- La Exposición falsa de las habilidades del consultor
- Ineptitud profesional/ Técnica
- Mal empleo de los datos
- La Connivencia
- No perjudicar a determinada persona en beneficio de otra.
- La Coerción
- No ejercer ningún tipo de presión
- Prometer resultados que no son realistas

En cuanto a los aspectos legales a tomar en cuenta, serán los incluidos en las normativas, de la ley venezolana:

- Código de Comercio
- Ley Orgánica del Trabajo y su reglamento
- Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo y su reglamento
- Cualquier otra ley que repercuta en los aspecto legales del proyecto.

## 7.- Referencias.


- 1, 2, 3, 4, 5. Greiner, Larry E. "Evolución y Revolución conforme crecen las organizaciones" Harvard Bussines review, Julio- Agosto 1972.
- 6. El Diagnóstico Organizacional, elementos, métodos y técnicas. www. miespacio.org.

## 8.- Bibliografía.


- De Faria Fernando, Achilles De Faria Mello. (2005) Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. Editorial Limusa. Noriega Editores.
- 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.). Mexico: Editorial Prentice Hall.
- Herrera Harold. Metodología de evaluación, diagnostico y diseño de procesos. www. gestiopolis.com.
- Mintzberg, H., Quinn, J.B. y Boyer, J. (1997) El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. México: Editorial Prentice Hall.
- Mintzberg, H. La Estructura de las Organizaciones. (2000) iera edición. Ariel.
- Rodríguez D. (2000). Diagnostico Organizacional. 3era edición. Marcombo – Alfaomega.
- www. wikipedia. com. Procesos. Procesos de negocio. Modelado de procesos

# 9.- Cronograma de Ejecución.

| ACTIVIDAD | MES 1 | | | | MES 2 | | | | MES 3 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | S 1 | S 2 | S 3 | S 4 | S 1 | S 2 | S 3 | S 4 | S 1 | S 2 | S 3 | S 4 |
| Revisión de los procesos y tareas del departamento administrativo, para obtener información de su funcionamiento y la manera de cómo eficientar estos procesos. | | | | | | | | | | | | |
| Paso 1: Entrevista estructurada con los empleados del departamento administrativo. | | | | | | | | | | | | |
| Paso 2: Desglose de la entrevista para el area particular. | | | | | | | | | | | | |
| Hito: Documento Resumen | | | | | | | | | | | | |
| Revisión de los procesos y tareas del departamento de ventas, para obtener información de su funcionamiento y la manera de ccomo efiecientar estos procesos. | | | | | | | | | | | | |
| Paso 1: Entrevista estructurada con todos lo empleados de la organización que fungen en algún momento de su desempeño como vendedores. | | | | | | | | | | | | |
| Paso 2: Desglose de la entrevista para el area particular. | | | | | | | | | | | | |
| Hito: Documento Resumen | | | | | | | | | | | | |
| Revisión de los procesos y tareas del departamento de proyectos, para obtener información de su funcionamiento y la manera de cómo eficientar estos procesos. | | | | | | | | | | | | |
| Paso 1:Entrevista estructurada con todos lo empleados de la organización que fungen en algún momento de su desempeño en el desarrollo de proyectos. | | | | | | | | | | | | |
| Paso 2: Desglose de la entrevista para el area particular. | | | | | | | | | | | | |
| Hito: Documento Resumen | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL de horas | | | | | | | | | | | | |

## 10.- Presupuesto.

| ACTIVIDAD | HORAS |
|---|---|
| Entrevista Cliente- Consultor | 3 |
| Revisión de los procesos y tareas del departamento administrativo, para obtener información de su funcionamiento y la manera de cómo eficientar estos procesos. | |
| Entrevista estructurada con los empleados del departamento administrativo. | 10 |
| Desglose de las entrevista para el área particular | 5 |
| Documento Resumen | 4 |
| Revisión de los procesos y tareas del departamento de ventas, para obtener información de su funcionamiento y la manera de como eficientar estos procesos. | |
| Entrevista estructurada con todos lo empleados de la organización que fungen en algún momento de su desempeño como vendedores. | 20 |
| Desglose de las entrevista para el área particular | 10 |
| Documento Resumen. | 4 |
| Revisión de los procesos y tareas del departamento de proyectos, para obtener información de su funcionamiento y la manera de cómo eficientar estos procesos. | |
| Entrevista estructurada con todos lo empleados de la organización que fungen en algún momento de su desempeño en el desarrollo de proyectos. | 20 |
| Desglose de las entrevista para el área particular | 10 |
| Documento Resumen. | 4 |
| Total horas del diagnostico | |

| FASE | Hora Consultoría | # de horas | Costo Bs. F |
|---|---|---|---|
| Reunión de Diagnostico | **120,00** | 3 | 360,00 |
| Entrevistas estructuradas | | 50 | 6.000,00 |
| Desglose de las entrevistas | | 25 | 3.000,00 |
| Documento Resumen | | 12 | 1.440,00 |
| **Total** | | 90 | 10.800,00 |

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 representa costo alguno para el cliente.

Con Sentido Consultores, C.A.

## Visión

Ser la empresa líder en Venezuela en el campo de la consultoría y asesoría organizacional, con un equipo altamente calificado, y con una gestión enfocada en la generación de recursos y valor agregado de nuestros clientes.

## Misión

Somos una organización que presta servicios especializados en consultoría organizacional, que genera valor a la gestión de nuestros clientes, como medio para fortalecer el desarrollo de las competencias clave del personal y el mejoramiento integral de sus procesos.

## Valores

**Integridad y honestidad,** en nuestras decisiones y acciones, al garantizar absoluta confidencialidad a nuestros clientes.

**Flexibilidad,** Capacidad para adecuarnos a los ambientes y requerimientos de una sociedad dinámica.

**Innovación,** Originalidad para producir soluciones que fomenten y permitan aportar valor agregado dentro de la organización del cliente.

**Compromiso,** Asumimos el reto de atender a nuestros clientes con lealtad, al garantizar la consecución de los objetivos.

**Trabajo en equipo,** Máxima integración con el cliente, que produce un resultado superior al esfuerzo individual

Con Sentido Consultores, C.A.

**María Alejandra Medina Solórzano**
**Farmacéutico. Mención Tecnología Industrial.**
**Universidad Santa María. 1992**
Especialista en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello. 2008
Farmacéutico Patrocinante/Regente. Laboratorios Stiefel.
Experiencia laboral: Asesoría técnica y legal farmacéutica. Entrenamiento farmacológico, trabajo directo con fuerza de ventas.

**Patricia Vanesa Zambrano Vernay**
**Psicólogo. Universidad Rafael Urdaneta. 2003**
Especialista en Desarrollo Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello. 2008
Consultor de Recursos Humanos. Banco de Venezuela, Grupo Santander.
Experiencia laboral: Manejo de todos los subsistemas de recursos humanos (reclutamiento y selección, compensación, formación, planeación y desarrollo gerencial) en empresas transnacionales.

**María Andreina García Pulido**
**Lic. Administración. Mención Gerencia de Recursos Humanos**
**Universidad Catolica del Tachira. 2002**
Especialista en Desarrollo Organizacional, UCAB, 2008.
Consultor II, Banesco Banco Universal.
Experiencia laboral: Planificación, coordinación, control y seguimiento de actividades de formación para el personal. Adecuación y diseño de estrategias de aprendizaje.

**José B. Esposito D.**
**Licenciado en Administración, mención RRHH (UNESR 1997)**
Especialista en Desarrollo Organizacional (Ucab 2008)
Magister en Gerencia Empresarial (Ucab 2002)
Gerente Corp. de Capital Humano (Corporación Alcoholes y Bebidas del Caribe, C.A.)
Mas de 15 años de experiencia en todos los subsistemas de Recursos Humanos tanto en empresas trasnacionales como Nacionales.

Con Sentido Consultores, C.A.

**María Gabriela Viloria Quintero**
**Ingeniero de Sistemas.**
Universidad de Los Andes. 2002
Especialista en Desarrollo Organizacional. 2008
Analista de Sistemas. Banesco Banco Universal.
Experiencia laboral: Adecuación y facilitación de procesos de desarrollo de software (Rational Unified Process). Diseño y ejecución de pruebas de software.

**Ingrid Gabriela Marín Monasterios**
**Licenciatura en Administración. Mención Recursos Humanos. UNESR (2005).**
Especialización en Desarrollo Organizacional, UCAB(Actual).
Empresa: BSN Medical Venezuela, C.A
Cargo: Gerente de Recursos Humanos
Experiencia Laboral: Experiencia de 24 años en las áreas de educación, recursos humanos, consultoría y gerencia.

**Marianella Durán Monagas**
**Lic. Relaciones Industriales, UCAB 1993**
Especialista en Administración de Empresas, UCAB, 1999.
Especialista en Desarrollo Organizacional, UCAB, 2008.
Gerente de Recursos Humanos, Mabe Venezuela.
Experiencia laboral: Planificación, coordinación y dirección de procesos de gestión humana, con especial énfasis en selección, desarrollo y compensación.

**Alfonso Bortone Montezuma.**
**Especialista en Administración de Empresas, Mención Finanzas, 2005.**
Especialista en Administración de Empresas, Mención Mercadeo. 2006
Especialista en Desarrollo Organizacional.2008.
Accountant, Baker Hughes.
Desarrollo en el área financiera de Empresas Transnacionales, para el manejo de cuentas ínter compañías con los diferentes países, manejo, entrenamiento y administración de los sistemas gerenciales de activo fijo a nivel de Latinoamérica, experiencia en el manejo, administración e implementación de sistemas de reporte Hyperion usado por las grandes corporaciones para el reporte y consolidación de sus resultados financieros.

Con Sentido Consultores, C.A.

# ENTREVISTA DE DIAGNOSTICO

El siguiente cuestionario tiene objetivos netamente académicos, cualquier informacion que usted suministre durante el desarrollo de esta entrevista es confidencial. El criterio de confidencialidad se mantendrá incluso en el momento de la presentación de los resultados. Esperamos de usted su mayor apertura y apoyo. Gracias.

**Edad** _____ **Sexo** _____ **Edo. Civil** _____ **# de Hijos** _____

**Nivel Académico** _____ _____

**Cargo** _____ **Antigüedad** _____

**¿Cómo llegó a trabajar en la empresa?**

**Conoce usted la misión y visión de la organización. En caso de ser afirmativa: hace**

**Conoce usted los objetivos estratégicos de su organización? En caso de ser afirmativa:**

**¿Cómo está constituida su organización?** _____

**¿Conoce usted la estructura organizacional, cuántas personas conforman la plantilla?**

**¿Poseen funciones definidas para cada área en específica? Considera necesario la**

**¿Cuentan con una manual de políticas y procedimientos establecidos? En caso de ser**

**Tiene conocimiento acerca de los resultados generales obtenidos por su organización al**

**Tiene conocimiento de los balances económicos de su organización?**

**Tiene conocimiento del alcance de las operaciones de su organización?**

**¿Cuentan con sistema tecnológico que soporte la operatividad del negocio?**

**Coméntame cómo se desarrolla el proceso completo al momento de iniciar un proyecto**

**Participa usted en las reuniones con los clientes al momento de iniciarse un proyecto?**

**Participa usted en el desarrollo general y metodológico de un proyecto?**

**¿Qué opina del sistema que se utiliza para la asignación de proyectos? Tendría algo que**

**Considera usted que existen oportunidades de desarrollo en su organización?**

**El personal que trabaja en la organización cuenta con un aprendizaje previo, que guarde**

**¿Cuándo se debe tomar una decisión,  cómo es el proceso; participas en él?**

**¿Cómo consideras que es el estilo de liderazgo en la organización?**

**¿Cómo es el estilo comunicacional de tú organización?**

**¿Consideras que en tú organización se tiene una visión compartida?**

**¿Consideras tú que existe un sentido de pertenencia desarrollado de los empleados**

**Su trabajo actual; ¿le permite equilibrar su vida personal y laboral?**

**¿Qué opinas acerca del sistema de compensación de tú organización?**

**En alguna oportunidad se ha visto comprometida tú participación como facilitador en un**

**¿Cuál consideras que es tú mayor aporte a la organización?**