



DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POST-GRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA
ONG OPCIÓN VENEZUELA SOBRE LAS DIMENSIONES DE LAS 7”S” DE
MCKINSEY**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

Herilís Campero

Como requisito parcial para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Realizado con la asesoría del Profesor:

Oscar Giménez.

Caracas, Octubre de 2017

DEDICATORIA

A mi papá, quien no pudo estar aquí durante esta etapa de mi vida.

A mi país, el cual a pesar de estar en medio de un entorno social, económico y político altamente complejo, y ser acompañada por noches y días muy oscuros sigue brindando a sus ciudadanos el crecimiento académico que necesita para avanzar.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por iluminar mi camino y estar presente en todos los momentos de mi vida.

A mi papá que está en el cielo, quien siempre “brincó de emoción” con cada uno de mis pasos y logros en la vida.

A mi madre, por su amor y apoyo incondicional.

A Juan, quien muchas veces se desveló analizando junto a mí las lecturas asignadas durante este postgrado. Sin ti, no hubiese sido igual.

Al Profesor Oscar, tutor de este trabajo mis más sinceras palabras de gratitud por su siempre amable soporte y su admirable paciencia durante este proceso.

A mis compañeros de clases, quienes aportaron amistad, camaradería, conocimientos, estímulo y colaboración.

A la Profesora Anató y Dorkis, quienes a través de su gestión siempre estimularon y colaboraron para la culminación de este trabajo.

A Opción Venezuela, quien abrió sus puertas para realizar todos los procesos relacionados a esta investigación.

A todos los profesores de esta especialización quienes compartieron su experiencia y conocimientos aumentando el umbral de conocimientos de todos sus alumnos.

INDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
RESUMEN.....	X
INTRODUCCION.....	10
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1 Planteamiento del Problema.....	12
1.2 Justificación de la Investigación.....	12
1.3 Objetivos de la Investigación.....	13
1.3.1 Objetivo General.....	13
1.3.2 Objetivos Específicos.....	13
CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL.....	14
2.1 Opción Venezuela.....	14
2.2 Misión y Visión.....	14

2.3 Estructura Organizacional.....	14
2.4 Valores.....	15
2.5 Objetivos estratégicos.....	16
2.6 Proyectos realizados en Opción Venezuela.....	16
2.7 Logros de Opción Venezuela.....	16
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	17
3.1 Antecedentes de la investigación.....	17
3.2 Bases teóricas.....	18
3.2.1 Organización No Gubernamental (ONG).....	18
3.2.2 Diagnóstico Organizacional.....	18
3.2.3 Modelo de las 7 “S”.....	20
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO.....	23
4.1 Tipo y diseño de investigación.....	23
4.2 Población y muestra.....	24
4.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de los datos.....	25
4.4 Técnicas para el Análisis de los datos.....	26

4.5 Operacionalización de variables.....	27
4.6 Validación de Instrumentos.....	34
4.6.1 Cuestionario.....	34
4.6.2 Entrevista y Focus Group.....	34
4.7 Procedimiento.....	34
4.7.1 Análisis Documental.....	34
4.7.2 Diseño de Instrumentos.....	35
4.7.3 Recolección de datos.....	35
4.7.4 Tabulación de Datos.....	36
4.7.5 Análisis de la Data.....	36
4.7.6 Elaboración del informe.....	36
4.7.7 Entrega y presentación del informe final.....	36
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	37
5.1 Estructura.....	37
5.2 Estrategia.....	38
5.3 Sistemas.....	39
5.4 Personal.....	39
5.5 Estilo de Gestión.....	40
5.6 Habilidades.....	40
5.7 Valores Compartidos.....	41
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	46

REFERENCIAS.....	46
ANEXOS.....	47
Anexo A Propuesta al cliente.....	48
Anexo B Guía de Entrevista semi-estructurada.....	55
Anexo C Cuestionario.....	56
Anexo D Focus Group: Guía del facilitador.....	60
Anexo E Focus Group: Cuestionario del participante.....	62
Anexo F Focus Group: Formulario “Análisis de las Situaciones”.....	64
Anexo G Focus Group: Formulario Jerarquización de Situaciones Dg-1.....	66
Anexo H Focus Group: Formulario Jerarquización de Problemas.....	67
Anexo I Focus Group: Formulario Jerarquización de Situaciones Dg-3.....	68

TABLAS Y GRAFICOS

Tabla 1: Modelos de Diagnóstico Organizacional.....	20
Tabla 2: Técnicas e Instrumentos para la recolección de Datos.....	26
Tabla 3: Operacionalización de Variables a partir de la Técnica Cuestionario.....	30
Tabla 4: Operacionalización de Variables de la Técnica Entrevista Semi-estructurada.....	33
Gráfico 1: Resultado de las Dimensiones del Cuestionario.....	38

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Autor: Herilís Campero

Asesor: Oscar Giménez.

RESUMEN

El objetivo General de esta investigación fue evaluar la percepción de los colaboradores de Opción Venezuela sobre las dimensiones establecidas en el modelo de las 7”S” de McKinsey de Tom Peters y Rober Waterman: Estrategia, Estructura, Sistemas, Personal, Estilo de Gestión, Habilidades y Valores Compartidos en todos los niveles de la organización. Los objetivos específicos fueron identificar las fortalezas y debilidades de las dimensiones: Estructura, Estrategia Sistemas, Personal, Estilos de Gestión, Habilidades, Valores Compartidos y determinar las dimensiones más críticas en todos los niveles de Opción Venezuela.

Bajo la modalidad de investigación aplicada según Vargas, Zoila (2009) y el uso de técnicas e instrumentos como las entrevistas, Focus Group y Cuestionarios se realizó la recolección de información sobre la población de todos los colaboradores de Opción Venezuela.

Como resultado de esta investigación se definieron las dimensiones más críticas (Sistemas y Personal) y a su vez se jerarquizaron las situaciones y de esta manera se establecieron objetivos de cambio que permitan que Opción Venezuela continúe realizando su labor social en el país a pesar de la coyuntura actual en el país donde opera.

Palabras Clave: Organización No Gubernamental, Diagnóstico, McKinsey, 7S, Investigación Aplicada.

INTRODUCCION

En el mundo organizacional existen muchas vertientes relacionadas al entorno que causan complejidad para su administración afectando de esta manera su margen de maniobra. Esto genera la necesidad a las organizaciones de reinventarse y adaptarse los cambios del ambiente en que se encuentran para continuar operando.

En el caso de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG) se enfrentan a un desafío aún más grande en medio de la coyuntura actual venezolana. Conociendo esto, con un proceso de diagnóstico organizacional utilizando la metodología adecuada podemos identificar las fortalezas y debilidades como organización que permitan tener un punto de partida para las iniciativas de mejora a partir de una planificación que aproveche sus principales fortalezas, reforzando sus limitaciones. La ONG Opción Venezuela no escapa de esta realidad, por ello estuvo dispuesta a recibir consultoría organizacional con el fin de definir que aspectos de su organización deben mejorar a partir de la percepción de sus colaboradores para tener un desarrollo óptimo en medio de su entorno. El modelo de las 7S de McKinsey fue seleccionado para realizar esta investigación por la naturaleza de la organización y las variables a ser evaluadas son parte de los objetivos específico, siendo estas: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, valores compartidos y habilidades.

Este Proyecto se encuentra estructurado en cuatro capítulos los cuales se describen a continuación:

Capítulo I - Planteamiento del Problema: se detalla la situación de la organización no gubernamental y las razones por las cuales fue realizado el diagnóstico organizacional junto a los objetivos a ser alcanzados al finalizar la investigación.

Capítulo II - Marco Organizacional: en este capítulo se relatan los aspectos organizacionales de la ONG Opción Venezuela: estructura, actuales proyectos,

factores estratégicos y logros alcanzados que permite tener un enfoque general para una mejor comprensión de esta investigación.

Capítulo III - Marco Teórico y Referencial: se definen las bases teóricas que respaldan este trabajo de investigación.

Capítulo IV - Marco Metodológico: explica los métodos utilizados para la investigación así como las actividades y pasos realizados para alcanzar los objetivos de este estudio.

Finalmente, se presentan las referencias bibliográficas consultadas y los anexos relacionados a la presente investigación.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Opción Venezuela, es una Organización No Gubernamental que desde su fundación en el año 2002 ofrece programas de responsabilidad social orientados a Emprendimientos Sociales, a través de diversos programas y con recursos obtenidos a través de alianzas con terceros. En la actualidad, el acceso a fondos financieros ha sido limitado con respecto a años anteriores y por ello Opción Venezuela se encuentra orientada a desarrollar nuevas líneas de negocio que permitan obtener fuentes de ingreso adicionales para su sostenibilidad. Ante este objetivo, la organización decidió invertir recursos en la creación de una coordinación de proyectos en el año 2015, la cual conceptualiza sus esfuerzos en cinco (05) áreas: Estratégica, Operativa, Financiera, Recursos Humanos y Comunicacional, siendo el área de mayor avance el área operativa en la gestión administrativa de sus procesos.

Tanto las organizaciones con o sin fines de lucro están inmersas en entornos cada vez más competitivos y globalizados y, por ello, para poder permanecer en el mercado y alcanzar la excelencia empresarial, la alineación de los objetivos, estrategias, estructura, habilidades del personal, sistemas formales e informales y valores compartidos de la organización así como su renovación se convierten en base del éxito.

Tomando en consideración lo antes expuesto se derivan las siguientes interrogantes de la investigación: **¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de Opción Venezuela?, ¿Cuáles son las dimensiones más críticas según las percepciones de los integrantes de Opción Venezuela?**

1.2 Justificación de la Investigación

Para que una organización se mantenga y se desarrolle, es necesario estudiar la percepción de los miembros de una organización acerca de los elementos que la componen, los individuos que laboran en ella trabajen alineados con los objetivos, valores y metas institucionales. Es necesario identificar cuáles de estos elementos se encuentran “débiles” y cuales “fortalecidos” a través del uso del Desarrollo

Organizacional que permita un diagnóstico del estado actual de la organización para generar estrategias que permitan progresar económicamente o en el caso de Organizaciones No Gubernamentales, ser sostenibles operativamente y que puedan realizar con el retorno de su inversión más actividades que impacten significativamente a la sociedad.

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Evaluar la percepción de los colaboradores de Opción Venezuela sobre las dimensiones establecidas en el modelo de las 7”S” de Mckinsey.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar las fortalezas y debilidades de las dimensiones: Estructura, Estrategia, Sistemas, Personal, Estilos de Gestión, Habilidades, Valores Compartidos.
- Determinar las dimensiones más críticas en todos los niveles de Opción Venezuela.

CAPÍTULO II

MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Opción Venezuela

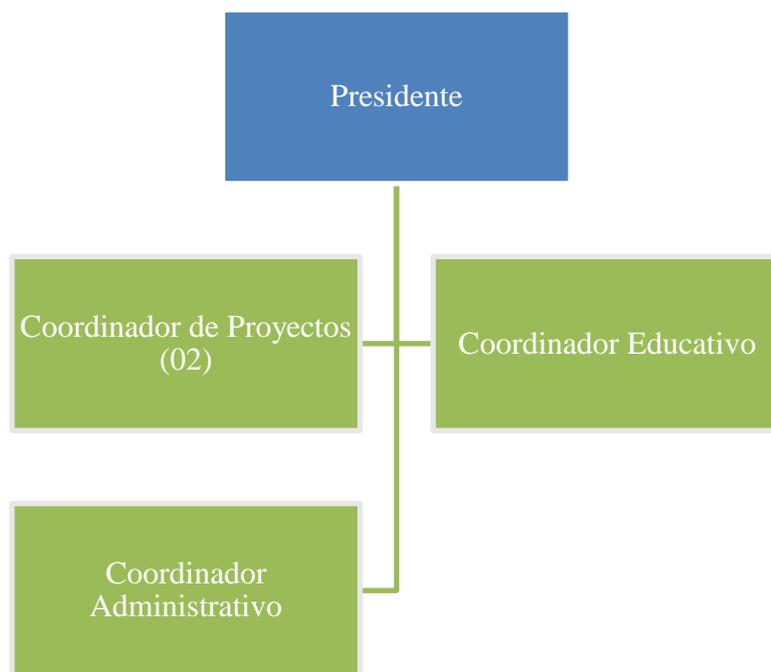
Opción Venezuela (OV) es una Asociación Civil sin fines de lucro ni intereses político-partidistas, fundada en el año 2002 conformada por grupo de jóvenes estudiantes y profesionales de universidades públicas y privadas que participa activamente en la construcción de un mejor país, pionera y líder en la promoción de la Responsabilidad Social con talento universitario, con la intención de incidir positivamente en las comunidades a través de su experiencia en capacitación, organización y gerencia de iniciativas con alto impacto social y con enfoques innovadores de desarrollo social.

2.2 Misión y Visión

- **Misión:** Promover la responsabilidad social y el emprendimiento en los jóvenes para que éstos participen y se involucren con la realidad del país.
- **Visión:** Ser la organización líder en la construcción de opciones para la participación activa de los jóvenes y de la sociedad en general, en iniciativas innovadoras y de alto impacto social.

2.3 Estructura Organizacional

Actualmente la oficina administrativa de Opción Venezuela se encuentra conformada de la siguiente manera:



- Un (01) Presidente.
- Dos (02) Coordinador de Proyectos.
- Un (01) Coordinador Educativo.
- Un (01) Coordinador Administrativo.

2.4 Valores

1. **Solidaridad:** Participamos en la resolución eficiente y corresponsable de los problemas de “otros”, que son al final los “míos”.
2. **Trabajo en Equipo:** Creemos que como equipo podemos lograr más y mejores cosas que de manera individual.
3. **Compromiso:** Es la participación activa, la decisión y la pasión con que orientamos acciones hacia el mejoramiento personal a través del servicio a los demás.
4. **Innovación:** Nos mueve el aprendizaje constante relacionado con la generación de nuevas capacidades para compartir objetivos, valores y actitudes que refuercen el sentido de pertenencia con el país.

2.5 Objetivos Estratégicos

En el año 2015 se identificaron cinco (05) áreas, que son definidas por la organización como las **estrategias para lograr la sostenibilidad:**

1. Área estratégica: redefinición de los lineamientos estratégicos de la organización
2. Área operativa: formalización de áreas y procesos dentro de la organización
3. Área financiera: diversificación de fuentes de ingreso
4. Área de RR.HH: consolidar un equipo profesional de trabajo
5. Área comunicacional: consolidar una estrategia y equipo comunicacional

2.6 Proyectos Realizados en Opción Venezuela

1. **Portal de Encuentro:** Gestión de ofertas de servicio comunitario para estudiantes de Educación Superior. Tiene como objetivo permitir la masificación y automatización de oportunidades de participación e involucramiento de estudiantes de educación superior en iniciativas de servicio comunitario.

2. **Aprendiendo a Emprender:** Apoyo al Sector microempresarial. Tiene como objetivo fortalecer al sector microempresarial del Barrio Metropolitano de Petare y de Centro Comunal Catia, a través del acompañamiento en la elaboración de planes de negocio de modo conjunto entre el emprendedor económico y el universitario.

3. **Muchacho Sí es gente:** tiene como objetivo Fomentar el conocimiento y defensa de los Derechos Humanos en jóvenes de 15 a 28 y su capacidad de incidencia pública, a través de un Observatorio que permita la identificación, defensa y promoción de los mismos para el ejercicio de su ciudadanía.

2.7 Logros de Opción Venezuela

- Más de 1000 universitarios capacitados en temas relacionados con el ejercicio de la responsabilidad social universitaria y la propuesta pedagógica del aprendizaje-servicio.

- Más de 300 universitarios han participado y se han involucrado con la realidad de las comunidades en Venezuela.

- Testimonios de estudiantes universitarios que han desarrollado un proyecto de vida comprometido con el futuro del país.

CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

3.1 Antecedentes de la Investigación

Para la realización de esta investigación se consultó varias obras, entre las cuales se destacan la siguiente:

Una investigación corresponde a Rojas, L (2016) quien realizó el Trabajo especial de grado denominado **Diagnóstico organizacional a la empresa team work producciones basado en la metodología de las 7's de McKinsey**. En esta investigación se evaluaron las dimensiones del modelo teórico: estrategia, estructura, sistema, estilo, personal, habilidades y valores compartidos. La muestra del desarrollo del estudio, estuvo conformada por el 65% de la población (directivos, posiciones claves y personal operativo con mayor recurrencia en cada temporada), y se eligió la aplicación de la entrevista semiestructurada y se elaboró un guion de entrevista.

La siguiente investigación corresponde a Escorcía y Pérez (2014), quienes realizaron el Trabajo Especial de Grado denominado **Análisis Organizacional de la Empresa Herrera & Duran LTDA basado en el modelo de las "7S" de Mckinsey**. En este estudio se manejaron los siguientes modelos teóricos: las 7 "S" de Mckinsey, Modelo de Mintzberg y Modelo de Kurt Lewin para realizar el análisis de la organización en estudio.

Este estudio es planteado por los autores como una investigación descriptiva-analítica y la muestra estudiada fue de cincuenta y cinco (55) colaboradores en todos los niveles de la organización.

En este estudio se analizaron las siete dimensiones del modelo teórico y la investigación fue fundamentada en la aplicación de instrumentos como la observación directa, el cuestionario y la entrevista, que permitieron recoger información útil, con el fin de describir y analizarlas características de las variables estudiadas proponiendo estrategias que mejoraran la eficiencia en la empresa Herrera & Duran Ltda.

Estos trabajos se relacionan con la investigación en curso y se consideraron de interés ya que plantea desde modelos teóricos de Diagnóstico Organizacional el análisis y la descripción de una organización que permiten generar conclusiones y recomendaciones que abren paso a procesos de cambio para el desarrollo de la Empresa.

3.2 Bases Teóricas

3.2.1 Organización No Gubernamentales (ONG)

Las ONG pueden definirse como “organización voluntaria de ciudadanos sin ánimo de lucro, nacional o internacional” (citada por Vargas et ál., 1992: 3) (Ortega y Otros, 2011, p-246). El objetivo de la ONG, a diferencia de una empresa con fines de lucro es que debe reinvertir las ganancias en sus actividades y no en producir incremento patrimonial para sus dueños.

Devine y otros (2001) afirman que:

Una organización es una entidad dinámica en un mundo en constante cambio, en el que continuamente se esfuerza por cumplir su misión a lo largo del tiempo alcanzando objetivos y metas acorto, mediano y largo plazo. A medida que el personal y la junta directiva evolucionan, también lo hace la estructura de la organización. Dado el continuo cambio del medio interno y externo, los líderes de una organización se enfrentan a un desafío cada vez más importante: cómo adaptarse al cambio constante sin perder de vista el cumplimiento de la misión de la organización. El proceso que permite a una organización adaptarse de modo exitoso es conocido con el nombre de Proceso de Desarrollo Institucional. (p.5)

Estos autores definen el cambio dentro de las instituciones no gubernamentales como un proceso de desarrollo institucional y sugieren uso de consultores externos es adecuado debido a que no son grupos espontáneos sino organizaciones, por lo que las intervenciones en Desarrollo Organizacional son un factor clave para su progreso.

3.2.2 Diagnóstico Organizacional

Falleta (2005) sostiene que existen muchas estrategias de Desarrollo Organizacional (DO) para mejorar la efectividad de una organización y una de estas estrategias de diagnóstico organizacional envuelve “diagnóstico” del nivel actual

funcionamiento de una organización como punto de partida para el diseño de cambios. El concepto de diagnóstico es comparado con el modelo del campo médico: a partir de resultados de exámenes practicados se prescribe un tratamiento. De la misma manera el diagnóstico organizacional usa procedimientos especiales para recolectar información acerca de la organización, ser analizada y diseñada intervenciones organizacionales apropiadas. El autor afirma que el proceso de diagnóstico durante la fase de recolección de datos sirve para motivar a los miembros de la organización a aprender y participar en el proceso de cambio (p.3)

Se puede definir el 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, es decir, permite detectar aquellas áreas deficientes que no apoyan el alcance de los objetivos organizacionales, para así trabajar en ellas y superar las falencias existentes.

Pero ¿Qué método o enfoque debo usar para analizar una organización? Se ha de considerar el tipo de organización, las características de la empresa y el objetivo a alcanzar, a fin de considerar todos los elementos o factores focos para el análisis. A propósito, Falleta (2005) cita a French & Bell quienes reseñan que “es importante examinar todo sistemáticamente cuando se conduce a un diagnóstico organizacional, en vez de enfocarse en diagnósticos rápidos y soluciones rápidas”

Para el desarrollo de esta investigación se revisaron diferentes métodos de diagnóstico organizacional, sirviendo como base la revisión y síntesis realizada por Falleta (2005) sobre modelos de diagnóstico organizacional.

A continuación resumen de algunos de los modelos de diagnóstico revisados:

Modelo	Variables	Comentarios
Análisis de Campo defuerza.	- Fuerzas conductoras - Fuerzas restrictivas	Busca un estado deseado de equilibrio por fuerzas de influencia que se agregan donde se requieren y a su vez

		eliminar fuerzas restrictivas donde es apropiado. Pensados para que ocurra simultáneamente dentro de una organización dinámica.
Modelo de las Seis Cajas.	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos - Estructura - Inter-relaciones - Liderazgo - Reconocimiento - Mecanismo de Ayuda 	<p>Presta atención a temas tales como la planificación, los incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones tales como personal, competencias internas entre unidades organizacionales, estándares para la remuneración, colaboraciones, jerarquías y la delegación de autoridad, control organizacional, responsabilidades y evaluación del desempeño.</p>
7'S de McKinsey	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia - Estructura - Sistema - Estilo - Personal - Habilidades - Valores compartidos 	<p>La primicia básica del modelos que existen 7 aspectos internos en una organización que necesitan ser alineados paraser exitosos.</p>

Tabla 1: Modelos de Diagnóstico Organizacional

Luego de esta revisión, se considera el enfoque de las 7'S de McKinsey como método idóneo para el abordaje de este estudio ya que es un modelo de gestión que describe los factores necesarios para organizar una compañía holística y eficazmente y se ajusta a la necesidad de la organización estudiada.

3.2.3 Modelo de las 7 “S”

Con el fin de aplicar un marco teórico que soporte la presente investigación se seleccionó el desarrollado por Tom Peters y Robert Waterman dos consultores de la firma McKinsey Consulting, cuyo propósito es evaluar el desempeño organizacional a través de las siguientes dimensiones organizacionales: Estrategia, Sistemas,

Estructura, Habilidades, Estilo, Personal y los Valores Compartidos que llevan a lograr los objetivos de la organización.

A su vez, estas dimensiones están clasificadas **blandas o emocionales** (Valores Compartidos, Habilidades, Estilo y Personal) las cuales son poco tangibles y están influenciadas por la cultura, y en **fuertes o racionales** (Estrategia, Estructura y Sistemas) las cuales son influenciadas de manera directa por la gerencia.

Éste modelo está basado en la teoría de que para que una organización funcione bien, estos siete (07) elementos tienen que estar alineados y reforzados mutuamente; por lo tanto permite identificar cuáles se necesitan realinear para mejorar el desempeño organizacional, o mantener alineado durante algún otro tipo de cambios (reestructuración, un nuevo proceso, fusión organizacional, un nuevo sistema, un cambio de líder o de liderazgo, entre otros).

El modelo puede ser usado para comprender cómo los elementos organizacionales están interrelacionados, y asegurar que el impacto más amplio de cambios en un área sea tomado en consideración.

Tanner y Athos (1981) sostienen las siguientes definiciones de las dimensiones que componen el modelo:

1. **Estrategia (Strategy):** Es el plan o curso de acción que conduce a la asignación de los recursos de una empresa, a lo largo del tiempo, para alcanzar los objetivos identificados.
2. **Estructura (Structure):** Es la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan. Es la caracterización de la estructura del organigrama para la ejecución de la estrategia.
3. **Habilidades (Skills):** Son las habilidades diferenciales y las capacidades distintivas de la empresa. Es vital que la estrategia elegida sea consecuente con estas habilidades.
4. **Valores compartidos (Shared values):** Son los valores que comparten todos los miembros, traducen la estrategia de la organización en metas circulares uniendo a la organización en el logro de metas comunes. Esto generalmente se hace en el establecimiento de la estrategia corporativa lo que trae consigo la definición de la misión y la visión organizacional para, posteriormente, articularse en unos objetivos superiores concretos, clasificados, priorizados y cuantificados que el negocio tratará de conseguir.
5. **Sistemas (Systems):** Son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc.). Son, también, todos los

procedimientos formales e informales que permiten que funcione una organización. Deben estar alineados con la estrategia y constituir el soporte adecuado para su logro.

6. **Estilo de Gestión (Style):** Es el estilo en que se comporta la dirección de la empresa. Establece el modelo o pauta de conducta a seguir por toda la organización.
7. **Personas (Staff):** Descripción de las categorías del personal dentro de la empresa, criterios de selección, desarrollo, factores de promoción y cultura organizacional. Las actividades de las personas debe estar orientadas a alcanzar los objetivos de la estrategia. (p.126)

CAPÍTULO IV MARCO METODOLOGICO

4.1 Tipo y Diseño de la Investigación

Arias (1999) define el diseño de la investigación como “la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado” (p.30).

El tipo de investigación seleccionado según la forma en que se analiza la realidad social es la investigación aplicada debido a que se enlaza la teoría y el producto aplicando directamente al problema organizacional.

El concepto de investigación aplicada tiene firmes bases tanto de orden epistemológico como de orden histórico, al responder a los retos que demanda entender la compleja y cambiante realidad social. El fundamento epistemológico de esta expresión está en la base de distinciones tales como “saber y hacer”, “conocimiento y práctica”, “explicación y aplicación”, “verdad y acción”. Asimismo, exige una estructura metodológica y comunicacional-documental diferente a la de la investigación descriptiva y explicativa. Los análisis y normativas institucionales están en la obligación de hacer esas diferencias, evitando la imposición de los mismos esquemas metodológicos y documentales para todo tipo de investigación. (Vargas, Z, 2009, p.160)

La modalidad seleccionada es la evaluativa: La investigación evaluativa es, ante todo, el proceso de aplicar procedimientos científicos para acumular evidencia válida y fiable sobre la manera y grado en que un conjunto de actividades específicas produce resultados o efectos concretos.

La investigación evaluativa comprende las siguientes fases:

1. **Diagnóstico preliminar:** Recolección de información a través de entrevistas con el personal de Opción Venezuela y análisis de su documentación.
2. **Establecimiento de línea base:** Desarrollo de instrumentos cuantitativos (Cuestionario) y cualitativos (Entrevista Semi-Estructurada, Focus Group) para evaluar la medición.
3. **Monitoreo de la intervención:** Seguimiento al diagnóstico en ejecución que coinciden con los objetivos específicos del proyecto.

4. **Evaluación de Resultados:** Valoración del proceso, en comparación con la teoría del modelo teórico seleccionado (7S de McKinsey Tom Peters & Robert Waterman).
5. **Presentación de Resultados:** Entrega a la organización los análisis de los resultados, conclusiones y recomendaciones que permitan crear una línea base para una futura intervención.

Según la fuente de datos trabajados la investigación es primaria ya que los datos son recolectados por el investigador; según los objetivos de esta investigación es descriptiva ya que está basada en la descripción y observación de los participantes de Opción Venezuela y por el momento en que se recogen los datos es transversal (sincrónica) ya que se realiza en un período de tiempo determinado (descrito en el cronograma).

4.2 Población y Muestra

Se puede asumir que la población, en una investigación, es el conjunto de elementos que se someten a una observación determinada y focalizada, con la finalidad de estudiar un comportamiento específico o comprobar la presencia de una problemática determinada. Planteamiento que se confirma cuando se examina el enunciado de Mirian Balestrini (2001) quien expresa que se entiende por población a “cualquier conjunto de elementos de los que se quiere conocer o investigar alguna o algunas de sus características” (p.140).

Por otra parte (Hernández, Fernández y Baptista, 2003), afirman que:

La muestra es una unidad de análisis o un grupo de personas, contextos, eventos, sucesos, comunidades, etcétera, de análisis; sobre el (la) cual se habrán de recolectar datos, sin que necesariamente sea representativo (a) del universo o población que se estudia. Incluso muchas veces la muestra es el universo mismo de análisis. (p.302)

La muestra es intencional y/o no probabilística o dirigida ya que fueron seleccionados según las características de la investigación y no depende de la probabilidad. (Vietyes, 2004) establece que:

El muestreo intencional no obedece a reglas fijas, ni especifica de antemano el número de unidades a seleccionar. Por el contrario, este número puede -y debe- ser convenido a lo largo de la investigación, ya que muchas veces surge

la necesidad de tomar unidades de muestreo no previstas inicialmente para mejorar la calidad y riqueza de la información. (p.603).

La muestra consistió en los colaboradores de Opción Venezuela que aceptaron voluntariamente participar en la investigación; se contó con una participación del 100% de la Organización.

Para este caso la muestra es la misma que la población 05 (cinco) colaboradores, los cuales representan el 100% de la población.

4.3 Técnicas e Instrumentos para la recolección de los datos

Objetivo	Técnica	Instrumento
Identificar las fortalezas y debilidades de las dimensiones: Estructura, Estrategia, Sistemas, Personal, Estilos de Gestión, Habilidades, Valores Compartidos.	Entrevista Semi-Estructurada: Tiene la finalidad de recoger información a través de una guía de preguntas abiertas basada en las siete (07) dimensiones del modelo teórico. Permite tener más datos de ideas de los participantes para su análisis.	– Guía de Entrevista a Colaboradores de Opción Venezuela.
Determinar las dimensiones más críticas a nivel de percepción de los integrantes de Opción Venezuela.	Cuestionario: Recolección de información de la percepción de los colaboradores frente a las siete (07) dimensiones del modelo teórico, que permite realizar un análisis cuantitativo para determinar las dimensiones más críticas. Focus Group: Sesión de trabajo diseñada para jerarquizar las situaciones propuestas por los colaboradores y percibir los comportamientos de los individuos durante la realización de la actividad que estén relacionados con las siete dimensiones. Permitirá jerarquizar situaciones para establecer objetivos de cambio.	– Cuestionario basado en el Modelo 7S. – Cuestionario acerca del Conocimiento de la Misión, Visión y Valores de Opción Venezuela (Durante el FocusGroup). – Guía del Facilitador – Guía de Diagnóstico

	Situacional
	– Diagnóstico Jerarquización de Situaciones DG-1
	– Diagnóstico Jerarquización de Problemas DG-2

Tabla 2: Técnicas e Instrumentos para la recolección de Datos.

4.4 Técnicas para el Análisis de los datos

Análisis de Contenido: Técnica a utilizar para categorizar la información proveniente de la revisión documental y de las entrevistas realizadas, obteniendo la frecuencia y tendencias según los datos proporcionados por los participantes.

Análisis Estadístico o Cuantitativo: Técnica que permitirá mediante la tabulación y cálculo de los datos medir las dimensiones más críticas para Opción Venezuela según el modelo teórico en el Cuestionario y Focus Group.

Análisis Cualitativo: Técnica de análisis que permitirá recolectar información de los participantes mediante la revisión documental, entrevistas personales y observación directa en el focus group.

Todas las técnicas de análisis permitirán integrar y relacionar los datos para comparar contenidos y obtener conclusiones y recomendaciones de la investigación.

4.5 Operacionalización de Variables

Objetivo General:

Evaluar la percepción de los colaboradores de Opción Venezuela sobre las dimensiones establecidas en el modelo de las 7”S” de Mckinsey.

Técnica: Cuestionario

Objetivo Específico	Dimensiones	Indicadores	Reactivos: En Opción Venezuela....	Cuestionario Pregunta #
Determinar las dimensiones más críticas a nivel de percepción de los integrantes de Opción Venezuela.	Estrategia: Plan o curso de acción que conduce a la asignación de los recursos de una empresa, a lo largo del tiempo, para alcanzar los objetivos identificados	Asignación adecuada de los Recursos	los recursos son utilizados de manera adecuada	12
		Frecuencia de evaluación de la estrategia	los objetivos estratégicos son revisados periódicamente	21
		Alineación de la estrategia con las funciones de trabajo	las funciones que realizo están orientadas al cumplimiento de sus objetivos	3
		Comunicación de los objetivos de la organización	comunican los objetivos de la organización	10
	Estructura: Caracterización de la estructura del organigrama para la ejecución de la estrategia.	La estructura permite el logro de la misión y visión	la estructura organizacional contribuye al logro de su misión y visión	15
		La estructura facilita la comunicación	La estructura organizacional facilita el flujo de la comunicación	17
		Responsabilidades definidas	las responsabilidades de cada colaborador están definidas correctamente	5

	Delegación de Responsabilidades	se delegan de manera adecuada los deberes y responsabilidades	26
Sistemas: Reportes procedimentados (Sistemas formales) y procesos de rutina (Sistemas Informales) para el funcionamiento de la empresa	Organización de los procesos de trabajo	Los procesos de trabajo satisfacen los requerimientos de la organización	11
	Existencia de Procesos de Planificación	Existen métodos para planificar el trabajo	22
	Existencia de Sistemas de Asignación de recursos	Existe una metodología para suministrar oportunamente los materiales, recursos, e insumos necesarios para cubrir las necesidades de la organización.	6
	Existencia de métodos de rutina para realizar reuniones	las reuniones de trabajo se llevan a cabo de acuerdo a una metodología y frecuencia estructurada	19
Personal: Descripción de las categorías de personal dentro de la empresa, criterios de selección, desarrollo, factores de promoción y cultura dentro de la organización	Programas de desarrollo para el personal	ofrecen oportunidades para el crecimiento profesional	7
	Difusión de la Cultura dentro de la organización	Comunican los valores de la organización a sus colaboradores	16
	El logro de los objetivos es recompensado	el esfuerzo de sus colaboradores es recompensado	27
	Evaluación de Desempeño	existe un proceso adecuado de evaluación del desempeño del personal	24
Estilo de Gestión: Caracterización de cómo	Relaciones interpersonales	Se promueve un ambiente de trabajo en equipo	8
	Empoderamiento	Se me hace partícipe en la toma de decisiones	28

conducen los principales directivos la consecución de los objetivos de la organización; También es el estilo cultural de la organización.	Liderazgo Efectivo	la dirección predica con el ejemplo los valores de la organización	2
	Manejo de conflictos	Los conflictos son abordados adecuadamente	14
Habilidades: capacidades distintivas del personal clave o la empresa como un todo.	Capacitación en función de la misión y visión	Mi plan de capacitación está alineado con mi función y la misión y visión de la organización	4
	Conocimientos adecuados para los cargos	Los colaboradores poseen los conocimientos y competencias requeridas en la descripción de sus puestos de trabajo	20
		el nivel profesional de los colaboradores se ajusta a las necesidades de la empresa	13
		Los entrenamientos que he recibido se encuentran alineados con las habilidades y competencias requeridas por mi puesto de trabajo.	25
Valores Compartidos: Las metas importantes que una organización difunde en sus miembros. (Que incluyen las acepciones significativas y los valores	Comunicación de los valores de la organización	los valores organizacionales son difundidos dentro de la organización	9
	Comunicación de la misión y visión	la misión y visión es conocida por todos los colaboradores de la organización	23
	Valores compartidos de las personas	mis valores personales se alinean con los valores de la organización	1

<p>compartidos de las personas dentro de una organización), se refieren a los propósitos generales a las que una organización y sus miembros se dedican.</p>	<p>todos los colaboradores comparten y se identifican con los valores de la organización</p>	<p>18</p>
--	--	-----------

Tabla 3: Operacionalización de Variables a partir de la Técnica Cuestionario

Objetivo General:

Evaluar la percepción de los colaboradores de Opción Venezuela sobre las dimensiones establecidas en el modelo de las 7”S” de Mckinsey.

Técnica: Entrevista Semi-Estructurada

Objetivo General	Objetivo Específico	Dimensiones	Indicador	Reactivo del Instrumento
Evaluar la percepción de los colaboradores de Opción Venezuela sobre las dimensiones establecidas en el modelo de las 7”S” de Mckinsey.	Identificar las fortalezas y debilidades de las dimensiones: Estructura, Estrategia, Sistemas, Personal, Estilos de Gestión, Habilidades, Valores Compartidos.	Estrategia	Percepción o Conocimiento del Colaborador ante esta dimensión (Pregunta Abierta)	<p>¿Piensas que Opción Venezuela satisface las necesidades del entorno?</p> <p>¿Qué opinarías si Opción Venezuela establece nuevos lineamientos estratégicos?</p> <p>Si tuvieses la oportunidad, ¿Qué cambiarías dentro de la Organización?</p> <p>¿Cuál crees que es la posición de Opción Venezuela con relación a sus competidores?</p>
		Estructura	Percepción o Conocimiento del	¿Consideras que existen normas y procedimientos dentro

	Colaborador ante esta dimensión (Pregunta Abierta)	de la organización?
Sistemas	Percepción o Conocimiento del Colaborador ante esta dimensión (Pregunta Abierta)	¿Consideras que los sistemas que utilizas para tu trabajo diario son adecuados?
Personal	Percepción o Conocimiento del Colaborador ante esta dimensión (Pregunta Abierta)	¿Qué piensa el resto de los miembros de esta organización acerca de trabajar en ella? ¿Cuánto tiempo tienes dentro de Opción Venezuela?
Estilo de Gestión	Percepción o Conocimiento del Colaborador ante esta dimensión (Pregunta Abierta)	¿Sientes confianza en el líder de la organización? ¿Qué consideraciones se toman en cuenta para decidir la ejecución de los proyectos?
Habilidades	Percepción o Conocimiento del	¿Consideras que tus habilidades ayudan al logro de los objetivos

	Colaborador ante esta dimensión (Pregunta Abierta)	estratégicos de la organización? ¿Cuál es su cargo dentro de la organización?
Valores Compartidos	Percepción o Conocimiento del Colaborador ante esta dimensión (Pregunta Abierta)	¿Qué significa para ti ser miembro de esta organización? ¿Cuáles crees que son los valores dentro de Opción Venezuela? ¿Qué opinas de la misión de la organización?

Tabla 4: Operacionalización de Variables de la Técnica Entrevista Semi-estructurada.

4.6 Validación de Instrumentos:

4.6.1 Cuestionario

La primera validación fue realizada por el profesor de la materia Consultoría Aplicada Lic. William Medina, quien realizó varias correcciones en cuanto a la redacción de los indicadores. Finalmente, se realizó a través de una validación de contenido por parte de un Licenciado en Psicología Organizacional, Jesús Guerra al cual fue entregado una cuartilla realizada con base teórica acerca del modelo de McKinsey, enunciado y los ítems donde se basó en su experiencia, el objetivo de la investigación y la conceptualización del Constructo, lo cual generó cinco versiones posteriores del documento hasta la validación final de los experto para su aplicación.

Todas las sugerencias realizadas por el profesor y experto fueron tomadas.

4.6.2 Entrevista y Focus Group

El Contenido fue validado por el profesor de la materia Consultoría Aplicada Lic. William Medina.

4.7 Procedimiento

Para llevar a cabo esta investigación se realizaron reuniones previas con el fundador de la organización y, se formalizó la presentación de los consultores y se validaron las expectativas y necesidades de Opción Venezuela, en base a la selección del modelo teórico y los objetivos planteados se presentó la propuesta de consultoría a la ONG junto a un cronograma de las actividades (Ver Anexo A). Una vez aceptada la propuesta se comenzaron las siguientes fases:

4.7.1 Análisis Documental: Se realizó la revisión de documentación de los departamentos de Proyectos y Administrativo (procedimientos e instrucciones de trabajo), así como también los planes de trabajo acerca de las estrategias y los problemas actuales presentados en la organización, videos de las experiencia de los voluntarios, revisión de página web y de las redes sociales, plan de social media, y las propuestas de valores de la organización.

4.7.2 Diseño de Instrumentos: Se procedió al diseño, elaboración y validación de los instrumentos tales como guías de entrevistas, cuestionarios y el focus group requeridos para la recolección de información (ver Anexos B, C, D, E, F,G, H, I).

4.7.3 Recolección de datos: se realizó la aplicación de todos los instrumentos diseñados (Cuestionarios, entrevistas) y se ejecutó el Focus Group. A continuación se detallan:

Entrevista semi-estructurada: Mediante este instrumento se obtuvo la información que permitió analizar aquellos factores del Modelo McKinsey, que por su naturaleza requirió un contacto personal y directo con los miembros de la organización para aspectos de carácter cualitativo. En este caso, se llevaron a cabo las entrevistas con los colaboradores la cual nos permitió tener una visión más clara acerca de sus percepciones sobre la organización. La tabulación de las entrevistas se realizó utilizando de técnica del análisis de contenido con base al número de respuestas y su frecuencia.

Cuestionario: se procedió a elaborar los 28 ítems correspondientes a las siete dimensiones del modelo teórico de referencia. Una vez validado por los expertos, se envió a los emails de encuestados a través de formularios de google a fin de ser contestado. Para la tabulación de la data se diseñó una matriz en Excel para el vaciado de la información y efectuar cálculos que permitieran su análisis cuantitativo. Para su análisis, se realizó un cuestionario basado en las siete dimensiones del modelo teórico, donde se utilizó una escala de Likert del 1 al 4, distribuido de la siguiente manera: 1 Completamente en Desacuerdo, 2 En Desacuerdo, 3 De Acuerdo, 4 Completamente de Acuerdo.

Focus Group: el cual permitió identificar grupalmente con todos los colaboradores cuáles son aquellas situaciones que afectan el funcionamiento efectivo de la organización. Esta técnica fue realizada en una sesión de 4 horas, donde inicialmente los colaboradores respondieron a un cuestionario de siete (07) preguntas

(Ver Anexo E) para la identificación de las situaciones que consideran afectan el funcionamiento de la organización. Cada colaborador tuvo la oportunidad de indicar desde su perspectiva cuáles son las situaciones que podrían limitar el logro de la misión visión y estrategias de la Organización, seguido de ello se eligió a un secretario para registrar toda la información en un rotafolio y posteriormente se procedió a la lecturas de las mismas, a fin de validar las comunes de las quince (15) situaciones expuestas. Finalmente, fueron resumidas en cuatro (04) situaciones (ver anexo F) y se realizó el diagnóstico de cada una de ellas, mediante la valoración otorgada por cada uno de los colaboradores según el impacto sobre los resultados, sobre el personal, su tendencia y su prioridad de solución, permitiendo jerarquizar las situaciones de acuerdo al puntaje obtenido (ver anexos: G, H, I) .

4.7.4 Tabulación de Datos: se organizaron y clasificaron los datos obtenidos y se transcribieron en hojas de cálculo para su posterior análisis.

4.7.5 Análisis de la Data: se describió e interpretó cualitativa y cuantitativamente los datos recolectados y tabulados utilizando técnicas como el análisis de contenido y cálculos porcentuales, los cuales se graficaron para facilitar su comprensión.

4.7.6 Elaboración del informe: basándonos en el análisis de la data se elaboró el presente informe en donde se encuentra debidamente detallado el contenido de toda la información recopilada, se exponen los hallazgos y se presentan las conclusiones y las recomendaciones pertinentes.

4.7.7 Entrega y presentación del informe final: luego de coordinar la fecha y la logística respectiva, se expondrá al cliente en sus instalaciones toda la información contenida en el informe.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

De acuerdo al análisis de la información obtenida de los instrumentos aplicados en esta investigación con respecto a las dimensiones estudiadas en la ONG Opción Venezuela se presentan los siguientes resultados:

5.1 Estructura

En esta dimensión se verificó en el cuestionario (ver Anexo C) la percepción de los colaboradores en relación con la estructura en términos de: si permite el logro de la misión y visión, facilita la comunicación, la definición y delegación de responsabilidades.

Los colaboradores mantienen una percepción favorable con respecto a la estructura frente al logro de la misión y visión, y buena en facilitar el flujo de la comunicación y la definición de las responsabilidades, sin embargo, existen oportunidades de mejora en cuanto a la delegación de las mismas (Ver gráfico 1)

Mediante la entrevista (ver Anexo B) se evidenció que las respuestas comunes de los colaboradores indican que no existen normas y procedimientos claros sobre cómo realizar su trabajo y sobre la organización. Debido a que no existen manuales de manera formal. En tal sentido, consideran vital que esto se genere y se manifieste a todos los miembros de la organización.

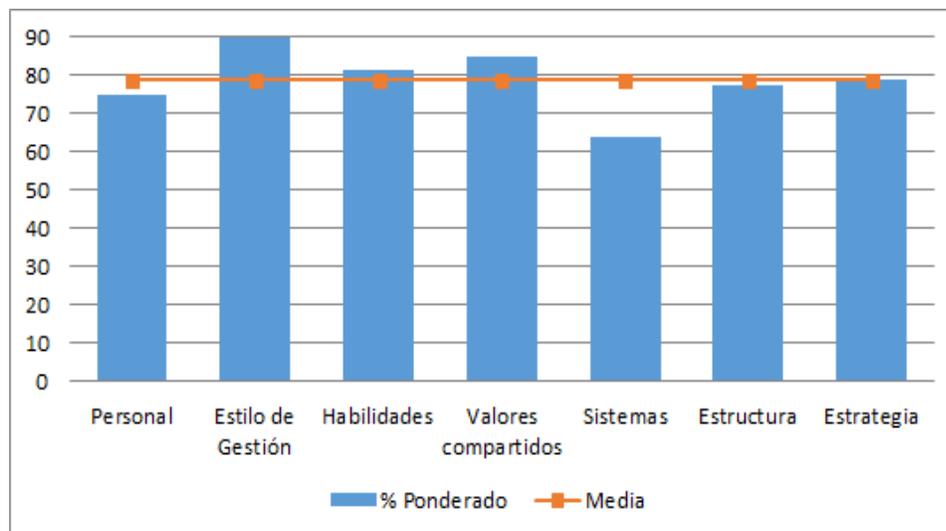


Gráfico 1: Resultado de las Dimensiones del Cuestionario.

5.2 Estrategia

El total de los colaboradores poseen una opinión favorable con respecto a que sus funciones se encuentran orientadas al cumplimiento de los objetivos de acción social que sigue la organización y que son comunicados, pero no se encuentran satisfechos con la frecuencia de la revisión de los objetivos estratégicos y la mayoría considera que los recursos no son utilizados de la manera adecuada y pueden ser optimizados para el beneficio de la organización y los trabajadores.

Asimismo, la mayoría de las respuestas de los entrevistados demuestran que existe un nivel alto de satisfacción en los involucrados. Sin embargo, indican que en algunos casos los proyectos en Opción Venezuela deben pasar de ser teóricos a ser algo más experiencial, donde se afiancen los conceptos relacionados al emprendimiento, lo cual, permitirá afianzar y potenciar el emprendimiento y de esta manera la estrategia de la organización.

Con relación al conocimiento que manejan sobre la estrategia y la visión de la organización se destacó que manejan en menor medida dichos tópicos. Caso contrario a lo que indican sobre la misión, en donde tienen un mayor conocimiento.

Es importante destacar que las respuestas en su mayoría indican que los colaboradores están dispuestos a asumir cambios en los lineamientos estratégicos siempre y cuando aporten y potencien al equipo.

5.3 Sistemas

Los colaboradores indican que existen sistemas para operar que son generales, sin embargo pueden optimizarse y mejorarse. En tal sentido, consideran que su trabajo es auto gestionado por lo cual esto no es un impedimento para realizar sus tareas.

Todos los participantes consideran muy importantes los procesos de planificación en el trabajo, y tienen una opinión favorable en cuanto a la satisfacción del cumplimiento de los procesos frente al trabajo diario y los métodos que se utilizan para planificarlos; sin embargo existe una percepción regular con tendencia a desfavorable acerca de los métodos utilizados actualmente para el suministro oportuno de la organización, coincidiendo esta percepción con la analizada en la variable estrategia. La metodología utilizada para las reuniones de trabajo pudiera optimizarse para el rendimiento de los recursos en la organización

5.4 Personal

En esta dimensión, los participantes demuestran una actitud positiva frente a la comunicación de los valores de la organización y a la recompensa de sus esfuerzos en el trabajo, los más bajos niveles de aceptación lo representa la evaluación del desempeño del personal debido a que no existe de manera formal estándares para este proceso dentro de Opción Venezuela.

Las respuestas de los instrumentos aplicados indican en su mayoría que los colaboradores se encuentran comprometidos con la organización, se apoyan y complementan su trabajo. Esto nos muestra que el ambiente de trabajo es satisfactorio y que mantienen una visión compartida del trabajo que se realiza.

5.5 Estilo de Gestión

El total de los participantes posee una percepción positiva al estilo de la dirección para conducir los objetivos de Opción Venezuela, el trabajo en equipo es el principal valor que caracteriza a esta organización y es clave para el logro de sus metas. Existen oportunidades de mejora en cuanto a la participación de los colaboradores en la toma de decisiones y en la manera de abordar los conflictos.

La mayoría de las respuestas del cuestionario aplicado indican que sienten confianza en el líder y que el liderazgo que maneja tiende a ser comunicacional y democrático. Sin embargo, manifiestan en un nivel alto que no existe empoderamiento y autonomía para la ejecución de las actividades, por lo cual se genera sobre-protección por controlar al momento de realizar y ejecutar las actividades. En cuanto al indicador de empoderamiento de esta dimensión manifestaron que durante la toma de decisiones para la ejecución de un proyecto se integran a todos los colaboradores y se explica la importancia que este pueda generar a la sociedad y los recursos financieros que esto involucre.

5.6 Habilidades

La mayoría de los participantes se encuentran satisfechos en cuanto al acoplamiento entre su plan de capacitación y su función para el cumplimiento de la misión y visión, también perciben que el nivel profesional se ajusta a las necesidades de la empresa debido a que son expertos en las áreas requeridas para cada cargo. Las respuestas no fueron del todo favorables en cuanto los conocimientos requeridos por los colaboradores frente a la descripción de sus puestos de trabajo debido a que no existen descripciones de cargos en la organización.

La tendencia de las respuestas indica que los colaboradores se encuentran alineados con lo que requiere la organización ya que, consideran en su mayoría que sus habilidades ayudan al logro de los objetivos estratégicos.

5.7 Valores Compartidos

La responsabilidad social que ejerce la organización en el país es agente motivador y es compartida por todos los colaboradores, se sienten identificados con ellos, quienes a su vez perciben que los valores organizacionales son difundidos y los conocen, a diferencia de la misión y visión la cual es poca conocida debido a su poca difusión.

La mayoría de las respuestas indican que los colaboradores se sienten identificados con la organización. Siendo las más relevantes el gran apoyo que brindan a las comunidades y la oportunidad de aprender y aportar dentro y fuera de la organización. Esto implica un alto nivel de compromiso con la organización y con su filosofía y ser parte de ello, viendo su trabajo diario como parte de su proyecto de vida.

En los resultados de los instrumentos aplicados se evidencian que la mayoría del equipo conoce los valores que se establecen en la organización, aunque no los conozcan a cabalidad. Destacando el trabajo en equipo y la solidaridad.

En función a los resultados obtenidos se puede resaltar que los colaboradores tienen un mayor conocimiento con respecto a los valores que actualmente rigen en la organización. En sus respuestas se manifestaron solidaridad, proactividad y confianza. Adicionalmente, agregaron trabajo en equipo y responsabilidad.

De acuerdo a los resultados de las dimensiones se realizó una sesión de grupo (Focus Group) y al solicitar el registro de información acerca de las estrategias de la organización actuales, se pudo constatar que la mayoría de los participantes tienen un menor conocimiento de las estrategias actuales de la organización.

Durante la sesión de grupo del focus Group los participantes listaron las siguientes situaciones que pudieran limitar el cumplimiento de los objetivos de Opción Venezuela:

- Falta de Recursos financieros y humanos.
- Falta de Organización en los procesos.

- No poder darse a conocer de manera efectiva.
- Pocas fuentes de Ingresos.
- Falta de proactividad en la búsqueda de ingresos.
- Inflación.
- Baja labor en ventas.
- Baja proyección comunicacional y mercadeo.
- Poco Empoderamiento de Equipo.
- Mayores incentivos para motivar y retener al equipo.
- Pocos riesgos y creatividad sin perder la estrategia.

En esta sesión los participantes plantearon las situaciones y los impactos que limitan el cumplimiento de los objetivos de Opción Venezuela.

Los resultados obtenidos indican que la frecuencia más alta se encuentra en la situación relacionada con la falta de una estrategia de ventas que le permita a la organización generar una mayor cantidad de recursos financieros. Se puede observar un mayor impacto en los cuatro (4) aspectos resultados, personal, tendencia y prioridad de solución, quedando ésta situación como la mayor listada por los colaboradores. Seguidamente calificaron la baja proyección comunicacional del mercadeo y el empoderamiento del equipo. Y por último, la falta de organización en los procesos determinando entonces las dimensiones más críticas en Opción Venezuela, dando respuesta a uno de los objetivos específicos de la presente investigación.

En los resultados del cuestionario cinco dimensiones fueron valoradas en el rango favorable, aquellas que obtuvieron una mayor valoración con respecto a la media fueron los estilos de Gestión, habilidades y valores compartidos; mientras que las correspondientes a sistemas y personal fueron calificadas con un menor porcentaje.

CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La realización de este diagnóstico permitió realizar un análisis profundo basado en el modelo de las 7'S de McKinsey en la Organización No Gubernamental Opción Venezuela. A continuación se detallan las siguientes conclusiones:

La Estrategia actual de Opción Venezuela se encuentra basada en las siguientes acciones: consolidar el equipo de trabajo, diversificar las fuentes de ingresos, establecer procesos estandarizados para la organización, redefinición de los lineamientos estratégicos y mejorar la estrategia comunicacional. En los resultados obtenidos se aprecia que las situaciones críticas se encuentran en las áreas de personal, sistemas, estructura y estrategia donde existen oportunidades de mejoras importantes.

Por otra parte, se evidenció que en Opción Venezuela están orientados a la diversificación de su negocio sin dejar atrás la responsabilidad social y el emprendimiento juvenil, mientras que su misión y visión actual está encauzada netamente a la responsabilidad social. Existe preocupación por parte de sus colaboradores debido a la falta de recursos financieros en la organización y de una estrategia eficaz de ventas que permita el logro de sus objetivos, lo cual genera desmotivación en sus empleados. La misión y visión de Opción Venezuela ha sido establecida desde sus inicios, sin embargo, se evidenció que no hay claridad entre los colaboradores de las actividades entre su función de trabajo y el logro de las mismas.

En lo relacionado al área de **Sistemas** tanto formales como no-formales, los colaboradores manifestaron inquietud respecto a la poca organización y la inexistencia de procesos estandarizados.

El área de **Personal**, los colaboradores indican que no existe una evaluación de desempeño que esté orientada al crecimiento profesional dentro de la organización.

En relación a la **Estructura**, existe baja delegación y definición de responsabilidades, por lo que consideran que esto impide el logro de los objetivos de manera efectiva.

El estilo de gestión es la variable de mayor aceptación debido a que Opción Venezuela ofrece un ambiente que promueve el trabajo en equipo y facilita la relación vida/trabajo de sus colaboradores.

En cuanto a las **habilidades** los colaboradores poseen un nivel profesional adecuado para la posición que ocupan dentro de la organización y es valorada por todos los integrantes de la organización.

Los integrantes de Opción Venezuela poseen una alta afinidad con los **valores** organizacionales, son promovidos con el ejemplo y sus colaboradores se sienten cómodos trabajando en pro de la misión y visión de la ONG.

A partir de las conclusiones expuestas se pueden realizar las siguientes recomendaciones:

Estrategia: se recomienda orientar los objetivos de Opción Venezuela hacia metas de mayor rentabilidad, realizando previamente un análisis de las estrategias organizacionales actuales, así como de su misión y visión de modo que todos los colaboradores la perciban, la compartan y estén orientados a lograrla y comprendan su importancia.

Sistemas: se propone estandarizar los procesos de trabajo mediante creación de procedimientos de operación o guías de orientación que permitan a todos los colaboradores realizar las actividades de modo estructurado, esto aplica también a los métodos para realizar reuniones a fin de tratar temas de trabajo. Además de esto, crear indicadores de gestión que permitan visualizar los logros de los colaboradores frente a la misión y visión.

Estilo de Gestión: Optimizar los recursos para otorgar recompensas que conlleven a una satisfacción laboral de sus colaboradores.

Personal: generar un sistema de evaluación de desempeño formal que garantice el crecimiento y el desarrollo profesional de sus colaboradores.

Estructura: Establecer normas y procedimientos estandarizados para el establecimiento de tareas y definición de responsabilidades de tal manera de tener una mayor definición de sus procesos de trabajo de acuerdo a las actividades a realizar.

Habilidades: Debido a que los integrantes poseen capacidades distintivas necesarias para la organización, se recomienda trabajar la variable personal a fin de incrementar su motivación.

Valores compartidos: Se recomienda tener presentes los valores de la organización en el planteamiento de sus estrategias con el propósito de que sean compartidos por todos los colaboradores.

REFERENCIAS

- Alvira, Martín (2006). *La investigación evaluativa: una perspectiva experimentalista*. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. España. Tomo 29/85, p.130
- Arias, Fidas. (1999). *El proyecto de Investigación. Guía para su elaboración*. Tercera edición. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Balestrini, Mirian (2001). *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. Quinta edición* Caracas. Venezuela: Editorial BL Consultores Asociados.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar (2003). *Metodología de la investigación. Tercera edición*. México DF: Editorial Mcgraw-Hill Interamericana.
- Devine, R., Hitz-Sánchez, A., Keenan, J., León, P., MacLeod, P., McGean, B., Moffat, B., Rust, S. (2001). *Autoevaluación institucional. Una herramienta para el fortalecimiento de organizaciones sin fines de lucro*. Estados Unidos: The Nature Conservancy.
- Falletta, Salvatore. (2005). Organizational Diagnostic Models: A review & Synthesis. (2-40). Recuperado de: <https://www.iei.liu.se/fek/frist/723g16/files/1.120328/Orgmodels.pdf>
- Escorcía, L y Pérez, V (2014). *Análisis Organizacional de la Empresa Herrera & Duran LTDA basado en el modelo de las "7S" de Mckinsey*. Universidad de Cartagena, Colombia.
- Ortega, G., Arango, M., Sepulveda, L. (2011). Las organizaciones no gubernamentales –ONG–: hacia la construcción de su significado*. *Ensayos de Economía, Junio. 2011*, p. 246.
- Rojas, Lielisbe (2016). *Diagnóstico organizacional a la empresa team work producciones basado en la metodología de las 7's de McKinsey*. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
- Tanner, P & Athos, A. (1981). *The Art of Japanese Management*. United States of America. Warner Books Edition.
- Vargas, Zoila (2009). La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación, Vol. 33*, p. 160.
- Vieytes, Rut (2004). *Metodología de la Investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Primera Edición. Buenos Aires: De las Ciencias.

ANEXOS

**ANEXO A
PROPUESTA AL CLIENTE**

Caracas, 30 de mayo de 2016.

Señores: Opción Venezuela.

Atención: Félix Ríos.

Presidente.

Asunto: Propuesta de consultoría en Desarrollo Organizacional.

Nos es grato dirigirnos a usted, de acuerdo a nuestras conversaciones preliminares, en el sentido de presentarle una propuesta técnica y comercial referente a la prestación de los servicios de consultoría relacionadas con la evaluación de la misión, visión y estrategia de Opción Venezuela cuyo contenido se detalla a continuación para su análisis y consideración.

Atentamente,

Ftico. Herilis Campero

Lic. Cristina Fajardo

**EVALUACIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y ESTRATEGIA DE OPCIÓN
VENEZUELA**

1. Planteamiento de la situación

Opción Venezuela, Organización No Gubernamental desde su fundación en el año 2002 ofrece programas de responsabilidad social orientados a Emprendimientos Sociales, a través de diversos programas y con recursos obtenidos a través de alianzas con terceros.

En la actualidad, el acceso a fondos financieros ha sido limitado con respecto a años anteriores y por ello Opción Venezuela se encuentra orientada a desarrollar nuevas líneas de negocio que permitan obtener fuentes de ingreso adicionales para su sostenibilidad. Ante este objetivo, la organización decidió invertir recursos en la creación de una coordinación de proyectos en el año 2015, la cual conceptualiza sus esfuerzos en cinco (05) áreas: Estratégica, Operativa, Financiera, Recursos Humanos y Comunicacional, siendo el área de mayor avance el área operativa en la gestión administrativa de sus procesos.

Tanto las organizaciones con o sin fines de lucro están inmersas en entornos cada vez más competitivos y globalizados y, por ello, para poder permanecer en el mercado y alcanzar

la excelencia empresarial, la alineación de los objetivos, estrategias, misión y visión de la organización así como su renovación se convierten en base del éxito.

Tomando en consideración lo antes expuesto se derivan las siguientes interrogantes de la investigación: ¿La misión y visión de Opción Venezuela se encuentra vigente con respecto a su operación actual?, ¿Los colaboradores de Opción Venezuela desarrollan sus actividades a fin de cumplir la misión y visión de la organización?, ¿Los objetivos estratégicos actuales se encuentran alineados con la misión y visión de la organización?

2. Justificación:

La estrategia empresarial se suele definir como la respuesta de una organización a oportunidades, dificultades y amenazas del entorno, congruente con sus recursos y su competencia en relación con sus competidores, pero no es un objetivo en sí, es un conjunto de vías y opciones para alcanzar las metas de una organización.

Dentro de este conjunto podemos destacar la misión, visión y sus objetivos estratégicos.

La evaluación de la misión, visión y estrategia de Opción Venezuela de esta propuesta estará orientada a obtener un diagnóstico válido, donde a partir de allí, se puedan establecer objetivos de cambio que apoyen el desarrollo futuro de la organización.

3. Objetivos:

3.1 Objetivo General:

Evaluar la misión, visión y estrategia de Opción Venezuela.

3.2 Objetivos Específicos:

- Determinar la contribución de los colaboradores de Opción Venezuela con respecto al logro de su misión, visión y estrategia.
- Describir la situación actual de Opción Venezuela en términos de su área estratégica: misión, visión y objetivos estratégicos.
- Analizar la alineación de los objetivos estratégicos de Opción Venezuela con su misión y visión.

4. Alcance:

Para el estudio diagnóstico de la misión, visión y estrategia participarán todos los colaboradores adscritos a las oficinas administrativas de Opción Venezuela; conformada por las siguientes posiciones:

Un (01) Presidente.

Dos (02) Coordinador de Proyectos.

Un (01) Coordinador Educativo.

Un (01) Coordinador Administrativo.

5. Marco Teórico de referencia:

Con el fin de aplicar un marco teórico que soporte la presente investigación se seleccionó el modelo de las “7S” desarrollado por dos consultores de la firma McKinseyConsulting: Tom Peters y RobertWatermanel cual contiene las siguientes dimensiones organizacionales: Estrategia, Sistemas, Estructura, Habilidades, Estilo, Personal y los Valores Compartidos que llevan a lograr los objetivos de la organización.

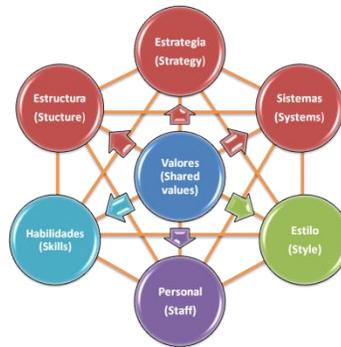


Figura 1: Modelo 7S de McKinsey

A su vez, estas áreas son clasificadas en elementos blandos o emocionales (Valores Compartidos, Habilidades, Estilo y Personal) los cuales son menos tangibles e influenciados por la cultura y en elementos fuertes o racionales (Estrategia, Estructura y Sistemas) los cuales se pueden influenciar de manera directa por la gerencia.

Éste modelo está basado en la teoría de que para que una organización funcione bien, estos siete (07) elementos tienen que estar alineados y reforzados mutuamente; por tanto permite identificar qué se necesita realinear para mejorar el desempeño, o mantener alineado durante otro tipo de cambios (reestructuración, un nuevo proceso, fusión organizacional, un nuevo sistema, un cambio de líder o de liderazgo, entre otros).

El modelo puede ser usado para comprender cómo los elementos organizacionales están interrelacionados, y asegurar que el impacto más amplio de cambios en un área sea tomado en consideración. A continuación una definición de las dimensiones que componen el modelo:

1. **Estrategia (Strategy):** Es, en definitiva, la adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa, viene determinada por una

evaluación del entorno y la competencia, estableciendo una serie de acciones y una asignación de recursos dirigida a cumplir con los objetivos de la organización.

2. **Estructura (Structure):** Es la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan. Desde este punto de vista, la estrategia determinará la estructura y el diseño organizacional será el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos. Se encuentra supeditada a la estrategia, siendo un elemento facilitador para alcanzar una serie de objetivos.
3. **Competencias (Skills):** Son las habilidades diferenciales y las capacidades distintivas de la empresa. Es vital que la estrategia elegida sea consecuente con estas habilidades.
4. **Valores comunes (Sharedvalues):** Son los valores que comparten todos los miembros, traducen la estrategia de la organización en metas circulares uniendo a la organización en el logro de metas comunes. Esto generalmente lo hacen en el establecimiento de una estrategia corporativa que trae consigo la definición de una misión y una visión como organización para, posteriormente, articularse en unos objetivos superiores concretos, clasificados, priorizados y cuantificados que el negocio tratará de conseguir.
5. **Sistemas (Systems):** Son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc.). Son, también, todos los procedimientos formales e informales que permiten que funcione una organización. Deben estar alineados con la estrategia y constituir el soporte adecuado para su logro.
6. **Estilo (Style):** Es el estilo en que se comporta la dirección de la empresa. Establece el modelo o pauta de conducta a seguir por toda la organización.
7. **Personas (Staff):** Las personas son las que se encargan de ejecutar la estrategia. La actividad de las personas debe estar orientada a alcanzar los objetivos de la estrategia.

6. Metodología:

6.1 Fases para el Plan de Trabajo:

1. **Análisis Documental:** se refiere a la revisión de la documentación con los aspectos estratégicos, funcionales y operativos de la institución.
2. **Diseño de Instrumentos:** Se refiere al diseño y elaboración de los instrumentos como guías de entrevistas, cuestionarios y Focus Group requeridos para la recolección de información y su respectiva validación.
3. **Recolección de datos:** se refiere a la aplicación y ejecución de los instrumentos de los Cuestionarios, entrevistas, análisis documental y Focus Group.
4. **Tabulación de Datos:** implica organizar los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de información.

5. **Análisis de la Data:** consiste en realizar la descripción e interpretación cualitativa y cuantitativa de los datos recolectados y tabulados.
6. **Elaboración del informe:** implica la elaboración, redacción y diagramación del informe final con los resultados obtenidos en el diagnóstico analizado en función de las variables estudiadas, así como conclusiones y recomendaciones.
7. **Presentación del informe:** Consiste en la presentación del informe final de los resultados obtenidos en el diagnóstico.

6.2 Técnicas a utilizar:

Para iniciar el estudio se realizará el **análisis documental**, que consistirá en recopilar toda la información referente a la empresa como historia, misión, visión, valores, lineamientos y/o objetivos estratégicos de la organización, procedimientos operativos y administrativos, organigramas, descripciones de cargo y cualquier otro relativo a los procesos que operan en Opción Venezuela.

Se realizarán **entrevistas** presenciales a los colaboradores con el fin de validar sus percepciones. Los resultados de las entrevistas se analizarán cualitativamente mediante el análisis de sus contenidos.

Se realizará un **cuestionario** a los colaboradores de Opción Venezuela con el fin de contrastar sus opiniones acerca de cómo perciben a la organización con relación a las siguientes dimensiones: Estructura, Estrategia, Sistemas, Objetivos, Estilo Gerencial, Personal, Habilidades y Objetivos Superiores.

El cuestionario se aplicará a través de una herramienta online denominada “Formularios de Google” y al que los colaboradores de Opción Venezuela a través de sus computadoras podrán contestar las preguntas presentadas en el mismo. El cuestionario será anónimo, con el fin de estimular los mayores grados de confiabilidad en las respuestas.

Se realizará una reunión de **grupo focal** o “Focus Group” de aproximadamente seis (06) horas con el propósito de obtener información de las siete (07) dimensiones a evaluar, mediante la interacción y opiniones de los colaboradores de Opción Venezuela.

6.3 Cronograma del plan de trabajo propuesto:

CRONOGRAMA							
Fases	Actividades	Junio					
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
		Del 30-05 al 05-06	Del 06-06 al 12-06	Del 13-06 al 19-06	Del 20-06 al 26-06	Del 27-06 al 03-07	Del 04-07 al 10-07
Análisis Documental	Revisión de Documentación de Opción Venezuela						
	Diseño y elaboración de Entrevista Semiestructurada						
Diseño de Instrumentos	Diseño y elaboración de cuestionario						
	Diseño y Elaboración de Focus Group						
	Validación de instrumentos						
	Realización de Entrevistas						
Recolección de Datos	Aplicación de cuestionarios						
	Ejecución de Focus Group						
	Tabulación de Datos Recolectados						
Análisis de la Data	Análisis de los Datos						
Presentación de Resultados	Elaboración de informe final						
	Presentación de informe final						

7. Recursos requeridos:

7.1. Logísticos:

- Espacio disponible para realizar el FocusGroup.
- Refrigerio para el FocusGroup.
- Toda la documentación relacionada a la organización como: historia, misión, visión, valores, lineamientos y/o objetivos estratégicos de la organización, manuales y/o procedimientos operativos y administrativos.

7.2 Humanos:

- Los colaboradores que laboran en las oficinas administrativas de Opción Venezuela.

7.3 Financieros.

A continuación se describe a título ilustrativo el presupuesto de los honorarios profesionales por concepto del diagnóstico a efectuar.

PRODUCTO	<u>NÚMERO DE HORAS HOMBRE</u> <u>(APROX)</u>	VALOR UNITARIO BSF.	VALOR TOTAL BSF.
Análisis Documental	10	4.000,00	40.000,00
Diseño y Elaboración de la	10	4.000,00	60.000,00

Entrevista			
Diseño y Elaboración del Cuestionario	15	4.000,00	60.000,00
Diseño y Elaboración del FocusGroup	15	4.000,00	60.000,00
Validación de los Instrumentos	10	4.000,00	40.000,00
Realización de la Entrevista	5	4.000,00	24.000,00
Aplicación del Cuestionario	6	4.000,00	24.000,00
Ejecución del Focus Group	6	4.000,00	24.000,00
Tabulación de los datos	10	4.000,00	40.000,00
Análisis de la data	20	4.000,00	80.000,00
Elaboración del informe final	20	4.000,00	80.000,00
Presentación de resultados del informe final	2	4.000,00	8.000,00
Costo de materiales (papelería y otros)	No Aplica	No Aplica	10.000,00
SUB-TOTAL	129	526.000,00	
TOTAL (BsF.)	526.000,00 + IVA 12%	63.120,00	589.120,00

ANEXO B
GUÍA DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

Modelo de Entrevista

Nombre del Entrevistado:

1. ¿Cuál es su cargo dentro de la organización?
2. ¿Cuánto tiempo tienes dentro de Opción Venezuela?
3. ¿Consideras que existen normas y procedimientos dentro de la organización?
Ejemplo
4. ¿Qué opinas de la misión de la organización?
5. ¿Qué significa para ti ser miembro de esta organización?
6. ¿Consideras que los sistemas que utilizas para tu trabajo diario son adecuados?
7. ¿Qué consideraciones se toman en cuenta para decidir la ejecución de los proyectos?
8. ¿Qué piensa el resto de los miembros de esta organización acerca de trabajar en ella?
9. ¿Sientes confianza en el líder de la organización?
10. ¿Cuál crees que es la posición de Opción Venezuela con relación a sus competidores?
11. ¿Consideras que tus habilidades ayudan al logro de los objetivos estratégicos de la organización?
12. ¿Piensas que Opción Venezuela satisface las necesidades del entorno?
13. ¿Qué opinarías si Opción Venezuela establece nuevos lineamientos estratégicos?
14. ¿Cuáles crees que son los valores dentro de Opción Venezuela?
15. Si tuvieses la oportunidad, ¿Qué cambiarías dentro de la Organización?

ANEXO C CUESTIONARIO

Cuestionario

El objetivo de este cuestionario es determinar la vigencia de la misión, visión y estrategia de Opción Venezuela, sus respuestas serán anónimas y yconfidenciales.No existen respuestas buenas o malas, la respuesta correcta es aquella que expresa su opinion. Cada planteamiento tiene cuatro opciones de respuesta, por favor seleccione una sola. Es indispensable que las conteste todas y cada una. Ejemplo:

		<i>Completamente en Desacuerdo</i>	<i>En Desacuerdo</i>	<i>De Acuerdo</i>	<i>Completamente de Acuerdo</i>
1	Es importante que una organización posea normas y procedimientos.	1	2	3	4

Enunciados					
Nro.	En Opción Venezuela...	Completamente en Desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Completamente de Acuerdo
1	mis valores personales se alinean con los valores de la organización	1	2	3	4
2	la dirección predica con el	1	2	3	4

	ejemplo los valores de la organización				
3	las funciones que realizo están orientadas al cumplimiento de sus objetivos	1	2	3	4
4	Mi plan de capacitación está alineado con mi función y la misión y visión de la organización	1	2	3	4
5	las responsabilidades de cada colaborador están definidas correctamente	1	2	3	4
6	existe una metodología para suministrar oportunamente los materiales, recursos, e insumos necesarios para cubrir las necesidades de la organización.	1	2	3	4
7	ofrecen oportunidades para el crecimiento profesional	1	2	3	4
8	Se promueve un ambiente de trabajo en equipo	1	2	3	4
9	los valores organizacionales son difundidos dentro de la organización	1	2	3	4
10	comunican los objetivos de la organización	1	2	3	4
11	los procesos de trabajo satisfacen los requerimientos de la organización	1	2	3	4

12	los recursos son utilizados de manera adecuada	1	2	3	4
13	el nivel profesional de los colaboradores se ajusta a las necesidades de la empresa	1	2	3	4
14	Los conflictos son abordados adecuadamente	1	2	3	4
15	la estructura organizacional contribuye al logro de su misión y visión	1	2	3	4
16	Comunican los valores de la organización a sus colaboradores	1	2	3	4
17	La estructura organizacional facilita el flujo de la comunicación	1	2	3	4
18	todos los colaboradores comparten y se identifican con los valores de la organización	1	2	3	4
19	las reuniones de trabajo se llevan a cabo de acuerdo a una metodología y frecuencia estructurada	1	2	3	4
20	Los colaboradores poseen los conocimientos y competencias requeridas en la descripción de sus puestos de trabajo	1	2	3	4
21	los objetivos estratégicos son revisados periódicamente	1	2	3	4
22	Existen métodos para planificar el trabajo	1	2	3	4
23	la misión y visión es conocida por todos los colaboradores de la organización	1	2	3	4

24	existe un proceso de evaluación del desempeño adecuado del personal	1	2	3	4
25	Los entrenamientos que he recibido se encuentran alineados con las habilidades y competencias requeridas pormi puesto de trabajo.	1	2	3	4
26	se delegan de manera adecuada los deberes y responsabilidades	1	2	3	4
27	el esfuerzo de sus colaboradores es recompensado	1	2	3	4
28	Se me hace partícipe en la toma de decisiones	1	2	3	4

¡Gracias por tu colaboración

ANEXO D FOCUS GROUP: GUÍA DEL FACILITADOR

Inicio:

- Bienvenida del Moderador, introducción y presentación de la actividad (objetivos, agenda, dinámica). (10 min)
- Dinámica de activación, video (10 min)
<https://www.youtube.com/watch?v=ftgy0schjts>

Desarrollo:

- Aplicación de un cuestionario individual (35 min)
- Elección del secretario o líder del grupo (5 min)
- Break (10 min)
- Discusión y análisis de las preguntas por parte del grupo (1 hora y 30 min)

Cierre:

- Conclusiones (30 min)
- Cierre de la actividad (10 min)

Recursos a utilizar:

El guión de organización del Taller. La guía de temáticas – preguntas. Listado de Participantes. Libreta de notas, lápices, marcadores. Papelógrafos, papel. Refrigerios.

Cronograma para los facilitadores.

Hora de Inicio	Hora de Fin	Actividad	Descripción
9:00am	9:20am	Inicio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bienvenida. Esta discusión de focusgroup está diseñada para evaluar lo que piensan y sienten sobre la organización en cuanto a su misión, visión y estrategia. Estadiscusión no tomará más de tres (03) horas. 2. Presentación de los consultores y la actividad a realizar. 3. Presentación de la agenda con las actividades. 4. Explicar la importancia de la participación activa de todos. 5. Normas de la jornada: <ul style="list-style-type: none"> • La regla más importante es que sólo una persona habla a la vez. • Usted no tiene que hablar en ningún orden en particular. • Cuando usted tiene algo que decir, por favor, hágalo. Es importante que se pueda obtener los puntos de vistas de cada uno de ustedes. • Por favor colocar los teléfonos en silencio, si alguien debe atender una llamada por favor realizarlo de modo de no interrumpir y lo más rápido que pueda. • Nuestro rol

			<p>como moderador es guiar esta discusión.</p> <p>6. Dinámica de activación (Video).</p>
9:25am	12:10m	Desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se le indicará a los participantes que se les entregarán los cuestionarios para ser respondidos en ese mismo momento y que tendrá un tiempo estimado para realizarlos. 2. Indicarles las instrucciones apenas sean entregados. 3. Con la participación de todos de manera democrática elegir al secretario o líder del grupo. 4. Break. 5. Indicarles que iniciaremos con la discusión grupal, reforzando las normas. 6. Iniciaremos la conversación con lo siguiente: Vamos a darles un par de minutos para pensar acerca de los aspectos estratégicos que posee Opción Venezuela actualmente ¿Hay alguien dispuesto a compartir su opinión? 7. Solicitarles que en un papelografo escriban la misión, visión y estrategia de la organización a fin de que todos estemos alineados y podamos realizar las preguntas orientadoras descritas en el cuestionario. 8. Solicitar al secretario o líder que realice todas las anotaciones en los formatos que se les facilitará. Nota: Los moderadores deberán estar observando atentamente y anotando los comportamientos de los participantes. 9. Validar que todas las preguntas estén siendo respondidas.
12:10m	12:50m	Cierre	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una pregunta de cierre que orientará a los participantes a generar conclusiones de la jornada realizada. Luego de la discusión realizada, consideran la misión, visión y estrategia vigente? ¿Qué recomendarían hacer? 2. Dinámica de cierre. 3. Agradecerles a los participantes su interés en la actividad realizada. Gracias por participar. Este ha sido una sesión muy exitosa. Sus opiniones será un activo valioso para el estudio. Esperamos que haya encontrado interesante esta discusión. Si hay algo que no está satisfecho con póngase en contacto con nosotros a través de nuestros correos electrónicos.

ANEXO E

FOCUS GROUP: CUESTIONARIO DEL PARTICIPANTE

Cuestionario

Instrucciones

- 1.- Lea cuidadosamente cada pregunta planteada.
- 2.- Sea Sincero cuando responda.
- 3.- En donde se le indique, marque con una equis (X) la respuesta que más se identifique con su opinión.
- 4.- Desarrolle sus respuestas en los espacios destinados para ello.
- 5.- Responda todas las preguntas formuladas.
- 6.- Sus respuestas son estrictamente anónimas y confidenciales.

- ¿Cuál es el nivel de conocimiento de la misión de la empresa?

Alternativas	Marque con una X
a) Mayor conocimiento (Favor escribirla en comentarios y si consideras su vigencia)	
b) Menor conocimiento	
c) No tengo conocimiento	
d) No aplica	
Comentarios:	
Vigencia:	

- ¿Cuál es el nivel de conocimiento de la visión de la empresa?

Alternativas	Marque con una X
a) Mayor conocimiento (Favor justificar en comentarios y si consideras su vigencia)	
b) Menor conocimiento	
c) No tengo conocimiento	
d) No aplica	
Comentarios:	
Vigencia:	

- ¿Cuál es la estrategia de la organización?

R:

- ¿Cuál es el nivel de conocimiento de la estrategia actual de la empresa?

Alternativas	Marque con una X
e) Mayor conocimiento (Favor justificar en comentarios y si consideras su vigencia)	
f) Menor conocimiento	
g) No tengo conocimiento	
Comentarios:	
Vigencia:	

- ¿Considera que la estrategia actual es adecuada al comportamiento actual de la empresa y su entorno? (Si su respuesta es afirmativa, justifique)

R:

- ¿Cuáles son los valores de la organización?, menciónelos:

R:

- ¿Cuál es el nivel de conocimiento general de los valores de la empresa?

Alternativas	Marque con una X
a) Mayor conocimiento (Favor indique cuáles en comentarios)	
b) Menor conocimiento (Favor indique cuáles en comentarios)	
c) No tengo conocimiento	
d) No aplica	
Comentarios:	

ANEXO F
FOCUS GROUP: FORMULARIO “ANÁLISIS DE LAS SITUACIONES”

1- DIAGNÓSTICO

DG-1

1. **DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN: REDACTAR UNA IDEA CLARA Y PRECISA DE ¿QUÉ ESTÁ PASANDO?.**

2. **DENOMINACIÓN: ASÍGNELE UN TÍTULO, NOMBRE AL PROBLEMA O SITUACIÓN ANTES IDENTIFICADA:**

3. **CAUSA(S): DETERMINAR LAS RAZONES O MOTIVOS POR LAS CUALES EL PROBLEMA O SITUACIÓN SE PRESENTA O ESTÁ SUCEDIENDO:**

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____

Comentarios: _____

-
4. **LOCALIZACIÓN: ESPECIFICAR EN QUÉ UNIDADES DE LA ORGANIZACIÓN EL PROBLEMA O SITUACIÓN SE PRESENTA. ¿DÓNDE ESTÁ PASANDO O SUCEDIENDO?.**

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____

Comentarios: _____

5. **IMPACTO SOBRE LOS RESULTADOS: ¿QUÉ EFECTOS, CONSECUENCIAS TIENE EL PROBLEMA O SITUACIÓN SOBRE LOS OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN?.**

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

e. _____

3- ALTO 2- MEDIO 1- BAJO

Comentarios: _____

6. EFECTOS EN EL PERSONAL: ¿QUÉ EFECTOS, CONSECUENCIAS, TIENE EL PROBLEMA O LA SITUACIÓN SOBRE LA ACTITUD Y DISPOSICIÓN DEL PERSONAL?.

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

3- ALTO 2- MEDIO 1- BAJO

Comentarios: _____

7. TENDENCIA: EL PROBLEMA O SITUACIÓN TIENDE A:

3- INCREMENTARSE 2- MANTENERSE 1- DISMINUIR

Comentarios: _____

8. PRIORIDAD DE SOLUCIÓN: ¿CUÁNDO SE DEBE COMENZAR A TOMAR LAS MEDIDAS CORRECTIVAS O A IMPLANTAR LAS SOLUCIONES PARA RESOLVER LA SITUACIÓN IDENTIFICADA?.

3- DE INMEDIATO 2- EN TRES MESES
1- EN SEIS MESES 0- EN UN AÑO O MÁS

Comentarios: _____

ANEXO I
FOCUS GROUP: FORMULARIO JERARQUIZACIÓN DE SITUACIONES DG-3

DG-3

NO.	DIAGNÓSTICO JERARQUIZACIÓN DE SITUACIONES