UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA PRÁCTICA DE NEGOCIOS CRESCO C.A.

Trabajo de Investigación presentado por:

Adriana NÚÑEZ

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

Profesor Guía:

María Elena HOFFMMAN

Caracas, Julio 2006

A MIS HIJOS ANDREINA Y LUIS,
MI ESPOSO LUIS
Y MIS PADRES EVELIA Y LEOPOLDO
POR LA COMPRENSIÓN Y EL RESPETO
QUE ME HAN BRINDADO, CON EL FIN DE DEDICARME
A CULMINAR ESTA ETAPA DE MI VIDA PROFESIONAL

AGRADECIMIENTO

Mi más sincero agradecimiento a la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A. por la oportunidad brindada para la realización de tan importante trabajo de investigación.

En especial al Lic. Víctor Martínez, Director Operativo de la organización por dedicar parte de su valioso tiempo a este proyecto, que le permitió a la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A. tomarse un momento de reflexión para entender su momento y proyectarse a futuro como una organización dinámica y abierta a los cambios que están por venir.

A mi tutora la Lic. María Elena Hoffmann, quien con su paciencia y maestría logró transmitir siempre ánimo y sabiduría, me condujo y prestó apoyo en todo momento, para llevar a cabo tan importante proyecto en mi carrera profesional.

A mi amiga y compañera del postgrado Crisley Leal, por comprenderme en todos los momentos de dificultad que enfrentamos juntas y disfrutar del éxito de cada proyecto que compartimos, por ser ante todo a mi amiga.

Y a todas aquellas personas que no alcanzo a nombrar, que de una u otra forma contribuyeron a la realización del presente trabajo de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Resumen..... x

Introducción..... 11

CAPÍTULO I. MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO..... 13

1.1. Orígenes de la Teoría de Sistemas (TG)..... 13

1.1.1. Concepto y características de los Sistemas……..... 14

1.1.2. Tipos de Sistemas…….. 16

1.2. La Organización como un Sistema Abierto …….. 17

1.3. Definición de Organización……... 17

1.3.1. Componentes de una Organización Educativa ……. 19

1.3.1.1. Objetivos…….…….. 20

1.3.1.2. Estructura……. 20

1.3.1.3. Tecnología – Procesos……. 21

1.3.1.4. Cultura Organizacional……. 23

1.3.1.5. Recursos Humanos, Físicos y Financieros…….. 24

1.3.1.6. Entorno…… 24

1.2. El proceso Diagnóstico en una organización del siglo XXI..... 24

1.3. Instrumentos para recopilar información..... 26

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA……… 28

2.1 Propósito del diagnóstico…… 28

2.2 Objetivos del diagnóstico……. 28

2.3 Resultados Esperados ……. 28

CAPÍTULO III. ESTRATEGIA METODOLÓGICA……….. 29

3.1. Etapas del diagnóstico organizacional…… 29

3.2. Herramientas empleadas ……. 32

3.2.1. Cuestionario para los estudiantes de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A. …….. 32

3.2.1.1. Objetivo del Instrumento …….. 32

3.2.1.2. Descripción del Instrumento …… 32

3.2.1.3. Diseño del Instrumento …… 32

3.2.1.4. Validez y Confiabilidad del Instrumento …… 36

3.2.1.5. Selección de la Muestra …….. 38

3.2.1.6. Aplicación del Instrumento …….. 39

3.2.1.7. Tabulación y graficación de resultados …… 39

3.2.1.8. Análisis de resultados …….. 40

3.2.2. Entrevista al Director Operativo de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A. …….. 41

3.2.2.1. Objetivo del Instrumento …….. 41

3.2.2.2. Descripción del Instrumento …… 41

3.2.2.3. Validez del Instrumento …… 42

3.2.2.4. Aplicación del Instrumento …….. 42

3.2.2.5. Análisis de resultados …….. 42

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE DATOS……. 43

4.1 Análisis General……... 44

4.2 Análisis específico por dimensión y sus reactivos…… 46

4.2.1. Dimensión Estructura ……. 46

4.2.2. Dimensión Procesos…….. 48

4.2.3. Dimensión Comunicación…….. 49

4.2.4. Dimensión Identidad…… 50

4.2.5. Dimensión Entrenamiento…….. 51

4.2.6. Dimensión Planeación y Desarrollo de Carrera ……. 52

4.2.7. Dimensión Cooperación y Trabajo en Equipo …… 53

4.2.8. Dimensión Conflictos…….. 54

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS………. 55

5.1. Caracterización de CRESCO C.A., como sistema abierto…… 55

5.2. Procesos de Negocio de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A. ……. 57

5.2.1. Consultoría Externa……. 57

5.2.2. Entrenamiento “In Company”……. 58

5.2.3. Escuela Práctica de Negocios……... 58

5.3. Esquema actual del proceso de negocio - Escuela Práctica de Negocios …… 58

5.3.1. Descripción General del proceso …….. 59

5.3.1.1 Identificación de la oportunidad de Negocio …….. 59

5.3.1.2. Negociación…….. 60

5.3.1.3. Reclutamiento y Selección…… 60

5.3.1.3.1. Formalización…….. 60

5.3.1.3.2. Inducción……. 60

5.3.1.3.3. Entrenamiento…… 60

5.3.2. Componentes del proceso …… 61

5.3.2.1. Organización…….. 61

5.3.2.1.1. Misión…….. 61

5.3.2.1.2. Visión…….. 61

5.3.2.1.3. Valores…… 61

5.3.2.1.4. Objetivos del Negocio …… 62

5.3.2.1.5. Estructura Organizacional…….. 62

5.3.2.2. Capital Humano ……... 63

5.3.2.3. Capital Tecnológico……. 63

5.3.2.4. Procesos de Apoyo ……. 63

5.3.2.4.1. RRHH……. 64

5.3.2.4.2. Operaciones…….. 64

5.3.2.4.3. Entrenamiento…… 64

5.3.2.4.4. Administrativo…… 65

5.3.3. Observaciones Generales……. 65

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES……….. 67

CAPÍTULO VI. RECOMENDACIONES…….. 70

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 73

ANEXO A. Propuesta de Diagnóstico ……..... 75

ANEXO B. Reactivos definidos por Dimensión ……..... 83

ANEXO C. Instrumentos diseñados: Modelo de Cuestionario a Estudiantes y Encuesta abierta al Director Operativo..…….……..... 86

ANEXO D. Confiabilidad del Instrumento……..... 91

ANEXO E. Tabulación de respuestas……..…… 94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Etapa 1 del Diagnóstico: Levantamiento y recopilación de Información…….. 29
Tabla 2. Etapa 2 del Diagnóstico: Análisis de los Procesos Medulares……. 30
Tabla 3. Etapa 3 del Diagnóstico: Análisis de resultados……. 30
Tabla 4. Etapa 4 del Diagnóstico: Presentación de resultados y recomendaciones…… 31
Tabla 5. Dimensiones definidas para elaborar el cuestionario para los estudiantes de la Escuela Práctica de Negocios, CRESCO C.A.…… 33
Tabla 6. Cantidad de Reactivos por Dimensión……..... 34
Tabla 7. Puntuaciones a obtener por dimensión. 35
Tabla 8. Resultados Coeficiente Alpha de Cronbach. ……..... 38
Tabla 9. Evaluación de resultados de la encuesta: Criticidad de respuesta…. 41
Tabla 10. Resultados por dimensión, según categorías de respuesta..…… 45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Componentes de la Escuela como Organización……. 19
Figura 2. Modelo de David Nadler..……... 27
Figura 3. Enfoque sistémico de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A.……... 56
Figura 4. Componentes del Proceso de Negocio…….. 59
Figura 5. Organigrama actual de CRESCO C.A..... 62
Figura 6. Procesos de Apoyo en CRESCO C.A…….. 64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Promedio de Puntuación por dimensión estudiada…… 44
Gráfico 2. Dimensión Estructura …….. 47
Gráfico 3. Dimensión Procesos…… 48
Gráfico 4. Dimensión Comunicación……... 49
Gráfico5. Dimensión Identidad…….……..... 50
Gráfico 6. Dimensión Entrenamiento……..... 51
Gráfico 7. Dimensión Planeación y Desarrollo de Carrera……..... 52
Gráfico 8. Dimensión Cooperación……..... 53
Gráfico 9. Dimensión Conflictos……..... 54

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, contempla la descripción detallada del diagnóstico organizacional realizado en la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., con el fin de caracterizar la situación actual de dicha organización, identificando y analizando oportunidades de mejora del negocio, que potencien el cumplimiento de las expectativas de sus clientes y los preparen para enfrentar los nuevos desafíos de la organización.

A lo largo de este trabajo se desarrolló una metodología basada en el enfoque sistémico, tratando a la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A. como un sistema abierto que interactúa con el ambiente, a través de entradas y salidas e intercambia energía y materia con todos los entes que lo rodean.

Además, el diagnóstico como proceso analítico permitió conocer la situación actual de la organización y lo más importante, se contó con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente.

Una vez aprobada la propuesta de negocio para realizar el diagnóstico organizacional se inicio el trabajo, el cual se dividió en cuatro etapas principales:

1) Levantamiento y recopilación de información, para ello se tomó en cuenta la forma de recolectar los datos, las herramientas para almacenar los datos y procesos utilizados para ordenar y procesar la información.
2) Análisis de Procesos Medulares, con ello se logró identificar el proceso de estudio que requería mayor atención en la dinámica de la organización.
3) Análisis de Resultados, con lo cual se interpretó la información para plantear las conclusiones y el plan de acción recomendado a la Escuela Práctica de Negocio CRESCO C.A. para responder a la dinámica del negocio.
4) Presentación de resultados y recomendaciones al cliente y al equipo de personas que estuvo involucrado en el proceso.

INTRODUCCIÓN

Cambiar hacia la excelencia solo es posible cuando las organizaciones logran interpretar cabalmente sus posibilidades reales. Toda organización que aspira lograr y mantener una posición de excelencia debe comprender la importancia de aceptar que lo permanente es el cambio.

El diagnóstico organizacional constituye un examen analítico de la trayectoria de una organización, así como de la situación actual de la misma, además, a través de este análisis se logra conocer las potencialidades de la empresa, como es su desenvolvimiento con respecto al cumplimiento de su misión, objetivos, y actividades; el estado y administración de sus recursos, la caracterización de su cultura y el funcionamiento técnico y organizativo.

La etapa de diagnóstico, abarca el estudio y análisis de un conjunto de subsistemas, y constituye un período de suma importancia para la proyección de la organización a ser mejorada, para alcanzar el perfeccionamiento organizacional a través de mayores y mejores resultados económicos.

El presente trabajo, muestra los resultados del diagnóstico organizacional de la Escuela Práctica de Negocios, CRESCO C.A., empresa de “outsourcing” en recursos humanos que funciona desde hace aproximadamente dos (2) años en el mercado venezolano, ofreciendo a sus clientes servicios de Consultoría Externa, Entrenamiento “In Company” y Escuela de Negocios.

La Escuela Práctica de Negocios está destinada a preparar profesionales en el área comercial, para cubrir posiciones definidas de acuerdo a las necesidades y requerimientos de las organizaciones-cliente. Esta contratación se realiza bajo la figura de “outsourcing” teniendo como valor agregado, la formación continua por parte de Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., de las fuerzas de ventas asignadas en las diferentes organizaciones-cliente.

La Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., ha experimentado un crecimiento rápido en el mercado, razón por la cual, se han venido presentando una serie de situaciones en cuanto a la capacidad de respuesta a los requerimientos recibidos particularmente relacionados con la búsqueda y

formación de estudiantes en la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., que hacen necesaria la búsqueda de mejoras, a fin de seguir ofreciendo a sus clientes servicios de calidad.

En tal sentido, se desarrolla y presenta una propuesta de consultoría a los Directores, para llevar a cabo el diagnóstico organizacional, que consiste en un examen analítico de todos los elementos que componen la organización, como misión, visión, valores, objetivos, procesos, estructuras de organización, planificación del negocio, recursos y sus potencialidades para el posterior análisis de resultados y hallazgos encontrados, formular y presentar las recomendaciones que le permitirán a la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A. consolidar su posición en el mercado y alcanzar su visión de ser reconocidos a nivel nacional e internacional como una organización especialista en formación de equipos profesionales de primera categoría en el área comercial.

El diagnóstico realizado se basa en el enfoque sistémico, que toma en cuenta tanto el entorno externo como el interno y su incidencia en las funciones de dirección de la organización, con el objetivo de detectar y focalizar las fortalezas y oportunidades de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A.

CAPÍTULO I
MARCO DE REFERENCIA TEÓRICO

1.1 Orígenes de la Teoría de Sistemas (TS)

La Teoría de Sistemas (TS) es una rama específica de la Teoría General de Sistemas (TGS), esta surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968.

La Teoría General de Sistemas, no busca solucionar problemas ni proponer soluciones prácticas, sin embargo sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Los supuestos básicos de la Teoría General de Sistemas son:

1) Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.
2) Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de los sistemas.
3) Dicha teoría de los sistemas puede ser una manera amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico, especialmente en ciencias sociales.
4) Esa teoría de sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproxima al objetivo de la unidad de la ciencia.
5) Esto puede generar una integración en la administración científica.

La Teoría General de Sistemas afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente.

Según, F.K. Berrien (1968) la Teoría General de Sistemas, se fundamenta en tres premisas básicas:

1) *"Los sistemas existen dentro de sistemas"*: cada sistema existe dentro de otro más grande.
2) "*Los sistemas son abiertos":* es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se

caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.

3) *"Las funciones de un sistema dependen de su estructura":* para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

1.1.1. Concepto y características de los sistemas

El análisis de las organizaciones vivas revela "lo general en lo particular" y muestra las propiedades generales de las especies que son capaces de adaptarse y sobrevivir en un ambiente típico. Los sistemas vivos, sean individuos u organizaciones, son analizados como "sistemas abiertos" que mantienen un continuo intercambio de materia, energía e información con el ambiente.

Independientemente del tipo de arreglo en el que se desarrolla la organización para la obtención de un fin común, en si tiene características de sistema abierto, que permite su adaptación y sobrevivencia en el entorno, Kast, Freemont y Rosenzweig nos indican:

"Un todo organizado y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineados por límites identificables que lo separan del suprasistema ambiental". (Kast, Freemont y Rosenzweig, 1990, p. 5)

A ese respecto Peter Senge (1995) plantea: *"Un sistema es una totalidad percibida cuyos elementos se aglomeran porque se afecta recíprocamente a lo largo del tiempo y operan con un propósito común"* (p. 94)

De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

- **Propósito u objetivo**: todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
- **Globalismo o totalidad**: un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa y efecto. De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasis.
- **Entropía**: es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la negentropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.
- **Homeostasis:** es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

Luego decimos que un Sistema es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad.

Una organización podrá ser entendida como un sistema o subsistema o un supersistema, dependiendo del enfoque. El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones. Los sistemas pueden operar, tanto en serie como en paralelo.

1.1.2. Tipos de sistemas

En cuanto a su constitución, pueden ser físicos o abstractos:

- **Sistemas físicos o concretos**: compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. El hardware.
- **Sistemas abstractos**: compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. Es el software.

En cuanto a su naturaleza, pueden ser cerrados o abiertos:

- **Sistemas cerrados:** no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.
- **Sistemas abiertos**: presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados. Los sistemas cerrados, cumplen con el segundo principio de la termodinámica que dice que “una cierta cantidad llamada entropía, tiende a aumentar al máximo”.

Existe una tendencia general de los eventos en la naturaleza física en dirección a un estado de máximo desorden. Los sistemas abiertos evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado de creciente orden y organización (entropía negativa). Los sistemas abiertos restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización. El

concepto de sistema abierto se puede aplicar a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, del grupo, de la organización y de la sociedad.

1.2. La Organización como un Sistema Abierto

Herbert Spencer afirmaba a principios del siglo XX, “Un organismo social se asemeja a un organismo individual en los siguientes rasgos esenciales”:

- En el crecimiento.
- En el hecho de volverse más complejo a medida que crece.
- En el hecho de que haciéndose más complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia.
- Porque su vida tiene inmensa extensión comparada con la vida de sus unidades componentes.
- Porque en ambos casos existe creciente integración acompañada por creciente heterogeneidad”.

1.3. Definición de Organización

Se han dado un buen número de definiciones y conceptos de Organización, de allí que se tomen varios autores: Bernardo Kliksberg (1975) quien hace un resumen, luego de una amplia revisión histórica del concepto, desde principios del siglo XX hasta la década de los sesenta, Michael Armostrong (1973) quien la define desde la perspectiva de la gerencia del recurso humano y Marcel Antonorsi (1975) quien la conceptualiza desde el enfoque de la competitividad y los sistemas. Además se revisó a Kast, Freemont y Rosenzweig (1990).

Organización

Es una institución social... se caracteriza por su coordinación consciente y su racionalidad y crea expectativas fijas de comportamiento recíproco entre los miembros... El conjunto de relaciones entre las actividades de la organización constituye su estructura de carácter relativamente estable en el tiempo... Tiende hacia determinados fines y el grado de cooperación que le acuerdan sus miembros variará según el tipo de organización… Sus características, comportamientos y objetivos son profundamente incididos por las características del medio económico, político, cultural, social, etc., donde se desenvuelve. Tiene una relación de interacción mutua con el medio... (Kliksberg, 1975, p. 31)

Las organizaciones existen para conseguir hacer cosas. La organización es en sí misma una entidad cuya existencia obedece a un propósito, el cual determina la actividad que acometa. Pero lo que haga efectivamente y la forma en que lo haga estará influidos por varias fuerzas externas e internas. Entre ellas se cuentan el medio y la clase de organización de que se trate; su razón de ser y su historia, su cultura, sus valores, su estilo de gerencia, sus clientes. (Armstrog, 1973, p. 38)

Las organizaciones son un sistema complejo que responden a una estrategia para desempeñarse con éxito en su entorno… la organización desarrolla procesos de trabajo para producir bienes y servicios, cuenta con sistemas gerenciales que le permiten funcionar y con estructuras que establecen responsabilidades formales. La organización está formada por equipos diversos y líderes que se responsabilizan por su conducción. La organización trabaja con recursos de infraestructura que le facilitan su acción. La organización se mantiene integrada por valores que comparten sus colaboradores. (Antonorsi, 1995, Págs. 17 – 19)

Las organizaciones consisten en arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito… Sistemas psicosociales, individuos que trabajan en grupos… Sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas… y una relación de actividades estructuradas,

> individuos que trabajan juntos en relaciones estructuradas… (Kast, Freemont y Rosenzweig, 1990, p. 5)

Para el presente trabajo de investigación, la organización a estudiar es una Escuela Práctica de Negocio, por ello se hace referencia a la institución educativa estudiada por Sáenz (1993), quien indica:

> Toda organización, espontánea o intencionalmente, funciona en virtud de una dinámica que está presente en cualquier tipo de institución. La esuela, como institución, no escapa a las reglas formales de la organización y en ella pueden rastrearse las normas, los principios y aún las leyes con que diversas teorías organizativas han pretendido explicar el funcionamiento institucional. (Sáenz, 1993, p. 11)

1.3.1. Componentes de una organización educativa.

Los planteles educativos están constituidos por una serie de relaciones o elementos que interactúan en aras de ofrecer un mejor servicio a sus alumnos. Es por ello que es necesario para los efectos del análisis conocer las interconexiones organizacionales en las que se desenvuelven, tal como se observa en la Figura 1. Componentes de la escuela como Organización, que se presenta a continuación:

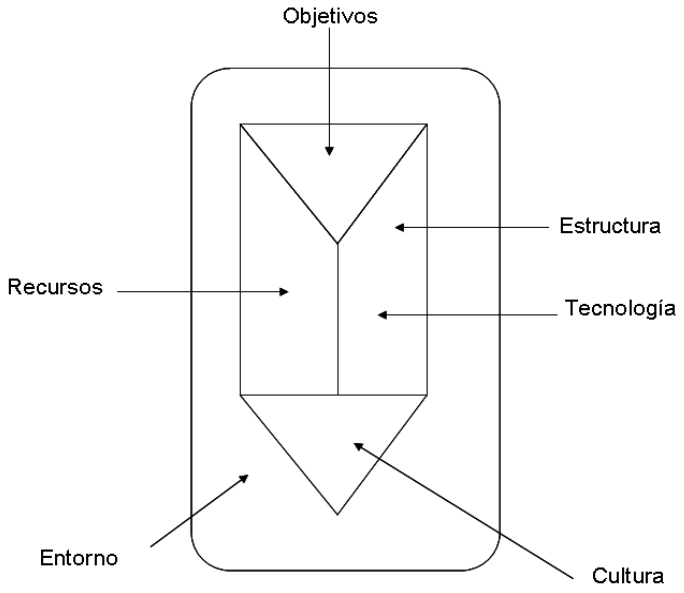

Figura 1. Componentes de la escuela como Organización
(tomada de Antonez 1993, citado por Gairin, 1994, pág 244)

El modelo “Componentes de la Escuela como organización” intenta presentar como todos los componentes se relacionan de manera interactiva y tiene una influencia recíproca. El prisma agrupa a cinco componentes poniéndolos en contacto y se sitúa dentro del marco que configuran las variables contextuales, con las cuales establece una relación de intercambio de influencia.

Para Gairin (1994*): “Las características de cada uno de los seis elementos en cada centro y las diversas formas dinámicas y congruentes que tienen que relacionarse entre sí determinan el tipo de orientación que regirá el funcionamiento de cada institución”*. (p. 245).

Para profundizar en los componentes de la organización educativa, vista ésta desde lo administrativo – como una empresa – y dado que este enfoque es de reciente tratamiento, ya que la educación ha sido de los sectores que más lentamente se ha incorporado al mundo de la calidad y la competitividad, se tomó para fines del análisis y del marco teórico, lo que algunos autores del mundo de la gerencia y los negocios han considerado claves de la organización, siendo en el caso que nos ocupa los componentes ya citados por Gairin (1994). Se ha hecho una adaptación conceptual, según las particularidades de la Escuela Práctica de Negocio CRESCO C.A. Seguidamente se detallan los componentes que se analizaron en la caracterización de la organización objeto de estudio.

1.3.1.1. Objetivos

Parámetros claves, marco de referencia, estados futuros deseados hacia cuya realización se oriente la acción. Los objetivos son los resultados que aspira lograr la organización.

1.3.1.2. Estructura

Es el conjunto de relaciones de trabajo formalmente definidas, las cuales implican algún grado de división del trabajo y de asignaciones de responsabilidad. Se representan gráficamente a través de organigramas.

1.3.1.3. Tecnología - Procesos

En su sentido más amplio, se refiere “al cómo” se hacen las cosas, cómo se instrumentan las decisiones. Secuencia de actividades diseñadas y ejecutadas coordinadamente para el logro de objetivos. Es la manera como una organización estructura su trabajo productivo, en el caso educativo se podrían agrupar de la siguiente manera:

1) Procesos de Planificación
2) Procesos Pedagógicos
3) Procesos Administrativos

1) **Procesos de Planificación:** estrategia, visión, misión, orientación al usuario o al cliente.

   a) Visión

   Ubicación de la organización en escenarios futuros, la visión debe ser realista, realizable y medible. Según Kotter (1996) existen visiones centrales, secundarias y emergentes según cambios del entorno.

   b) Misión

   El propósito duradero, razón de ser que distinguen a la organización. Identifica el alcance de las operaciones, y del mercado, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que aspira satisfacer. Aclara el concepto de la organización, sus principales valores y prioridades. (Antonorsi, 1995)

   c) Estrategia

   Cursos globales de acción de una organización, orientados al logro de los objetivos.

   d) Orientación al cliente

   El cliente y/o usuario como centro, conductor o guía del negocio. En el caso educativo se pueden ubicar varios clientes: los alumnos, los padres o familias, la comunidad a la cual sirven. (Albrencht 1985,1992)

2) **Procesos Pedagógicos - Servicio Educativo**

Producto mixto: material y perceptual, es intangible en cuanto a incorporación de conocimientos encausados hacia una determinada área (proceso de enseñanza – aprendizaje). Asimismo, puede evaluarse con estándares de calidad, propios de las empresas de bienes manufacturados, ya que los materiales instruccionales por ejemplo, son productos donde se valoran atributos tales como: actualización, diseño, idioma, adecuación al pensúm y este a la realidad laboral, entre otros.

> La educación es un proceso, concepto y acontecimiento, una idea y una realidad, un ámbito para la construcción teórica y una manifestación existente: su problemática está integrada por experiencias concretas y por fines formativos. De esta manera, la expectativa ante sus realizaciones debe plantearse según un esfuerzo que permita enlazar lo que se piensa con lo que se hace y lo que se desea con lo que se logra. Ella se transcribe en un pensamiento, una voluntad y un sentimiento que deben encontrar su correspondencia en un producto, una conclusión y una materialización. En síntesis es una dinámica dialéctica entre una instancia conceptual y un escenario de cristalización. (Guedez, 1987, p. 25).

3) **Procesos Administrativos**

Procesos vinculados al control de estudios y a la administración de los recursos humanos, físicos y financieros de la institución.

a) **Organización y funciones (Antonorsi, 1995)**

Organización: sistema de relaciones socio técnicas, en la cual los componentes deben integrarse armónicamente para el logro de objetivos y metas.

Funciones: son todas operaciones sencillas o complejas que hacen posible la producción de bienes o servicios en una empresa u organización.

1.3.1.4. Cultura Organizacional

Es aquella serie de creencias, valores, normas y reglas fundamentales explícitas o no. *"La cultura ha sido definida como ´la personalidad´ de la organización con valores, héroes, retos y rituales". (Deal, Kennedy, 1985, p. 15).*

En ella incorporamos aspectos actuales relativos al trabajo administrativo propiamente, como lo indica Albrencht (1986,1992):

a) Calidad

Adecuación, satisfacción, cumplimiento o superación de expectativas de los clientes. Se concibe la organización como un sistema que hace posibles productos y servicios con los estándares de calidad, el tiempo de entrega y las especificaciones del cliente.

b) Servicio

Producto perceptual, intangible, un proceso más que un objetivo terminal en sí mismo: emocional, más cercano a la interacción y a la comunicación. Es satisfacción o sentirse oído, atendido y respetado como cliente o usuarios. Esta observación es independientemente de que sean bienes o servicios propiamente dichos.

c) Cliente Externo

El miembro más significativo de la organización, de su percepción y satisfacción sobre los bienes o servicios, dependerá el éxito de las organizaciones y su permanencia en el mercado. En el caso de una institución educativa hay varios tipos de clientes externos: los alumnos, los padres y representantes, la comunidad donde está ubicado el plantel.

d) Cliente Interno

El cliente o servicio interno significa colocar todos los recursos y los procesos de la organización alineados para satisfacer los requerimientos de los clientes externos. Esto implica construir internamente "la cadena de la calidad", es decir, servirse recíprocamente como clientes – interfuncionalmente – y con los mismos estándares con lo que se aspira satisfacer al cliente externo.

1.3.1.5. Recursos: Humanos, Físicos y Financieros

Regresando al modelo de Gairin y como bien lo expresa el enunciado, los recursos son aquellas capacidades del personal, materiales, equipos e infraestructura, así como las capacidades económicas y de información de la cual dispone la organización.

1.3.1.6. Entorno

Son las organizaciones, el medio ambiente y las condiciones sociales, políticas, económicas, jurídicas, ecológicas, educativas, culturales e inclusive geográficas y climáticas, de las cuales dependen en mayor o menor grado las dinámicas organizacionales.

Grupo determinante del Entorno

Son aquellas organizaciones o miembros del entorno cuyas conductas, afectan decisivamente la vida organizacional en un lapso específico del tiempo.

1.2. El proceso Diagnóstico en una organización del siglo XXI

Es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una organización, interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación planteada.

El objetivo principal del diagnóstico organizacional radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella.

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

1) Una vez aprobada la propuesta de negocio para iniciar el diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). 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 del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos (contrato psicológico) que haga con el consultor.

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

1) Generación de información, la cual abarca a su vez tres aspectos:
   a) La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
   b) La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
   c) La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.
2) Organización de la información, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:

a) El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
b) El almacenamiento apropiado de los datos.
c) El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

3) Análisis e interpretación de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

1.3. Instrumentos para recopilar información

Para emitir un diagnóstico sobre la organización, existen diversas herramientas de recolección de información como son:

(a) Cuestionarios: 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

(b) Entrevistas: 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

(c) Observación: Para llevarla a cabo, el consultor puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El consultor debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.

(d) Información Documental (archivos): El consultor reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.

Los verdaderos instrumentos de diagnósticos son de aparición reciente (mediados del siglo XX), y ellos, basándose en métodos y planteamientos científicos han logrado transformar las predicciones, en diagnósticos veraces basados en hechos objetivos y cuantificables. A través de la utilización de estos instrumentos se recolecta la información de diferentes áreas de la organización.

Posteriormente, se organiza y examina la información para realizar el diagnóstico de los diferentes procesos en la organización, así como identificar pautas para el desarrollo futuro de la misma. Luego, se procede a la retroalimentación de la información obtenida, mediante la divulgación entre los miembros del equipo gerencial y por último, transmitirla a todos los integrantes de la organización.

Todo lo explicado anteriormente, se puede representan en un ciclo continuo que, según David Nadler, permite organizar mejor la información obtenida (Ver Figura 2 Modelo de David Nadler).

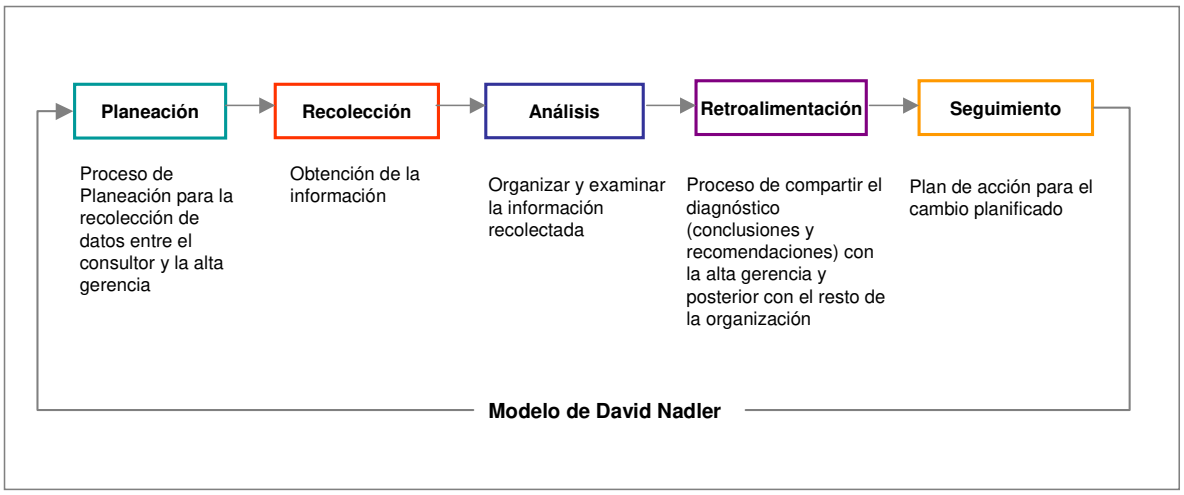

Figura 2. Modelo de David Nadler

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

Después de varios contactos con el cliente se diseñó una propuesta de trabajo que detallaba desde el propósito, objetivos, resultados esperados y la metodología, la misma fue presentada y aprobada por parte de la junta directiva de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A. (ver detalles en el Anexo A).

2.1. Propósito del Diagnóstico

Caracterizar la situación actual de la empresa CRESCO C.A., identificando y analizando oportunidades de mejora del negocio, que potencien el cumplimiento de las expectativas de los clientes y los preparen para enfrentar los nuevos desafíos de la organización

2.2. Objetivos del diagnóstico

1. Describir la situación actual de la empresa CRESCO C.A con base en la estructura, los procesos clave y de apoyo, entre otros elementos determinantes del éxito organizacional.
2. Identificar posibles situaciones problemáticas y analizar sus causas.
3. Recomendar acciones que orienten las decisiones futuras para llevar a cabo la solución de las situaciones identificadas.

2.3. Resultados Esperados

Al finalizar el diagnóstico se esperó contar con los siguientes productos:

1. Informe detallado que contenga la caracterización del negocio y el análisis de las oportunidades de mejora identificadas.
2. Matriz de oportunidades con sus respectivas recomendaciones, como marco de referencia para priorizar, en conjunto con el cliente, las acciones de cambio.

CAPÍTULO III
ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Se inició el proceso de diagnóstico, el cual se enmarcó en cuatro etapas, las cuales permitieron conocer y caracterizar la situación actual de la empresa objeto de estudio, en cuanto a sus procesos, resultados y la percepción del director operativo, el personal administrativo y los estudiantes.

3.1. Etapas del diagnóstico organizacional

Tabla 1. *Etapa 1 del Diagnóstico: Levantamiento y recopilación de información*

Etapa 1	
Objetivos	• Registrar la percepción del Director Operativo, los empleados y los estudiantes, en torno al funcionamiento de la organización
Actividades	1. Revisión de la misión, visión, valores, objetivos y planificación del negocio de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A. 2. Diseño y aplicación de una entrevista al Director Operativo de la organización. 3. Diseño y aplicación de un cuestionario a los estudiantes de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A.
Herramientas	1. Entrevista de preguntas abiertas, dirigida al Director Operativo. 2. Cuestionario de preguntas cerradas y abiertas, dirigido a los estudiantes de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A.
Productos	1. Resultados de las entrevistas y los cuestionarios aplicados. 2. Documentación del negocio.

Tabla 2. *Etapa 2 del Diagnóstico: Análisis de los Procesos Medulares*

Etapa 2	
Objetivos	• Caracterizar la situación actual de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., con base en la identificación y análisis de los procesos de negocio y de apoyo.
Actividades	1. Esquematización de los procesos de negocio y de apoyo de la organización. 2. Identificación de la relación sistémica de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C,A.
Herramientas	1. Esquema de visión sistémica de la organización.
Productos	1. Esquema de procesos actuales de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A. 2. Visión Sistémica de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A.

Tabla 3. *Etapa 3 del Diagnóstico: Análisis de resultados*

Etapa 3	
Objetivos	• Identificar oportunidades de mejora como producto del análisis de la información y hechos recolectados en las dos etapas anteriores.
Actividades	1. Tabulación de los resultados obtenidos en las encuestas. 2. Interpretación de resultados obtenidos, tanto en las encuestas aplicadas a los estudiantes, como en las entrevistas realizadas al Director Operativo. 3. Identificación de oportunidades de mejora. 4. Elaboración de recomendaciones.
Herramientas	1. Aplicación Excel y SPSS para la tabulación y graficación de resultados.
Productos	1. Informe preliminar de resultados. 2. Presentación de resultados.

Tabla 4. *Etapa 4 del Diagnóstico: Presentación de resultados y recomendaciones*

Etapa 4	
Objetivos	• Compartir con los integrantes de la organización la situación actual de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A, de acuerdo al levantamiento y análisis realizado.
Actividades	1. Presentar los resultados finales y conclusiones del equipo de trabajo. 2. Plantear las recomendaciones.
Herramientas	1. Plantilla de presentación, aplicación Power Point.
Productos	1. Informe definitivo del diagnóstico. 2. Presentación de resultados.

3.2. Herramientas empleadas

Para llevar a cabo el levantamiento de información, se construyeron dos instrumentos, el primero, dirigido a los estudiantes de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A y el segundo, al Director Operativo de la misma., ambos orientados a conocer la situación actual de la organización, desde el punto de vista de los antes mencionados.

3.2.1 Cuestionario para los estudiantes de la Escuela Práctica de Negocios.

3.2.1.1. Objetivo del instrumento

El instrumento presentado a continuación, ha sido diseñado con la finalidad de conocer la percepción de los estudiantes de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A. en relación a ocho aspectos importantes de la organización: (a) estructura, (b) procesos, (c) comunicación, (d) identidad, (e) entrenamiento, (f) planeación y desarrollo de carrera; (g) cooperación y trabajo en equipo y (h) conflictos.

3.2.1.2. Descripción del instrumento

El instrumento consiste en un cuestionario de cuarenta y tres (43) reactivos de tipo cerrado, dirigido a conocer la percepción de los estudiantes, con respecto a ocho las dimensiones de análisis definidas: (a) estructura, (b) procesos, (c) comunicación, (d) identidad, (e) entrenamiento, (f) planeación y desarrollo de carrera; (g) cooperación y trabajo en equipo y (h) conflictos.

Cuenta además, con una escala de valoración tipo Likert de cuatro puntos, para medir el grado de acuerdo o desacuerdo del estudiante con respecto a cada uno de los reactivos planteados.

3.2.1.3. Diseño del Instrumento

1) El cuestionario utilizado fue diseñado de manera particular para la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., con base en los contactos establecidos

con el cliente y conociendo la naturaleza del negocio al cual se dedica, para ello se definieron las ocho dimensiones a ser evaluadas (ver Tabla 5).

Tabla 5. *Dimensiones definidas para elaborar el cuestionario para los estudiantes de la Escuela Práctica de Negocios, CRESCO C.A.*

Dimensión	Definición
Estructura	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de si la estructura organizativa soporta los objetivos del negocio.
Procesos	Es la percepción de las personas que integran la organización, acerca de la existencia de mecanismos y actividades que soporten los objetivos del negocio.
Comunicación	Es la percepción que tienen los individuos que forman parte de la organización, con respecto a la efectividad de los canales de comunicación existentes en la misma.
Identidad	Es el sentimiento de pertenencia que hace posible engranar los objetivos y valores personales con los de la organización.
Entrenamiento	Corresponde a la percepción de los miembros de la organización, sobre la adecuada preparación y el entrenamiento recibidos para desempeñarse en el cargo correspondiente.
Planeación y desarrollo de carrera	Es la percepción de las personas que integran la organización, sobre la posibilidad de desarrollarse indiferentes posiciones dentro de la misma.
Cooperación y trabajo en equipo	Es el sentimiento de los miembros de la organización, sobre la existencia de un espíritu de ayuda entre directivos, equipo técnico y representantes.
Conflictos	Es la percepción acerca de cómo los miembros de la organización, expresan y aceptan las opiniones discrepantes, para enfrentar y solucionar los problemas.

2) Luego, se elaboraron, a través de un proceso de discusión, los reactivos a incluir en el instrumento para cada una de las dimensiones seleccionadas, con el fin de que, a través de las respuestas dadas por los sujetos objeto de la muestra, se pudiera medir la percepción de los estudiantes con respecto al funcionamiento de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A.

Como resultado de la actividad, se obtuvo, para cada dimensión, un número de reactivos, tal como se muestra en la Tabla 6. *Cantidad de reactivos por dimensión* (para más detalles, ver Anexo B):

Tabla 6. *Cantidad de Reactivos por Dimensión*

Dimensión	Cantidad de Reactivos
Estructura	5
Procesos	8
Comunicación	8
Identidad	5
Entrenamiento	5
Planeación y desarrollo de carrera	4
Cooperación y trabajo en equipo	4
Conflictos	4
Total Reactivos	**43**

3) Teniendo los reactivos elaborados para cada una de las dimensiones, se colocó la forma de escritura de las frases en un sentido positivo, esto, para dar uniformidad a las respuestas. Asimismo, se redactaron las Instrucciones de llenado del Instrumento.
4) Se escogió una escala tipo Likert de cuatro alternativas para dar respuesta a las frases planteadas en el instrumento:
    - 1: En desacuerdo (ED)
    - 2: Medianamente en desacuerdo (MED)
    - 3: Medianamente de acuerdo (MDA)
    - 4: De acuerdo (DA)
5) Conociendo la escala de respuesta a emplear, se calcularon las puntuaciones mayor y menor que se podrían obtener, considerando la cantidad de reactivos definida para cada dimensión. Para obtener la puntuación mayor, se multiplicó el número total de reactivos de la dimensión por la puntuación mayor, según la escala de respuesta seleccionada (4: De acuerdo). En el caso de la puntuación

menor, se multiplicó el número total de reactivos de la dimensión, por la puntuación menor (1: En desacuerdo), dando como resultado lo indicado en la Tabla 7:

Tabla 7. *Puntuaciones a obtener por dimensión.*

Dimensión	Cantidad de Reactivos	Puntuación Mayor	Puntuación Menor
Estructura	5	20	5
Procesos	8	32	8
Comunicación	8	32	8
Identidad	5	20	5
Entrenamiento	5	20	5
Planeación y Desarrollo de Carrera	4	16	4
Cooperación y Trabajo en Equipo	4	16	4
Conflictos	4	16	4
Total Reactivos	**43**	**172**	**51**

De esa manera, al tabular los datos recabados en la aplicación del instrumento, se pudo conocer quienes estuvieron en total acuerdo / desacuerdo (puntos extremos) con los reactivos planteados en cada dimensión, así como conocer cuáles sujetos mostraron cierto acuerdo / desacuerdo sin llegar a los extremos, siendo estos los puntos intermedios en la organización, que no generan mayor tensión.

6) Una vez formalizado el instrumento por dimensión, se procedió a conformar el cuestionario (para Ver detalles ir al Anexo C), para ello se ordenaron los reactivos de forma aleatoria, a fin de evitar que los reactivos relacionados con la misma dimensión, estuviesen juntos.

7) Asimismo, se incorporó una hoja adicional, con una pregunta de tipo abierta, en la que los estudiantes expresaran los aspectos positivos y las áreas de oportunidad de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A.

3.2.1.4. Validez y Confiabilidad del instrumento

Se dice que un instrumento es **confiable** cuando con el mismo se obtienen resultados similares al aplicarlo dos (2) o más veces al mismo grupo de individuos o cuando lo que se aplica o administra son formas alternativas del instrumento. Se dice que un instrumento es **válido**, cuando realmente es capaz de medir aquello para lo que ha sido concebido, tal como dice Balestrini, en términos generales "se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir", (Balestrini, 2002, p. 139)

Asimismo, entre los factores que pueden afectar la **confiabilidad** y **validez** de los instrumentos de medición, Fernández y Baptista (2002, p. 247) mencionan los siguientes:

1) Improvisación sin el suficiente conocimiento de la variable ni la teoría que se pretende medir.
2) Utilización de instrumentos desarrollados en el exterior que no han sido validados en el contexto y el tiempo. Un claro ejemplo de esto, es la aplicación de instrumentos de medición en empresas trasnacionales, sin considerar la cultura y dinámica del país.
3) Utilización de un instrumento inadecuado a las personas que se aplica.
4) Condiciones de la aplicación del instrumento
5) Aspectos mecánicos con instrucciones confusas, ni el espacio adecuado para responder, redacción vaga, etc.

Hernández (1998), afirma que se puede aportar 3 tipos de evidencia para la validez: *evidencia relacionada* con el contenido, la cual se obtiene contrastando el universo de reactivos contra los presentes en el instrumento de medición; *la validez de criterio* que se obtiene comparando los resultados de aplicar el instrumento de medición contra los resultados de un criterio externo y *la validez de constructo* que se puede determinar mediante el análisis de factores. (p. 332)

En este caso, se empleó *la validación de constructo*, el mismo se sometió a la revisión por el grupo de personas que constituyó nuestro Juicio Experto: la Tutora del presente trabajo de investigación y el Director Operativo de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., quienes realizaron observaciones, que posteriormente fueron incorporadas al instrumento.

La *confiabilidad del Instrumento* se determinó por medio de la aplicación del Coeficiente Alpha de Cronbach, tomando, por cada dimensión, la cantidad de reactivos correspondientes (Ver detalle en el Anexo D).

Con esta prueba, se logró establecer la consistencia interna de los reactivos con respecto a la escala de medida, obteniéndose los siguientes valores de Alpha por cada dimensión, especificados en la Tabla 8.

Tabla 8. *Resultados Coeficiente Alpha de Cronbach.*

Dimensión	Nombre	Nro. de Reactivos	Alpha
1	Estructura	5	0,728
2	Procesos	8	0,772
3	Comunicación	8	0,736
4	Identidad	5	0,760
5	Entrenamiento	5	0,850
6	Planeación y Desarrollo de Carrera	4	0,767
7	Cooperación y Trabajo en Equipo	4	0,807
8	Conflictos	4	0,774

Los resultados indican que hay muy buena consistencia entre las variables empleadas en el cuestionario, es decir, alta confiabilidad. Cabe destacar, que los casos válidos de la muestra de 11 estudiantes, han sido el 100%, lo que significa que no hay datos perdidos y que los estudiantes han respondido completamente los reactivos indicados en el cuestionario.

3.2.1.5. Selección de la Muestra

El grupo de estudiantes estuvo compuesto por 16 personas (estudiantes), de las cuales, 12 están ubicados en Caracas y cuatro en diferentes zonas del interior del país. Todos realizan su pasantía para la empresa-cliente UNILEVER ANDINA DE VENEZUELA S.A. a tiempo completo, en las posiciones de Promotores (7 de los estudiantes), Representantes de Ventas (4 de los estudiantes) y Supervisores de Ventas (1 de los estudiantes).

Se tomó como muestra, 12 estudiantes ubicados en Caracas, respondiendo la encuesta, un total de 11 personas, que representaron el 92% de la muestra previamente seleccionada.

3.2.1.6. Aplicación del instrumento

El Instrumento les fue aplicado a 11 de los estudiantes de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., representando el 92% de la muestra seleccionada. Para ello, se contó con un salón, que permitió realizar la actividad en un ambiente tranquilo, libre de presiones y sin interrupciones.

Es importante mencionar, que la aplicación de la encuesta se realizó en función de la disponibilidad de los estudiantes, interfiriendo lo menos posible en la dinámica de su trabajo de pasantía. En este sentido, se aplicó el Instrumento a última hora de la tarde (a partir de las 5:00 p.m.).

Las actividades realizadas al momento de aplicar el instrumento de medición, se detallan a continuación:

1) Se entregó a cada uno de los participantes el cuestionario y se expusieron las instrucciones de llenado, aclarando las dudas que surgieron en el momento. El tiempo promedio empleado para responder las cuarenta y tres (43) afirmaciones, fue de 15 minutos.
2) Finalizada la actividad, los participantes entregaron el cuestionario boca abajo. Esto, para garantizar el anonimato y la confidencialidad de la información suministrada.

Al instrumentar esta metodología en la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., se lograron identificar las prácticas que deben modificarse para incrementar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos y mejorar las relaciones entre las áreas funcionales y operativas.

3.2.1.7. Tabulación y graficación de resultados

Posteriormente, se construyó una base de datos, utilizando la herramienta estadística SPSS y la herramienta de graficación del programa de Excel, se procedió a la tabulación y graficación de los resultados obtenidos, de cada una de

la respuesta de cada estudiante en cada una de las ocho dimensiones (ver tablas en el Anexo E).

3.2.1.8. Análisis de resultados

Para el análisis de resultados, se calculó y comparó el valor promedio obtenido en cada una de las dimensiones y los reactivos respectivos, haciendo énfasis en el análisis de los reactivos con menor promedio.

Por otra parte, se agruparon las alternativas de la escala tipo Likert empleada en el instrumento, a fin de determinar las dimensiones y reactivos que, según la percepción de los estudiantes de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., necesitan mayor atención a corto y mediano plazo, para desarrollar un plan de acción de mejorar en dichas dimensiones.

Como se explicó anteriormente, la escala empleada tiene cuatro alternativas de respuesta: (1) en desacuerdo (ED); (2) medianamente en desacuerdo (MED); (3) medianamente de acuerdo (MDA) y (4) de acuerdo (DA).

En tal sentido, se agruparon las alternativas de respuesta 1 y 2 – las más bajas de la escala – y se denominaron “Resultado Crítico”, por ser estas, las que requieren atención inmediata; asImismo, se agruparon las alternativas 3 y 4, denominándose “Resultado Mejorable”, ya que son los aspectos percibidos como positivos, que deben ser mantenidos y mejorados en el tiempo (*Ver definición de la agrupación en la Tabla 9).*

Tabla 9. *Evaluación de resultados de la encuesta: Criticidad de respuesta.*

Alternativas	Evaluación del resultado
1 - 2	**Resultado Crítico**: las dimensiones cuyo valor promedio ha resultado entre 1 y 2, deben ser intervenidas a corto plazo. En este caso, se recomienda a la organización, diseñar y aplicar planes de contingencia para solventar las situaciones críticas.
3 - 4	**Resultado Mejorable:** las dimensiones cuyo valor promedio ha resultado entre 3 y 4, están aceptables y mejorables, sin embargo se recomienda a la organización, establecer planes para mantener y fortalecer los aspectos positivos evidenciados en los resultados.

3.2.2. Entrevista al Director Operativo de la Empresa

3.2.2.1. Objetivo del instrumento

Este instrumento, ha sido diseñado con la finalidad de conocer la percepción del Director Operativo, con respecto a la dinámica actual del negocio: (a) productos y servicios, (b) relación con los clientes, (c) funcionamiento de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A. y (d) la relación con los estudiantes, entre otros, además permitió evaluar las situaciones críticas y sus posibles soluciones, así como la proyección de crecimiento del negocio.

3.2.2.2. Descripción del instrumento

Se diseñó una encuesta, consta de veintisiete (27) preguntas de tipo abierto (Ver Anexo B), dirigidas a conocer diversos aspectos organizacionales, desde la perspectiva de la alta dirección.

3.2.2.3. Validez del instrumento

La encuesta a ser aplicada al Director Operativo, se revisó previamente con la tutora del presente trabajo de investigación, quien dio algunas observaciones, que sirvieron para mejorar la redacción de los planteamientos. Se realizaron los cambios respectivos para la posterior aplicación.

3.2.2.4. Aplicación del instrumento

Luego de la elaboración del instrumento, se entrevistó al Director Operativo de la organización, quien fue respondiendo cada uno de los planteamientos, lo que permitió caracterizar a la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A.

3.2.2.5. Análisis de resultados

Luego de la entrevista al Director Operativo, se empleó la información obtenida, como insumo para caracterizar la situación actual de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A. (ver detalles en el Capítulo V Discusión de los Resultados).

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS DE DATOS

La Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., ha experimentado un crecimiento rápido en el mercado, ya que inserta en el ámbito laboral a jóvenes bajo la figura de un crédito educativo, otorgándoles entrenamiento integral teórico-práctico.

Desde su apertura hace más de dos años, ha experimentado un crecimiento acelerado en el mercado, razón por la cual, se han venido presentando una serie de situaciones en cuanto a la capacidad y tiempo de respuesta a los requerimientos recibidos por sus clientes actuales, específicamente relacionados con la búsqueda y formación de estudiantes en la Escuela Práctica de Negocios, que hacen necesaria la búsqueda de mejoras, a fin de seguir ofreciendo a sus clientes servicios de calidad. Las fallas identificadas, son consecuencia de las deficiencias de la empresa:

a) estructura física poco funcional, se carece de espacio para llevar a cabo el plan de entrenamiento.
b) estructura organizativa que no cubre las necesidades actuales del negocio.
c) centralización en la toma de decisiones, lo que dificulta la ejecución oportuna de los procesos.
d) inexistencia de procesos formales establecidos a nivel administrativo ni funcional, ni descripciones de los cargos administrativos.

Por otra parte, los estudiantes de la Escuela Práctica de Negocios, han manifestado su inconformidad con respecto a la comunicación dentro de la organización., ya que consideran que no son informados oportunamente de las decisiones o eventos que le conciernen, el entrenamiento planificado no se está cumpliendo (sólo el 16% de los estudiantes ha recibido la inducción y el entrenamiento respectivo), lo que les dificulta ejercer las funciones inherentes a la posición ocupada en las diferentes empresas-cliente, afectando incluso, el desempeño de los diferentes equipos de trabajo conformados, de acuerdo a las especificaciones de los clientes.

Los resultados de la aplicación y tabulación del cuestionario realizado a los estudiantes, de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., se observan a continuación:

4.1 Análisis General

1) Como resultado general, se tiene que las dimensiones “Procesos”, “Desarrollo de Carrera” y “Conflictos”, obtuvieron la mayor puntuación (3,60), mientras que las dimensiones “Comunicación” y “Entrenamiento”, la menor puntuación (3,20 y 2,70 respectivamente), quedando por debajo de la media total (3,4). Los resultados hacen inferir que los estudiantes, perciben debilidades en ambas dimensiones (Ver Gráfico 1).

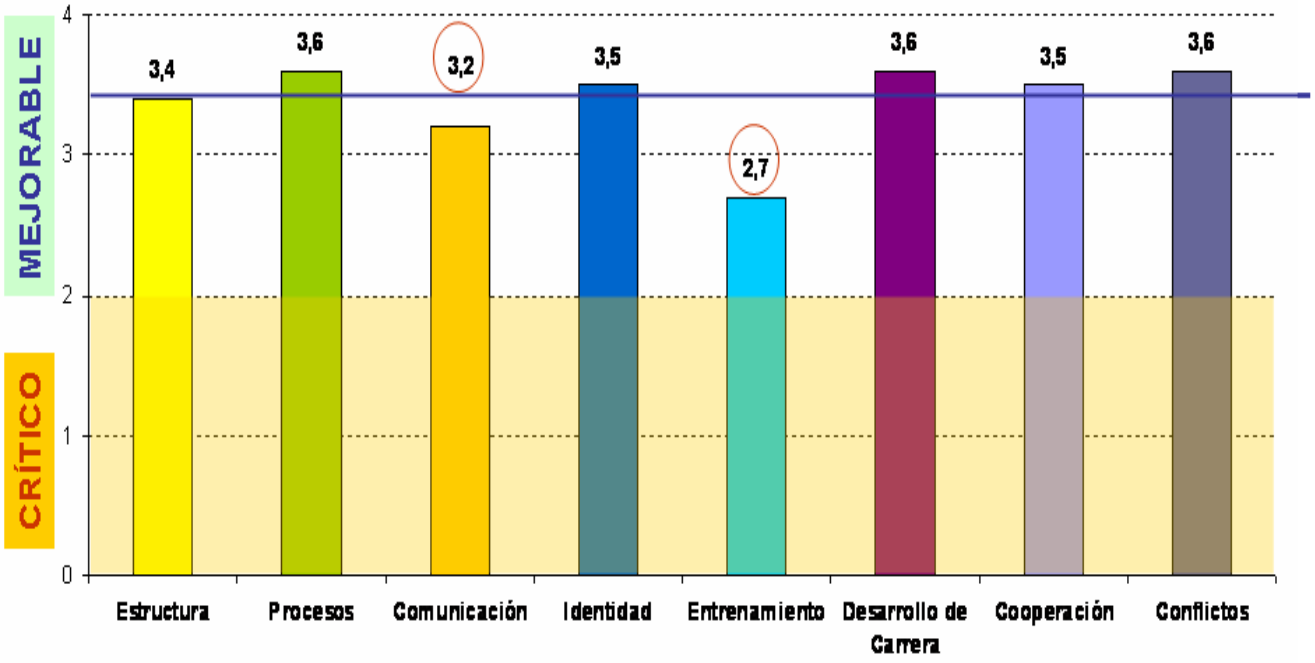

Gráfico 1. Promedio de puntuación por dimensión estudiada

A continuación, se muestra la tabla 10, que resumen los resultados obtenidos, de acuerdo a las categorías de respuesta agrupadas:

Tabla 10. *Resultados por dimensión, según categorías de respuesta.*

Dimensiones	Categorías de Respuesta	
	Resultado Crítico (1-2)	Resultado Mejorable (3-4)
Entrenamiento	**44%**	**56%**
Comunicación	**24%**	**76%**
Estructura	18%	82%
Cooperación y trabajo en equipo	18%	82%
Identidad	15%	85%
Procesos	10%	90%
Planeación y desarrollo de carrera	7%	93%
Conflictos	5%	95%

2) Como se observa en la tabla anterior, las dimensiones que, según la percepción de los estudiantes de la Escuela Práctica de Negocios, necesitan mayor atención o deben mejorarse a corto y mediano plazo son **"Comunicación"** y **"Entrenamiento",** ya que la tendencia de respuesta, tiene un peso considerable en la categoría de "Resultados Críticos", seguidas por las dimensiones **"Estructura"**, **"Cooperación"** e **"Identidad"**, con menos del 20%, en esta categoría.

4.2. Análisis específico por Dimensión y sus Reactivos

4.2.1. Dimensión Estructura

En la dimensión Estructura (Ver Gráfico 2), se observó que el **reactivo 2** ("la organización cuenta con personal necesario para cubrir las diferentes áreas de atención"), obtuvo la media más baja (2,80). En las visitas realizadas a la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A. se evidenció que se presentan retrasos en cuanto a la planificación y ejecución de procesos asociados a la preparación y entrega de los recursos necesarios para realizar el trabajo de campo, desmejorando el manejo eficiente del tiempo y los recursos.

Esta situación puede estar atada al hecho de que: (a) no se han definido responsables para ejercer las funciones requeridas y cualquier área está asumiendo el rol de atención a los estudiantes y sus necesidades en cuanto a la realización del trabajo y (b) la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A. está pasando por una etapa de transición en el área administrativa (ingreso de personal nuevo, en proceso de inducción) y aún se están creando las áreas de recursos humanos y entrenamiento.

Los reactivos 4 y 5, obtuvieron una media de 3,10; con respecto al **reactivo 4**, los estudiantes perciben que existen ciertas debilidades en la coordinación de sus actividades. En tal sentido, se pudo evidenciar que efectivamente, de tres (3) grupos de trabajo conformados solo uno (1) cuenta con un Supervisor de Campo, el mismo está en un proceso de aprendizaje y aún no se le ha dado el entrenamiento necesario para cumplir cabalmente sus funciones de coordinación.

En cuanto al resultado del **reactivo 5** (existe un representante de CRESCO ante la organización – cliente), se puede inferir que los estudiantes no sienten la presencia de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., en la organización-cliente en la cual ellos realizan su trabajo de pasantía.

En tal sentido, se puede mencionar que la persona contacto, ha sido el Director Operativo, sin embargo, esta función ha sido asumida desde noviembre por el nuevo Gerente de Operaciones, ya que el Director Operativo efectivamente no contaba con el tiempo necesario para prestar una atención personalizada a cada una de las organizaciones-clientes.

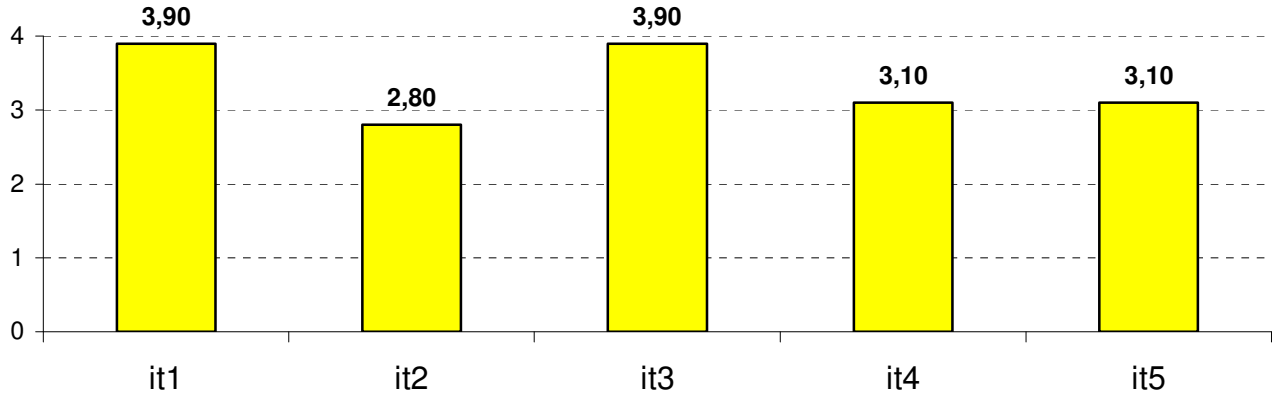

Gráfico 2. Dimensión Estructura

4.2.2. Dimensión Procesos

En la dimensión Procesos (Ver Gráfico 3) los reactivos definidos, obtuvieron valores por encima de la media (3,60), lo que hace inferir que los mismos, están siendo percibidos positivamente entre los estudiantes. Sin embargo, el **reactivo 11** (2,50) ("Cuento con los manuales técnicos necesarios para desempeñar mi cargo)", tiene el valor más bajo.

En conversaciones posteriores con los estudiantes, se pudo constatar que sólo el 16% de ellos conoce las funciones, responsabilidades y procesos asociados al cargo desempeñado actualmente en la estructura de la empresa-cliente.

Por otra parte, el **reactivo 13** ("Cuento con los recursos materiales necesarios para realizar mi trabajo"), obtuvo un valor promedio de 3,20, aunque posterior a la aplicación del instrumento, se dotó a los estudiantes de materiales de trabajo, tales como: organizadores de ventas, material promocional, uniformes, entre otros.

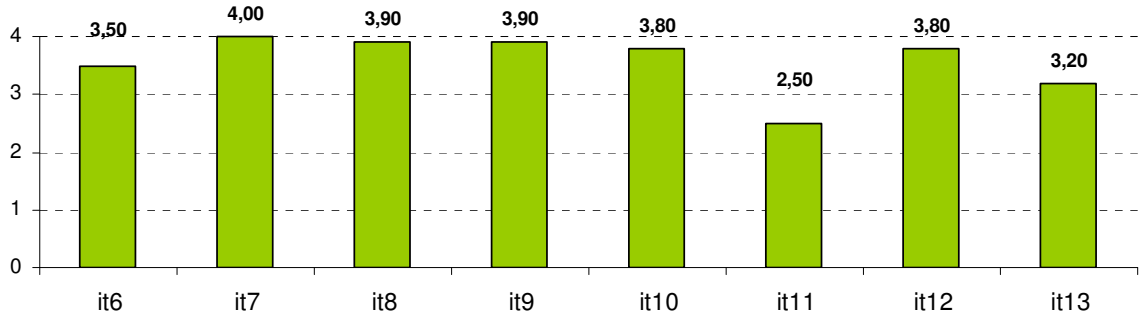

Gráfico 3. Dimensión Procesos

4.2.3. Dimensión Comunicación

Con respecto a la dimensión Comunicación (Ver Gráfico 4), **el reactivo 14** ("La organización me mantiene informado acerca de las actividades a ser realizadas en la Escuela…"), **el reactivo 16** ("Mi Supervisor se reúne oportuna y constantemente con nosotros") y **el reactivo 17** ("Cuando lo necesito, puedo contactar a mi Supervisor fácilmente"), se ubicaron por debajo de la media total y obtuvieron la menor puntuación (2,70; 2,90 y 3,00 respectivamente), lo que hace inferir que los estudiantes perciben que no reciben información suficiente y oportuna, en relación con las actividades a ser realizadas en la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A. y que necesitan mayor contacto con su Supervisor.

Estos resultados evidencian nuevamente, la falta de supervisores en dos de los tres equipos de trabajo conformados, aunque en la actualidad, esta función la está asumiendo el Gerente de Operaciones, así como la búsqueda para cubrir las vacantes de los supervisores de los equipos restantes.

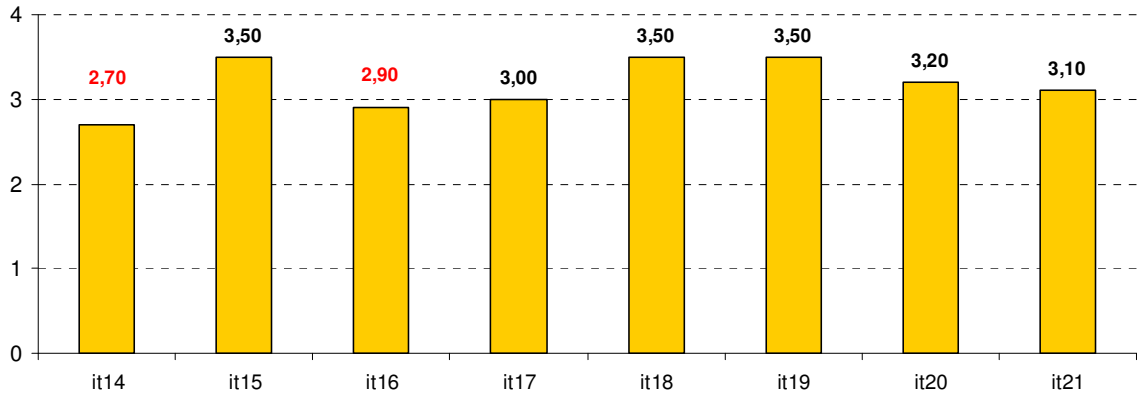

Gráfico 4. Dimensión Comunicación

4.2.4. Dimensión Identidad

En la dimensión Identidad (Ver Gráfico 5), los resultados generales fueron altos, siendo el **reactivo 25** (3,10) (”Represento a CRESCO en actividades y eventos”), el más bajo.

El resultado denota que los estudiantes se identifican como grupo con la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., sin embargo, piensan que los resultados del trabajo realizado por ellos, impactará sólo a la empresa-cliente y no a la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A, como organización.

En tal sentido, se pudo observar que los estudiantes poseen uniformes e identificación proveniente de la empresa-cliente y los comercios que visitan, los identifican con esta empresa y no con la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A.

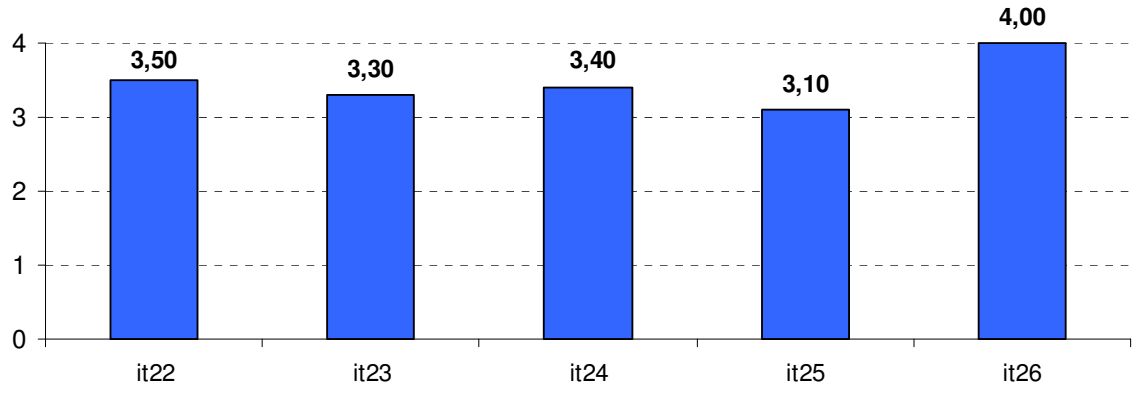

*Gráfico 5***.** Dimensión Identidad

4.2.5 Dimensión Entrenamiento

En la dimensión Entrenamiento (Ver Gráfico 6) **el reactivo 27** ("Al ingresar como estudiante de CRESCO, recibí el entrenamiento necesario para iniciar mis pasantías")**, el reactivo 28** ("Recibo el entrenamiento necesario para desempeñar mis funciones exitosamente"*)* **y el reactivo 29** ("Recibo entrenamiento para mantenerme actualizado en el cargo que desempeño"), obtuvieron valores por debajo de la media (2,50), este resultado hace inferir que los estudiantes perciben que la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A. debe mejorar la aplicación del esquema de entrenamiento establecido, específicamente en la realización del entrenamiento de manera oportuna, al momento del ingreso o cuando se dan promociones de cargos.

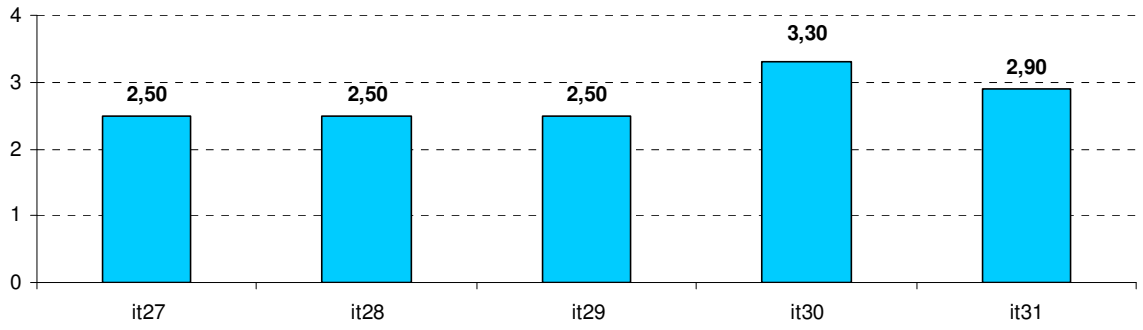

Gráfico 6. Dimensión Entrenamiento

4.2.6 Dimensión Planeación y Desarrollo de Carrera

En relación con la dimensión **Planeación y desarrollo de carrera** (Ver Gráfico 7), el **reactivo 33** ("Veo posibilidades de desarrollo profesional en CRESCO") y **el reactivo 35** ("CRESCO lleva a cabo acciones para desarrollar a las personas con competencias") tienen la menor puntuación (3,40) con respecto a la media total de esta dimensión (3,60); el resultado indica que los estudiantes no ven oportunidades de plantearse un futuro dentro de CRESCO y no perciben el apoyo de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A. para conocerse a sí mismos y crecer como personas y profesionales en el área que desempeñan.

Sin embargo, se pudo conocer que existen varios estudiantes, que han conseguido ser empleados en algunas de las empresas-clientes de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO. C.A., por lo tanto esta organización ha logrado colocar a personas preparadas para desempeñarse en áreas comerciales de empresas que han sido y son sus clientes.

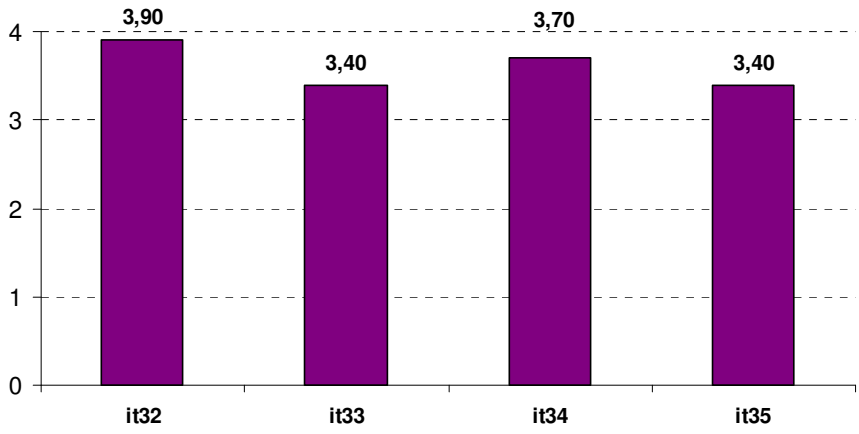

Gráfico 7. Planeación y Desarrollo de Carrera

4.2.7 Dimensión Cooperación y Trabajo en Equipo

Con respecto a la **dimensión Cooperación y Trabajo en Equipo** (Ver *Gráfico 8*), el reactivo 37 ("Cuento con la colaboración de mi supervisor"), obtuvo el valor medio más bajo (2,70), lo que denota nuevamente la necesidad de los estudiantes con respecto a una supervisión adecuada y continua y el desarrollo del trabajo en equipo.

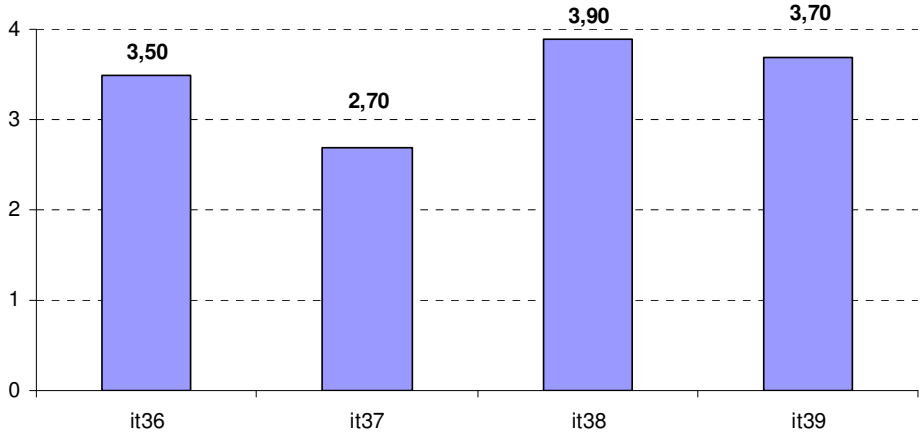

Gráfico 8. Dimensión Cooperación y Trabajo en Equipo

4.2.8 Dimensión Conflictos

Finalmente, para la dimensión Conflictos (Ver Gráfico 9, **el reactivo 41** ("Existe una relación de armonía entre los compañeros de trabajo"), obtuvo el valor promedio más bajo (3,30), lo que denota que los estudiante perciben que su ambiente de trabajo debe mejorar para lograr que las relaciones sean cordiales entre ellos.

Otro de los reactivos que obtuvo un valor promedio por debajo de la media en esta dimensión, es **el reactivo 42** ("Los supervisores escuchan sugerencias") (3,50), una vez más resalta el rol del supervisor, como enlace clave para mejorar el trabajo en equipo, los estudiantes sienten que no son escuchados.

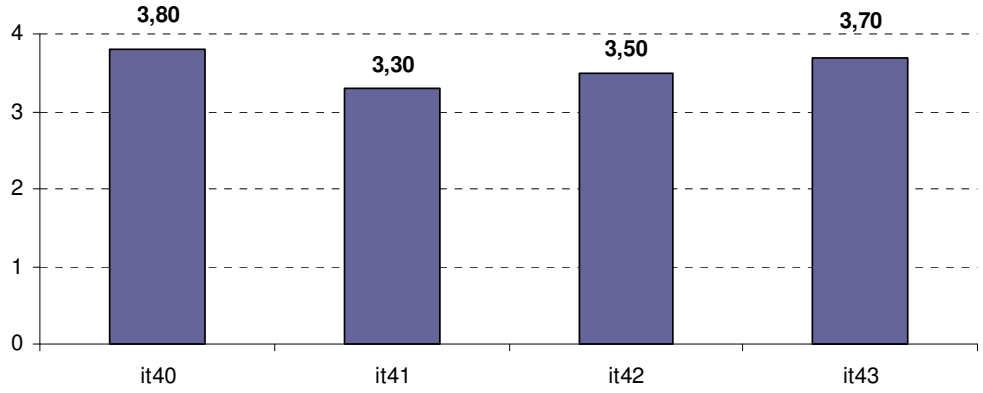

Gráfico 9. Dimensión Conflictos

CAPÍTULO V
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La caracterización de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., mostrada a continuación, es producto de la revisión de la documentación de la organización, las entrevistas con el Director Operativo y el cuestionario aplicado a los estuantes de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A.

5.1. Caracterización de CRESCO C.A., como sistema abierto

Esta organización al ser tratada como *sistema abierto* (Ver Figura 3), se alimenta de insumos tales como: relaciones con clientes directos, proveedores de servicios primarios (materiales y tecnología), instituciones privadas como la banca y los organismos públicos que emanan las normas y leyes por las que se rige el funcionamiento de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., algunos de ellos son: el Seniat, el Ministerio de Trabajo, el Ministerio de Educación Superior, el INCE.

Por otra parte, el área financiera de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A. es atendida por una empresa contable externa, encargada de llevar todo lo referente al aspecto contable y financiero de la misma.

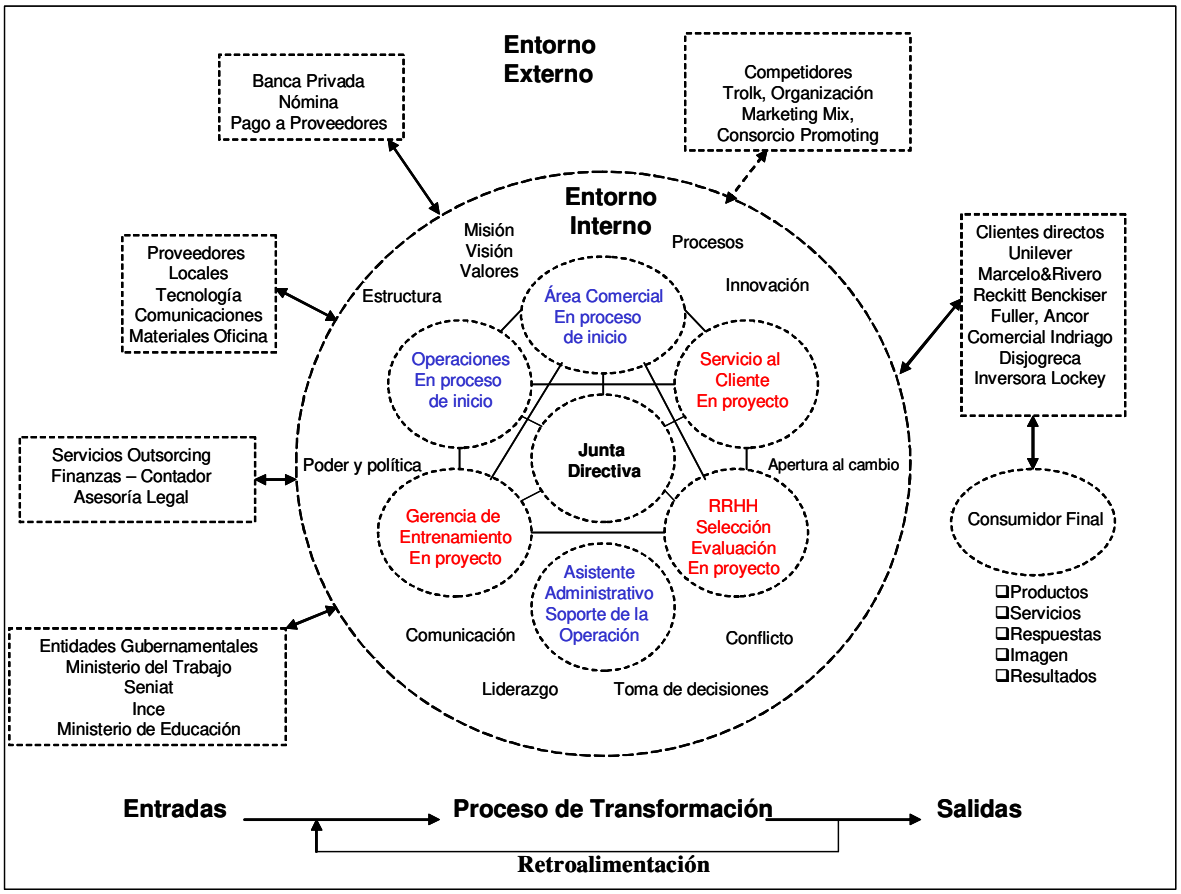

Figura 3. Enfoque sistémico de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A.

En cuanto a la competencia, existen diferentes agencias de colocación de personal para cubrir vacantes en las áreas de Fuerzas de Ventas de compañías bajo la figura del "outsourcing", con el fin de evitar comprometerse a nivel laboral y contar con una mano de obra más económica. El factor diferenciador de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A. es el adiestramiento teórico – práctico que ofrece tanto a sus clientes y estudiantes; sin embargo, sólo el 16 % de los mismos recibieron su inducción inicial y el entrenamiento formal para desempeñar sus funciones, y no se han actualizado.

Sus clientes actuales son empresas de consumo masivo, especialistas en distribución de productos del ramo tales como: Unilever Andina de Venezuela S.A. (productos de cuidado personal y alimentos), Marcelo & Rivero (Café Madrid, Café El Peñón y Café Aroma), Reckitt Benckiser (productos de limpieza), Fuller

Interamericana (productos del hogar con marca propia), Ancor Cosméticos (productos cosméticos), Inversora Lockey (productos de seguridad: cerraduras, candados marca CISA entre otros) y distribuidoras como Disjogreca y Comercial Indriago, organizaciones de gran trayectoria en la zona oriental. Es importante destacar, que todos los contactos de clientes potenciales los realiza el Director Operativo, así como las propuestas de negocio.

La Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A. en su operación actual se apoya en tres áreas: (a) operaciones, (b) administrativa y (c) comercial, además se están creando las áreas de entrenamiento y recursos humanos. Sin embargo, las funciones de las dos áreas en desarrollo, están siendo cubiertas momentáneamente, por el personal de operaciones y de administración.

Los resultados de esta organización están relacionados con los procesos medulares, los cuales se explican a continuación:

5.2. Procesos de negocio de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A.

La Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., trabaja básicamente en dos áreas: (a) formación y (b) consultoría. En tal sentido, cuenta con tres procesos de negocio: (a) Consultoría Externa, (b) Entrenamiento “In Company” y (c) Escuela Práctica de Negocios.

5.2.1. Consultoría Externa

La Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., realiza diagnósticos organizacionales, específicamente en el área comercial de empresas de consumo masivo, a fin de evaluar el desempeño y los resultados de la fuerza de ventas y las áreas de soporte (facturación, despacho, crédito, etc.) e identificar oportunidades de mejora para potenciar el negocio (crecimiento, adaptación, nuevos negocios).

5.2.2. Entrenamiento “In Company”

La Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., diseña y provee talleres de entrenamiento en las áreas comerciales, de acuerdo a las necesidades y requerimientos del cliente.

5.2.3. Escuela Práctica de Negocios

La Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., mantiene una organización destinada a preparar profesionales en el área comercial, para cubrir posiciones definidas de acuerdo a las necesidades y requerimientos de las organizaciones-cliente.

Esta contratación se realiza bajo la figura de “outsourcing” teniendo como valor agregado, la formación continua por parte de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., de las fuerzas de ventas asignadas en las diferentes organizaciones-cliente.

5.3. Esquema actual del proceso de negocio - Escuela Práctica de Negocios

Luego de identificar los procesos de negocio de la organización CRESCO C.A., el diagnóstico se enfocó en la Escuela Práctica de Negocios, ya que el Director Operativo de la empresa, manifestó que es el proceso de negocio más crítico actualmente, por ser el más solicitado por los clientes y porque se estima para el año que viene, la potenciación del servicio (expansión de la cartera de clientes).

La caracterización del proceso de la Escuela Práctica de Negocios se realizó de acuerdo al esquema planteado a continuación (Ver Figura 4), el cual permitió analizar el proceso horizontalmente, identificando las entradas del proceso (información de mercado, servicios ofrecidos, requerimientos del cliente, etc.), la transformación de los insumos (planificación, coordinación y ejecución de las actividades relacionadas en las diferentes áreas involucradas) y la salida del

mismo (servicio prestado al cliente), todo esto, asociado a los componentes intrínsecos del proceso analizado, como son el capital humano, el capital tecnológico y la organización que lo soporta.

Cabe destacar que el esquema es aplicable para analizar los dos procesos de negocio restantes (Consultoría Externa, Entrenamiento “In Company”):

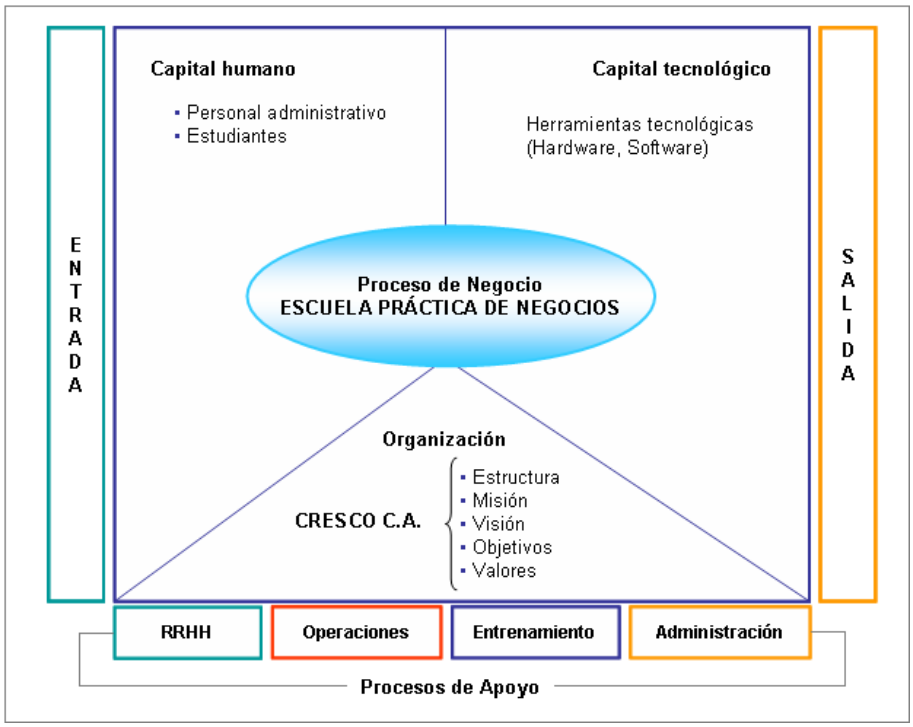

Figura 4. Componentes del Proceso de Negocio

5.3.1. Descripción general del proceso

El proceso de negocio está constituido por una serie de fases, ejecutadas de forma secuencial, desde la identificación de la oportunidad de negocio, hasta la incorporación de los estudiantes en las posiciones correspondientes y el entrenamiento continuo:

5.3.1.1. Identificación de la Oportunidad de Negocio

El proceso se origina a partir de la presentación de la Escuela Práctica de Negocios a las empresas identificadas como clientes potenciales, mediante el

envío y entrega de información relacionada con el propósito, beneficios y funcionamiento de la misma.

5.3.1.2. Negociación

Las empresas interesadas, contactan a la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., e indican sus requerimientos, entonces la organización prepara y presenta la propuesta de negocio.

Posteriormente, el cliente evalúa y aprueba la propuesta, procede a solicitar el servicio y envía los insumos necesarios (perfiles de cargo, entrenamiento especial, entre otros).

5.3.1.3. Reclutamiento y Selección

Una vez identificadas las necesidades del cliente y aprobada la propuesta, el equipo de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A. inicia la búsqueda, reclutamiento y selección de personas que cumplan con el perfil solicitado por el cliente.

5.3.1.3.1. Formalización

Seleccionado el personal, se inicia el proceso de contratación, bajo la figura de estudiante de la Escuela Práctica de Negocios.

5.3.1.3.2. Inducción

Esta fase incluye la inducción al estudiante, en relación con la escuela y su rol dentro de la empresa-cliente, donde desempeñará el cargo asignado.

La organización-cliente, es la encargada de proveer las diferentes herramientas necesarias para realizar el trabajo. Es aquí, cuando el estudiante, inicia su proceso de formación teórica-práctica.

5.3.1.3.3. Entrenamiento

Incluye la realización de cursos de acuerdo a las diferentes posiciones ocupadas dentro de la organización-cliente (Promotor, Representante de Ventas y

Supervisor de Ventas). Cada uno de los cursos, está orientado a la capacitación del estudiante en diferentes áreas relacionadas al cargo desempeñado.

5.3.2. Componentes del proceso

El proceso, está soportado por la estructura de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., así como del capital humano y tecnológico que la organización posee actualmente:

5.3.2.1. Organización

Relacionada con la misión, visión y valores sobre los cuales se basan los objetivos de negocio de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., así como la estructura organizativa que soporta la ejecución de los procesos.

5.3.2.1.1. Misión

"Ser una Escuela Práctica de Negocios al servicio del área comercial de las organizaciones exitosas, que desarrolla profesionales mediante el adiestramiento teórico-práctico para que sean proactivos y estén motivados y comprometidos con altos patrones de desempeño a nivel personal y laboral".

5.3.2.1.2. Visión

"Ser reconocidos a nivel nacional e internacional como una organización especialista en formación de equipos profesionales, de primera categoría en el área comercial.

5.3.2.1.3. Valores

Aunque no se tienen formalmente redactados, se pudo observar que el personal percibe como valores de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A.: (a) el orden, (b) la limpieza, (c) el respeto, (d) la honestidad y (e) la integridad.

5.3.2.1.4. Objetivos del negocio

Actualmente, la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., tiene tres objetivos principales:

1) Diseñar una metodología de formación que permita la formalización de la fuerza de venta de las organizaciones-clientes.
2) Desarrollar e implantar un estilo comercial homogéneo y propio identificando las actitudes, conductas y habilidades que faciliten dicho estilo.
3) Entrenar a los participantes en aquellas técnicas y habilidades que optimicen la actividad comercial de las organizaciones-clientes.

5.3.2.1.5. Estructura Organizativa

Actualmente, la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., está constituida por la Junta Directiva: (a) Director Capitalista y (b) Director Operativo, (c) un Asistente Administrativo (vacante), (d) un Gerente de Operaciones, (e) un Supervisor de Campo, que reporta al anterior, (f) un Gerente Comercial y (g) un Gerente de Entrenamiento (vacante). El Supervisor de Campo ha asumido las funciones del Asistente Administrativo, ya que el cargo actualmente se encuentra vacante (Ver Figura 5).

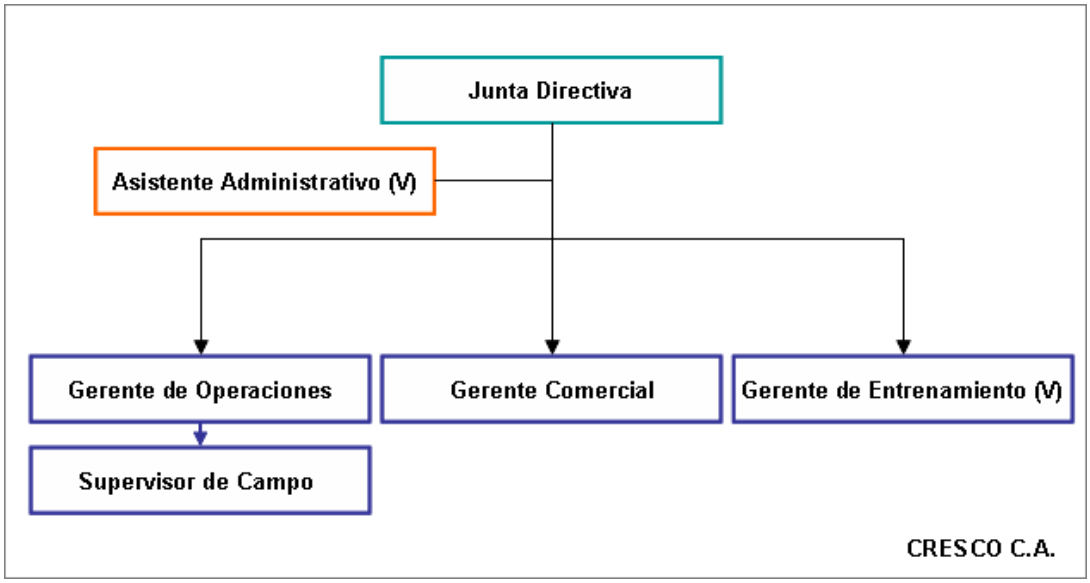

Figura 5. Organigrama actual de CRESCO C.A.

5.3.2.2. Capital humano

Actualmente, la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., cuenta con tres empleados, ocupando los cargos de Supervisor de Campo, que también ejerce funciones de asistencia administrativa, el Gerente de Operaciones y el Gerente Comercial, dirigidos por el Director Operativo.

Este equipo de trabajo, es el que actualmente ejecuta las actividades relacionadas con las diferentes etapas del proceso de negocio descritas anteriormente.

AsImismo, se incluye como capital humano de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., a los estudiantes de la misma, por ser estos, el recurso humano que ejerce las posiciones en las organizaciones-cliente, bajo la figura del "outsourcing".

5.3.2.3. Capital Tecnológico

Para ejecutar sus operaciones, la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., cuenta con equipos de computación en red y se procesa la información con herramientas básicas de software. Por otra parte, se cuenta con una página Web, con información básica de la organización.

5.3.2.4. Procesos de apoyo

Para llevar a cabo exitosamente el proceso de negocio descrito, se apoya en los procesos de recursos humanos, operaciones, entrenamiento y administración (Ver Figura 6):

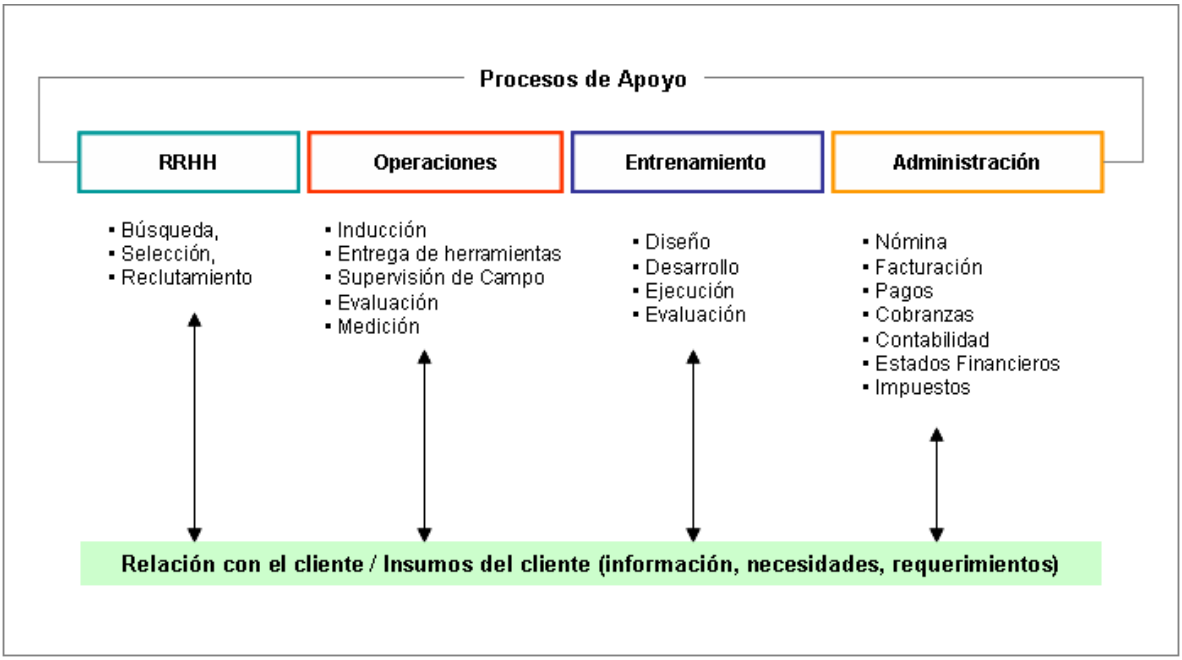

Figura 6. Procesos de Apoyo en CRESCO C.A.

5.3.2.4.1. RRHH

Se encarga de ejecutar la búsqueda, reclutamiento y selección de candidatos, que cumplan con el perfil solicitado por la organización-cliente.

5.3.2.4.2. Operaciones

Lleva a cabo actividades de coordinación y atención a los estudiantes a través de procesos de inducción, preparación y entrega de herramientas, supervisión de campo, evaluación de desempeño de los estudiantes y medición de indicadores de gestión.

5.3.2.4.3. Entrenamiento

Se ocupa de preparar a los estudiantes en los cargos que desempeñan, así como de la detección de necesidades para desarrollar los cursos de entrenamiento, desde su fase de diseño, elaboración de manuales y recursos requeridos, fijación de horas en el calendario para la realización de los cursos y la ejecución de los talleres de trabajo. Además, una vez culminado el entrenamiento,

procede a la evaluación del mismo para determinar fortalezas y oportunidades del proceso.

5.3.2.4.4. Administración

Es responsable de realizar las actividades de facturación, pago a proveedores, elaboración de la nómina, control de cobro, preparación de documentación para la contabilidad y elaboración de estados financieros, así como el pago de impuestos.

3.2.5 Observaciones generales del negocio

1) Los estudiantes reciben un crédito educativo que se paga de forma quincenal a través de una transferencia bancaria a una cuenta abierta en una agencia de banco específica, el crédito se cancela cumpliendo con la asistencia y realización del trabajo de campo, pero los controles de asistencia no se están llevando con total cabalidad y existen alumnos que están incumpliendo con su horario.

2) Esta figura de crédito educativo se utiliza como un sueldo integral, por lo tanto los estudiantes no tiene pasivos laborales, ni relación con los organismos como IVSS, ni cotizan en la Política Habitacional. La organización esta en proceso de consulta legal para darle fuerza a la figura y estar respaldado en caso de algún reclamo de orden laboral, con el fin de evitar futuras demandas y pérdida de prestigio en el mercado.

3) La mecánica de trabajo depende de las Directrices del Director Operativo, no se realizan reuniones de trabajo con los estudiantes y empleados administrativos, quienes demandan su atención para poder iniciar sus trabajos.

4) La estructura organizacional actual no le permite cumplir en forma eficiente y oportuna con los requerimientos de los clientes. Con lo cual, hace difícil focalizar la atención y prioridades del negocio.

5) Por otra parte, el plan de entrenamiento está en fase de diseño y la estructura física actual no está adecuada para llevarlos a cabo. Se estima que para el primer trimestre del 2006, cuente con una sala acondicionada para retomar

los entrenamientos teóricos – prácticos, así como un entrenador dedicado a ejecutar el plan y desarrollar la metodología de detección de requerimientos específicos por equipo de trabajo.

6) Existen cuatro cursos desarrollados: (a) Promotor, (b) Vendedor Profesional, (c) Supervisor de Ventas y (e) Entrenador, con sus respectivas descripciones de cargos, funciones y responsabilidades; herramientas de trabajo y pasos básicos para desempeñar el cargo tanto administrativamente como en el campo de trabajo. Se comprobó a través de manuales en físico facilitados por el cliente.

7) La Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., se comprometió con su cliente UNILEVER ANDINA DE VENEZUELA S.A. a brindar entrenamiento mensual (16 horas un viernes y sábado al mes), sin embargo desde el mes de septiembre de 2005 no ha podido ejecutar el plan, este punto es de vital importancia porque es el punto diferenciador de las agencias de servicio (outsoursing) que manejan estas posiciones para empresas de consumo masivo.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES

1) La Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., se encuentra en su fase más temprana de ciclo de vida: *crecimiento*, tiene productos y servicios con un significado potencial, además su Director Operativo posee amplia experiencia en entrenamiento de equipos comerciales y diagnóstico de organizaciones comerciales.

2) La mecánica de trabajo depende de las directrices del Director Operativo y la estructura organizacional actual no le permite cumplir en forma eficiente y oportuna con los requerimientos de los clientes. Lo que hace difícil focalizar la atención y prioridades del negocio.

3) La Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A. necesita formalizar su plan de negocio, desarrollar sus objetivos estratégicos y establecer procesos formales a nivel administrativo y operativo, que incluyan descripciones de cargos.

4) En la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., existe la disposición a mejorar para ofrecer a sus clientes productos y servicios de excelente calidad, que cubran y superen sus expectativas y necesidades. Por otra parte, el equipo de trabajo, tiene mucha capacidad en la generación de ideas innovadoras.

5) De la encuesta aplicada, se pudo determinar que las dimensiones que, según la percepción de los estudiantes de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A. necesitan mayor atención o deben mejorarse a corto y mediano plazo son: **"Comunicación"** y **"Entrenamiento",** ya que la tendencia de respuesta tiene un peso considerable en la categoría de "Resultados Críticos", seguidas por las dimensiones **"Estructura"**, **"Cooperación"** e **"Identidad"**, con menos del 20% en esta categoría.

6) Los puntos de atención identificados en cada una de las dimensiones son los siguientes:

a) Comunicación

Están relacionados con la comunicación descendente (Director Operativo-Supervisores-Estudiantes) y ascendente, ya que los estudiantes perciben que no reciben información suficiente y oportuna, en cuanto a las actividades a ser realizadas en la Escuela y que necesitan mayor contacto con su Supervisor.

b) Entrenamiento y Desarrollo de Carrera

Orientados al cumplimiento de la programación de entrenamiento establecida en la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., así como la disponibilidad de manuales de procesos y cargos, necesarios para desempeñar cabalmente su trabajo.

c) Estructura y Procesos

Se refieren a: (a) la necesidad de contar con una estructura organizativa formal, capaz de ejecutar los procesos de apoyo necesarios para el negocio; (b) la delimitación de funciones y responsabilidades, en las diferentes áreas, lo que permitirá el manejo eficiente del tiempo y los recursos; (c) la coordinación del trabajo de campo y (d) la cobertura de cargos vacantes a nivel de Supervisores.

d) Cooperación

Denota como punto de atención, la necesidad de los estudiantes de contar con supervisión adecuada y continua, así como desarrollar habilidades para trabajar en equipo.

e) Identidad

Denota que los estudiantes se identifican como grupo con la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., sin embargo, piensan que los resultados del trabajo realizado por ellos, impactará sólo a la organización-cliente y no a la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A, como organización.

f) Conflictos

Denota que los estudiantes perciben que su ambiente de trabajo debe mejorar para lograr que las relaciones sean cordiales entre ellos.

CAPÍTULO VII

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones presentadas a continuación, están basadas en el diagnóstico organizacional realizado a la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A. las mismas, fueron compartidas con los integrantes de la organización.

En relación con el direccionamiento estratégico

1) Generar un plan estratégico de negocio que le permita desarrollar las numerosas ideas creativas e innovadores y programar los recursos necesarios para hacerlas realidad. Esto incluye, entre otras cosas, la revisión de la misión y visión de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A., así como la formalización de los valores.

2) Desarrollar una estructura organizativa capaz de cubrir las exigencias de los clientes y estudiantes.

3) Implementar normas y procedimientos en las áreas de negocio y apoyo.

4) Capitalizar el potencial y la experiencia de los Directores, por medio del desarrollo e intensificación de sus productos y servicios y la inversión en sistemas e infraestructura.

5) Establecer reuniones formales de trabajo con el personal actual para determinar las prioridades de las acciones que deben llevarse a cabo con cada cliente y con la plantilla de estudiantes.

En relación con la Escuela Práctica de Negocios como proceso medular.

1) Contar con el departamento de adiestramiento que le dé fuerza al entrenamiento teórico – práctico ofrecido tanto a los estudiantes como a las organizaciones-cliente que contratan el servicio.

2) Desarrollar un plan de entrenamiento que contemple la detección de necesidades de adiestramiento, diseño instruccional de los talleres o cursos, calendario de entrenamiento, entre otros aspectos. En tal sentido, se recomienda contratar personal con conocimiento y experiencia en diseño instruccional.

3) Estructurar un plan de evaluación, que permita identificar la puesta en práctica de los conocimientos obtenidos en los cursos.

4) Diseñar indicadores de gestión que permitan medir el desempeño y avance de los estudiantes.

5) Motivar a través de concursos internos (por ejemplo: trabajo en equipo y comunicación eficaz, entre otros) y publicar indicadores para generar competencia sana y alentadora en los estudiantes, a fin de estimular el aprendizaje y generar un espíritu de equipo.

6) Mantener actualizado en material de apoyo como videos, nuevas técnicas y formas de lograr que los estudiantes profundicen el aprendizaje y lo hagan parte de sus competencias y actitudes a ser desarrolladas.

7) Contratar un analista de RRHH que se encargue de:
   a) Proceso de selección
   b) Detección de necesidades de adiestramiento
   c) Desarrollo de un modelo de competencia para los estudiantes
   d) Sistema de evaluación formal.
   e) Diseño de un Plan de Carrera individual.

8) Idear diferentes formas de dar el entrenamiento a los estudiantes, en vista de lo complicado para coordinar los horarios para impartir adiestramiento, como por ejemplo, a través de la página Web de la Escuela Práctica de Negocios CRESCO C.A.: www.cresco.com.ve ; en la que se puede activar un aula virtual con:
   a) Foros virtuales
   b) Publicación de calendarios de cursos
   c) Biblioteca virtual con material bibliográfico
   d) Asignación de tareas y trabajos de investigación: tipo monografías, presentaciones para compartir en los cursos.
   e) Publicación de tareas y trabajos asignados, por parte de los estudiantes.

9) Diseñar cursos adicionales a los actuales como: (a) motivación, (b) inteligencia emocional, (c) liderazgo, (d) gerencia de la vida, (e) creatividad e innovación, (f) técnicas de presentación: oral y escrita, (g) administración del tiempo, (h) delegación, (i) formulación de objetivos, (j) negociación, (k) manejo de objeciones, (l) desempeño gerencial, (m) finanzas para no financieros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albrecht, y Zemk. (1985). *La gerencia del Servicio.* Bogotá. Legis

Antonorsi , M. (1995). *Guía Práctica de la Empresa Competitiva*. Caracas. Ediciones Venezuela Competitiva.

Armstrong, M. (1993). *Gerencia de Recursos Humanos.* Colombia. Legis

Balestrini. (2002). *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas. Editorial BL Consultores y Asociados. 2º Edición.

Chiavenato, Idalberto. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 3ra. Edición. Editorial McGraw-Hill.

Gairín y Armengol. (2003). *Estrategias de Formación para el Cambio Organizacional*. España. Gráficas Muriel, S.A. 1º Edición.

Guedez, V. (1987). *Educación y Proyecto histórico pedagógico*. Caracas. Editorial Kapelusz

Guizar M., Rafael. (2004). *Desarrollo Organizacional*. México. Editorial MC GRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. 2º Edición.

Hernández, Fernández y Baptista. (1998). *Metodología de la Investigación*. Colombia. Editorial MC GRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. 2º Edición.

Kast, Freemont y Rosenzweig. (1990). *Administración de las Organizaciones, enfoque de sistemas y contingencia*. México. Editorial MC GRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. 4º Edición.

Kotter, J. (1997). *El líder del cambio*. México. Editorial MC GRAW-HILL Interamericana Editores, S.A.

Sáenz, O. (1993) *Organización Escolar una propuesta ecológica*. Alcoy Marfil

Santaella P., Zuleyma del Rosario. (2003). *Guía para la Elaboración Formal de Reportes de Investigación.* Venezuela. Publicaciones UCAB

Senge, Peter. (1995). *La Quinta Disciplina en la Práctica, Cómo construir una organización inteligente*. Barcelona, Ediciones Granica S.A.

Vidal A., Elizabeth. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Colombia. Ecoe Ediciones, 2º Edición.

Von Bertalanffy, Ludwig. (1976).*Teoría General de Sistemas*. Petrópolis, Vozes.

ANEXO A

Propuesta del Diagnóstico

Caracas, 13 de Octubre de 2005

Ciudadano
Lic. Víctor Martínez
Director General
CRESCO C.A. - Escuela Práctica de Negocios.
Presente.-

De acuerdo a lo conversado, tenemos el agrado de presentarle la propuesta técnico – económica para realizar un diagnóstico organizacional de su empresa.

A tales fines, hemos dividido la propuesta en las siguientes partes:

1. Antecedentes - Resumen de la situación actual
2. Propósito del diagnóstico
3. Objetivos de la propuesta
4. Resultados Esperados
5. Metodología de trabajo
6. Cronograma de actividades
7. Propuesta Económica: Cronograma de pago

Estamos a su suposición para aclarar cualquier duda relacionada con la propuesta presentada.

Atentamente,

Crisley Leal
Consultor en DO

Adriana Núñez
Consultor en DO

1. Antecedentes – Resumen de la situación actual

CRESCO C.A. es una escuela práctica de negocios que funciona desde hace aproximadamente dos años en el mercado venezolano, como un centro de reclutamiento y entrenamiento de servicios comerciales, a través de la selección de prospectos (nivel mínimo de T.S.U. con o sin experiencia) con actitudes y aptitudes para participar de un plan de estudios a fin de desarrollarlos en el área comercial.

Es un negocio que ha experimentado un crecimiento rápido en el mercado, ya que inserta en el ámbito laboral a jóvenes bajo la figura de un crédito educativo, otorgándoles un entrenamiento integral teórico-práctico.

Por otro lado, estos profesionales pasan a formar parte de las Fuerzas de Ventas de las empresas venezolanas, que tienen bajo la figura de outsourcing las posiciones primarias de dichas estructuras, como son: Promotores, Representantes de Ventas y Supervisores de Ventas.
Con base en los primeros contactos sostenidos con la Directiva de CRESCO C.A., se detectaron oportunidades de mejora importantes a nivel de los procesos medulares de la empresa, así como en el área organizativa. Por ello, se propone llevar a cabo un diagnóstico de la situación actual, que consiste en un examen analítico de todos los elementos que componen la organización, como misión, visión, valores, objetivos, procesos, estructuras de organización, planificación del negocio, recursos y sus potencialidades para alcanzar el perfeccionamiento organizacional a través de mayores y mejores resultados operativos y financieros.

2. Propósito del diagnóstico

Caracterizar la situación actual de la empresa CRESCO C.A., identificando y analizando oportunidades de mejora del negocio, que potencien el cumplimiento

de las expectativas de los clientes y los preparen para enfrentar los nuevos desafíos de la organización.

3. Objetivos

1. Describir la situación actual de la empresa CRESCO C.A con base en la estructura, los procesos clave y de apoyo, entre otros elementos determinantes del éxito organizacional.
2. Identificar posibles situaciones problemáticas y analizar sus causas.
3. Recomendar acciones que orienten las decisiones futuras para llevar a cabo la solución de las situaciones identificadas.

4. Resultados Esperados

Al finalizar el diagnóstico de la Consultora Leal, Núñez & Asociados se espera contar con el siguiente producto:

3. Informe detallado que contenga la caracterización del negocio y el análisis de las oportunidades de mejora identificadas.
4. Matriz de oportunidades con sus respectivas recomendaciones, como marco de referencia para priorizar, en conjunto con el cliente, las acciones de cambio.

5. Metodología de Trabajo

Durante el proceso de diagnóstico se desarrollarán un conjunto de acciones enmarcadas en cuatro etapas, las cuales permitirán intercambiar los diferentes enfoques:

Etapa 1 – Levantamiento y recopilación de información	
Objetivos	✓ Conocer la percepción que se tiene de la organización por parte de directivos y empleados.
Actividades	4. Revisión de la misión, visión, valores, objetivos y planificación del negocio de CRESCO C.A. 5. Entrevistas individuales con los Directores y empleados.
Productos	✓ Resultados de entrevistas. ✓ Documentación del negocio.
Etapa 2 – Análisis de los Procesos Medulares	
Objetivos	✓ Caracterizar la situación actual de CRESCO C.A.
Actividades	3. Levantar los procesos clave de la organización y determinar los recursos empleados actualmente. 4. Determinar la relación sistémica de CRESCO C.A.
Productos	✓ Flujo de procesos clave de la organización.
Etapa 3 – Análisis de resultados	
Objetivos	✓ Analizar la información y hechos recolectados en las dos etapas anteriores para identificar oportunidades de mejora y generar recomendaciones.
Actividades	5. Interpretar los resultados obtenidos. 6. Identificar las oportunidades de mejora. 7. Elaborar las recomendaciones.
Productos	✓ Informe preliminar de resultados. ✓ Presentación de resultados.
Etapa 4 – Presentación de resultados y recomendaciones	
Objetivos	✓ Compartir con los integrantes de la organización la situación actual de CRESCO C.A, de acuerdo al levantamiento y análisis realizado.
Actividades	3. Presentar los resultados finales y conclusiones del equipo de trabajo. 4. Plantear las recomendaciones.
Productos	✓ Informe definitivo del diagnóstico. ✓ Presentación de resultados.

6. Cronograma de Trabajo

Las actividades serán calificadas en dos categorías:

- La categoría "**P**" significa Presencial y sólo puede llevarse a cabo con la participación de las personas que estarán involucradas en cada etapa del diagnóstico.
- La categoría "**NP**" significa No Presencial, es decir será una actividad que se realizará a distancia por el equipo consultor.

Por último, la **duración** indicada tiene como unidad de medida "**Horas** / **Hombre**" (h/h).

Etapa	Actividades	Duración (h/h)	Fecha Tentativa de Entrega	Responsables
1	1. Revisión de la misión, visión, valores, objetivos y planes Estratégicos de CRESCO C.A. 2. Entrevista individuales con los Directores. 3. Entrevista individuales con los empleados.	NP – 8 h/h P – 8 h/h P – 16 h/h		
2	1. Levantamiento de los procesos medulares de la organización. 2. Graficación de los procesos levantados.	P – 40 h/h NP – 8 h/h		
3	1. Análisis e interpretación de resultados obtenidos. 2. Elaboración de recomendaciones. 3. Presentación de resultados preliminares.	NP – 40 h/h		
4	1. Reunión de presentación de resultados. 2. Discusión de conclusiones y recomendación. 3. Establecimiento de prioridades de ejecución de las recomendaciones realizadas.	P – 16 h/h		

7. Propuesta Económica

NOTA IMPORTANTE: De acuerdo a la normativa establecida en el Postgrado de Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, la propuesta presentada a continuación, tiene una **intención estrictamente académica** y es solo una referencia para la empresa-cliente, por ello, **no está obligada a pagar el valor de la inversión presentada**.

La propuesta presentada La inversión estimada para la ejecución completa de este diagnóstico es de 20.468.000,00 Bs. (US$ 9.520,00). El valor promedio de la hora es de: Bs. 150.500,00.

Cada hora de honorario profesional de este proyecto cubre la planificación y diseño de actividades, producción de materiales, coordinación, consultoría, facilitación, procesamiento de información, monitoreo, evaluación, elaboración y presentación de informes; así como, el diseño y elaboración de un original de los instrumentos que sean utilizados para las entrevistas.

Para determinar el número de horas de consultoría requeridas se tomó en cuenta la tendencia inflacionaria. Los lugares y horarios de trabajo serán establecidos de mutuo acuerdo entre CRESCO C.A. y el equipo consultoras.

En esta propuesta no se incluyen los siguientes recursos: instalaciones para realizar reuniones, copia de los materiales didácticos para reuniones o entrevistas, material de apoyo como: acetatos, retro-proyector, Video Beam, rota-folios y marcadores, almuerzos o refrigerios para los participantes, materiales de uso de los participantes u otro tipo de equipo que se requiera.

En el caso de acontecer una fuerte depreciación de la moneda nacional que supere lo previsto, las partes negociarán y decidirán los pasos a seguir para dar

cumplimiento a los objetivos de la intervención y el contrato realizado entre CRESCO C.A. y la Consultora Leal, Núñez & Asociados

Cronograma de Pago

A continuación se presenta el cronograma tentativo para una mejor visualización del costo de cada etapa y su duración en términos de horas hombre (h/h):

Etapa	Duración (h/h)	Costo(Bs.)
1	32	4.816.000,00
2	48	7.224.000,00
3	40	6.022.000,00
4	16	2.408.000,00
TOTAL	**136**	**20.468.000,00**

Notas importantes:

1. No incluye Gastos los gastos de transporte, alojamiento y alimentación del equipo de consultoras, en el supuesto de que tenga que trasladarse fuera de Caracas. los mismos correrán por cuenta del cliente y serán convenidos de mutuo acuerdo.
2. Al monto global de esta propuesta se le agregará el Impuesto al Valor Agregado: 14% IVA.

La Consultora se compromete a entregar un ejemplar original físico y medio magnético del informe del diagnóstico.

En espera de su aprobación para dar inicio a la presente propuesta y quedando a su disposición para cualquier aclaratoria al respecto, se despiden sin más a que hacer referencia.

Muy Atentamente,

_____ _____

Crisley Leal
Consultor

Adriana Núñez
Consultor

ANEXO B

Reactivos definidos por Dimensión

Objetivo: Conocer la percepción de los alumnos, con respecto al funcionamiento de CRESCO, como Escuela Práctica de Negocios.

Dimensión	Definición	Reactivos
ESTRUCTURA	Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de si la estructura organizativa soporta los objetivos del negocio.	1. Tengo claridad de las funciones y tareas establecidas para el rol que desempeño. 2. La organización cuenta con el personal necesario para cubrir las diferentes áreas de atención. 3. El horario establecido es suficiente para cumplir con mis funciones. 4. Los roles de coordinación están ocupados por personas capacitadas para cumplir sus funciones. 5. Existe un representante de CRESCO ante la empresa – cliente.
PROCESOS	Es la percepción de los empleados acerca de la existencia de mecanismos y actividades que soporten los objetivos del negocio.	1. El trabajo que realizo ha sido previamente planificado. 2. Al comenzar mi jornada de trabajo, sé cuales son los establecimientos que debo visitar. 3. Conozco cuales son las necesidades de productos ó servicios en los establecimientos que visito. 4. Conozco el nombre de los encargados de los establecimientos que visito. 5. Al finalizar mi jornada de trabajo, evalúo los resultados de las visitas realizadas y anoto mis observaciones. 6. Cuento con los manuales técnicos necesarios para desempeñar mi cargo. 7. Cuando me presento en las tiendas, recibo un trato cordial de los empleados. 8. Cuento con los recursos materiales necesarios para realizar mi trabajo.
COMUNICACIÓN	Es la percepción que tienen los individuos con respecto a la efectividad de los canales de comunicación existentes en la organización.	1. La organización me mantiene informada/o acerca de las actividades a ser realizadas en la Escuela Práctica de Negocios. 2. La organización me mantiene informada/o acerca del estatus de mi crédito estudiantil. 3. Mi Supervisor se reúne oportuna y constantemente con nosotros. 4. Cuando lo necesito, puedo contactar a mi Supervisor fácilmente. 5. Existe buena comunicación entre el Supervisor y los Promotores / Representantes. 6. Existe buena comunicación entre los Promotores / Representantes y el Supervisor. 7. La información fluye oportuna y directamente entre CRESCO y la empresa-cliente. 8. La información fluye oportuna y directamente entre CRESCO y los

		estudiantes.
IDENTIDAD	Es el sentimiento de pertenencia que hace posible engranar los objetivos y valores personales con los de la organización.	1. Me siento parte de este equipo. 2. Comparto los objetivos de CRESCO. 3. Estoy identificado con los valores de CRESCO. 4. Represento a CRESCO en actividades y eventos. 5. Disfruto al realizar mi trabajo.
ENTRENAMIENTO	Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la preparación y el entrenamiento recibidos para desempeñarse en el cargo correspondiente.	1. Al ingresar como estudiante de CRESCO, recibí el entrenamiento necesario para iniciar mis pasantías. 2. Recibo el entrenamiento necesario para desempeñar mis funciones exitosamente. 3. Recibo entrenamiento para mantenerme actualizado en el cargo que desempeño. 4. Existe suficiente tiempo para llevar a cabo la capacitación. 5. Conozco el plan de capacitación establecido para mi cargo por CRESCO.
PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE CARRERA	Es la percepción de los miembros sobre la posibilidad de desarrollarse indiferentes posiciones dentro de la organización.	1. Quiero desarrollarme profesionalmente en CRESCO. 2. Veo posibilidades de desarrollo profesional en CRESCO. 3. Deseo formar parte de la plantilla de trabajadores de la empresa-cliente. 4. CRESCO lleva a cabo acciones para desarrollar a las personas con competencias.
COOPERACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda entre directivos, equipo técnico y representantes.	1. Cuento con la colaboración de mis compañeros de trabajo. 2. Cuento con la colaboración de mi supervisor. 3. Ayudo a mis compañeros cuando lo necesitan. 4. Ayudo a mi supervisor cuando lo necesita.
CONFLICTOS	Es la percepción acerca de cómo los miembros de la organización, expresan y aceptan las opiniones discrepantes, para enfrentar y solucionar los problemas.	1. Me puedo expresar libremente con mi supervisor. 2. Existe una relación de armonía entre los compañeros de trabajo. 3. Los supervisores escuchan sugerencias. 4. Expreso mi opinión ante diversas situaciones.

Total: 43 REACTIVOS.

ANEXO C

Instrumentos diseñados:
Modelo de Cuestionario a Estudiantes y
Encuesta abierta al Director Operativo

Cuestionario Estudiantes de Diagnóstico Organizacional

Introducción

El propósito del presente cuestionario, es recabar la opinión de los estudiantes con relación a la Escuela Práctica de Negocio CRESCO.

El cuestionario es de carácter anónimo, no debe colocar su nombre en él, ni firmarlo.

Instrucciones

El cuestionario consta de 43 proposiciones sobre las condiciones que se dan en su organización, lea cada uno de los siguientes enunciados y en el espacio a la derecha de cada afirmación, marque con un círculo la alternativa que mejor represente su opinión.

UD. puede elegir entre las siguientes alternativas de respuesta:

- 1: En Desacuerdo (ED)
- 2: Medianamente en desacuerdo (MED)
- 3: Medianamente de acuerdo (MDA)
- 4: De Acuerdo (DA)

Responda con la mayor sinceridad, su opinión es lo que importa.

De antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

		DA	MDA	MED	ED
1	Cuento con los manuales técnicos necesarios para desempeñar mi cargo.	4	3	2	1
2	Los roles de coordinación están ocupados por personas capacitadas para cumplir sus funciones.	4	3	2	1
3	Conozco el plan de capacitación para mi cargo establecido por CRESCO	4	3	2	1
4	El horario establecido es suficiente para cumplir con mis funciones.	4	3	2	1
5	Cuento con la colaboración de mi supervisor.	4	3	2	1
6	Cuando me presento en las tiendas, recibo un trato cordial de los empleados.	4	3	2	1
7	Mi Supervisor se reúne oportuna y constantemente con nosotros.	4	3	2	1
8	Tengo claridad de las funciones y tareas establecidas para el rol que desempeño.	4	3	2	1
9	Quiero desarrollarme profesionalmente en CRESCO.	4	3	2	1
10	Al ingresar como estudiante de CRESCO, recibí el entrenamiento necesario para iniciar mis pasantías.	4	3	2	1
11	Cuando lo necesito, puedo contactar a mi Supervisor fácilmente.	4	3	2	1
12	Cuento con la colaboración de mis compañeros de trabajo.	4	3	2	1
13	Represento a CRESCO en actividades y eventos.	4	3	2	1
14	El trabajo que realizo ha sido previamente planificado.	4	3	2	1
15	Expreso mi opinión ante diversas situaciones	4	3	2	1
16	Conozco cuales son las necesidades de productos ó servicios en los establecimientos que visito.	4	3	2	1
17	La organización me mantiene informada/o acerca de las actividades a ser realizadas en la Escuela Práctica de Negocios.	4	3	2	1
18	Recibo entrenamiento para mantenerme actualizado en el cargo que desempeño.	4	3	2	1
19	Existe buena comunicación entre el Supervisor y los Promotores / Representantes.	4	3	2	1
20	Ayudo a mi supervisor cuando lo necesita	4	3	2	1
21	Existe una relación de armonía entre los compañeros de trabajo.	4	3	2	1
22	Disfruto al realizar mi trabajo	4	3	2	1
23	Existe un representante de CRESCO ante la empresa – cliente	4	3	2	1
24	Estoy identificado con los valores de CRESCO.	4	3	2	1
25	Me siento parte de este equipo.	4	3	2	1
26	La organización me mantiene informada/o acerca del estatus de mi crédito estudiantil.	4	3	2	1
27	Deseo formar parte de la plantilla de trabajadores de la empresa-cliente.	4	3	2	1
28	Conozco el nombre de los encargados de los establecimientos que visito.	4	3	2	1
29	Me puedo expresar libremente con mi supervisor.	4	3	2	1
30	Ayudo a mis compañeros cuando lo necesitan.	4	3	2	1
31	Al comenzar mi jornada de trabajo, sé cuales son los establecimientos que debo visitar.	4	3	2	1
32	CRESCO lleva a cabo acciones para desarrollar a las personas con competencias	4	3	2	1
33	Veo posibilidades de desarrollo profesional en CRESCO.	4	3	2	1
34	La información fluye oportuna y directamente entre CRESCO y la empresa-cliente.	4	3	2	1
35	Los supervisores escuchan sugerencias.	4	3	2	1
36	Al finalizar mi jornada de trabajo, evalúo los resultados de las visitas realizadas y anoto mis observaciones.	4	3	2	1
37	Existe buena comunicación entre los Promotores / Representantes y el Supervisor.	4	3	2	1
38	Recibo el entrenamiento necesario para desempeñar mis funciones exitosamente.	4	3	2	1
39	La organización cuenta con el personal necesario para cubrir las diferentes áreas de atención.	4	3	2	1
40	Existe suficiente tiempo para llevar a cabo la capacitación.	4	3	2	1
41	Cuento con los recursos materiales necesarios para realizar mi trabajo	4	3	2	1
42	Comparto los objetivos de CRESCO.	4	3	2	1
43	La información fluye oportuna y directamente entre CRESCO y los estudiantes.	4	3	2	1

Encuesta abierta al Director Operativo CRESCO C.A.

1) ¿Cómo nació su empresa?

2) ¿Qué valora de su organización?

3) ¿A quién van dirigidos sus productos?

4) ¿De qué se siente orgulloso?

5) ¿Cómo está su empresa actualmente?

6) ¿Qué tipo de liderazgo existe en esta organización?

7) ¿Cómo se toman las decisiones?

8) ¿Qué aspectos ayudarían a su empresa a tener éxito?

9) ¿Quién es su competencia?

10) ¿Cuáles son sus puntos fuertes frente a la competencia?

11) ¿Cuáles son sus áreas a reforzar o fortalecer?

12) ¿Cuáles son las situaciones más críticas en orden de prioridad?

13) ¿Qué recomendaciones para aunar esfuerzos con la gerencia a corto y mediano plazo

14) ¿Cómo se proyecta a 5 años?

15) ¿Qué cree que le falta para llegar allí?

16) ¿Cómo se está preparando para enfrentar tus retos en el área de negocios?

17) ¿Cómo es su relación con sus clientes?

a) Directa y personalizada visitas mensuales para seguimiento
b) Indirecta a través de su supervisor por reportes escritos de evaluación
c) Sólo cuando el cliente lo necesitan se presenta para realizar el contacto
d) Otro: _____ (especifique)

18) ¿De qué forma evalúa la actuación de sus alumnos en sus trabajos de pasantía con sus clientes?

a) Informe escrito mensual por su alumno revisado por su supervisor directo
b) Visitas al campo mensuales para verificar el trabajo realizado
c) Entrevista verbal con los alumnos
d) Vía electrónica recibe informe mensual de las compañías
e) No existe reporte mensual de actuación
f) Otro: _____(especifique)

19) ¿Cuál es el sistema de estudio en su escuela práctica de negocio?

20) ¿Cuál es el sistema de comunicación que utiliza con los alumnos?

21) ¿Cómo es el sistema de evaluación de los alumnos?

22) ¿Cómo percibe el clima en su organización?

23) ¿Cuántos alumnos tiene su escuela?

24) ¿Cómo opera su negocio?

a) En forma eficiente y ordenada
b) En forma deficiente y desordenada
c) Otro: _____(especifique)

Publicidad

25) ¿Cómo hace llegar el mensaje a sus clientes?

26) ¿Cuál es su estrategia para establecer los precios?

27) Compare sus precios con los de la competencia:

a) Bajos
b) Altos
c) Iguales

¿Por qué? -_____

ANEXO D

Confiabilidad del Instrumento

Cálculo de Confiabilidad del Instrumento

(Encuesta a los Estudiantes de CRESCO C.A.)

(Empleando la herramienta de Estadística SPSS)

Advertencia

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Resumen de Casos Procesados

		N	%
Cases	Valid	11	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	11	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,799	,848	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Estructura	3,3818	,57588	11
Procesos	3,5568	,34170	11
Comunicacion	3,1477	,66337	11
Identidad	3,4545	,42980	11
Entrenamiento	2,7091	,96897	11
Carrera	3,5909	,43693	11
Cooperacion	3,4545	,55698	11
Conflictos	3,5682	,33710	11

Inter-Item Correlation Matrix

	Estructura	Procesos	Comunicacion	Identidad	Entrenamiento	Carrera	Cooperacion	Conflictos
Estructura	1,000	,463	,728	,619	,441	,643	,293	,599
Procesos	,463	1,000	,421	,300	,576	,422	,196	,614
Comunicacion	,728	,421	1,000	,591	,132	,423	,756	,663
Identidad	,619	,300	,591	1,000	,541	,264	,095	,075
Entrenamiento	,441	,576	,132	,541	1,000	,423	-,277	,021
Carrera	,643	,422	,423	,264	,423	1,000	,173	,633
Cooperacion	,293	,196	,756	,095	-,277	,173	1,000	,651
Conflictos	,599	,614	,663	,075	,021	,633	,651	1,000

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	3,358	2,709	3,591	,882	1,326	,089	8
Item Variances	,328	,114	,939	,825	8,262	,074	8
Inter-Item Covariances	,109	-,150	,279	,429	-1,867	,008	8
Inter-Item Correlations	,410	-,277	,756	1,033	-2,728	,062	8

The covariance matrix is calculated and used in the analysis.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Estructura	23,4818	6,110	,801	,836	,728
Procesos	23,3068	7,421	,636	,846	,772
Comunicacion	23,7159	5,929	,729	,921	,736
Identidad	23,4091	7,189	,585	,768	,770
Entrenamiento	24,1545	6,217	,324	,828	,850
Carrera	23,2727	7,109	,611	,746	,767
Cooperacion	23,4091	7,517	,293	,866	,807
Conflictos	23,2955	7,472	,617	,928	,774

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
26,8636	8,723	2,95344	8

ANEXO E

Tabulación de respuestas

Dimensión Estructura

	it1	it2	it3	it4	it5	
Reactivos	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***	**Total**
1	4	4	4	4	4	**20**
2	4	2	3	2	3	**14**
3	3	1	4	2	1	**11**
4	4	2	4	3	3	**16**
5	4	4	4	2	4	**18**
6	4	2	4	3	3	**16**
7	4	3	4	3	3	**17**
8	4	3	4	4	4	**19**
9	4	4	4	4	4	**20**
10	4	3	4	3	1	**15**
11	4	3	4	4	4	**19**
Medias (11)	**3,9**	**2,8**	**3,9**	**3,1**	**3,1**	**3,4**

Dimensión Procesos

	it 6	it 7	it 8	it 9	it 10	it 11	it 12	it 13	
Reactivos	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***	***8***	
1	3	4	4	4	4	1	4	2	**26**
2	2	4	4	3	4	1	4	2	**24**
3	4	4	3	4	3	1	4	3	**26**
4	3	4	4	4	4	3	4	4	**30**
5	4	4	4	4	4	2	4	2	**28**
6	3	4	4	4	4	1	3	3	**26**
7	4	4	4	4	4	3	3	4	**30**
8	3	4	4	4	3	3	4	3	**28**
9	4	4	4	4	4	4	4	4	**32**
10	4	4	4	4	4	4	4	4	**32**
11	4	4	4	4	4	4	4	4	**32**
Medias (11)	**3,5**	**4,0**	**3,9**	**3,9**	**3,8**	**2,5**	**3,8**	**3,2**	**3,6**

Dimensión Comunicación

	it14	it15	it16	it17	it18	it19	it20	it21	
Reactivos	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***	***8***	
1	4	4	4	4	4	4	2	4	**30**
2	2	3	1	1	1	1	3	2	**14**
3	1	1	4	4	4	3	2	1	**20**
4	3	4	3	3	3	4	3	4	**27**
5	4	4	2	3	3	3	4	4	**27**
6	1	3	4	4	4	4	2	3	**25**
7	4	3	4	4	4	4	4	1	**28**
8	3	4	4	4	4	4	3	4	**30**
9	2	4	1	1	4	4	4	3	**23**
10	2	4	1	1	3	3	4	4	**22**
11	4	4	4	4	4	4	4	4	**32**
Medias (11)	**2,7**	**3,5**	**2,9**	**3,0**	**3,5**	**3,5**	**3,2**	**3,1**	**3,2**

Dimensión Identidad

	it22	it23	it24	it25	it26	
Reactivos	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***	
1	4	2	4	4	4	**18**
2	3	3	4	3	4	**17**
3	1	3	2	2	4	**12**
4	4	4	4	2	4	**18**
5	4	2	4	4	4	**18**
6	4	3	3	3	4	**17**
7	3	4	4	3	4	**18**
8	4	4	3	4	4	**19**
9	4	3	1	3	4	**15**
10	4	4	4	2	4	**18**
11	4	4	4	4	4	**20**
Medias (11)	**3,5**	**3,3**	**3,4**	**3,1**	**4,0**	**3,5**

Dimensión Entrenamiento

	it27	it28	it29	it30	it31	
Reactivos	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***	
1	4	2	2	2	2	**12**
2	3	3	2	4	4	**16**
3	1	1	1	2	1	**6**
4	1	1	2	4	2	**10**
5	3	2	1	4	2	**12**
6	1	1	1	2	1	**6**
7	4	3	4	4	4	**19**
8	1	3	3	3	4	**14**
9	2	3	4	3	4	**16**
10	3	4	3	4	4	**18**
11	4	4	4	4	4	**20**
Medias (11)	**2,5**	**2,5**	**2,5**	**3,3**	**2,9**	**2,7**

Dimensión Desarrollo de Carrera

	it32	it33	it34	it35	
Reactivos	***1***	***2***	***3***	***4***	
1	4	4	4	4	**16**
2	4	1	4	3	**12**
3	4	2	4	3	**13**
4	3	4	1	3	**11**
5	4	4	4	3	**15**
6	4	3	4	3	**14**
7	4	3	4	3	**14**
8	4	4	4	3	**15**
9	4	4	4	4	**16**
10	4	4	4	4	**16**
11	4	4	4	4	**16**
Medias (11)	**3,9**	**3,4**	**3,7**	**3,4**	**3,6**

Dimensión	Cooperación				
	it36	it37	it38	it39	
Reactivos	*1*	*2*	*3*	*4*	
1	4	2	4	4	**14**
2	2	2	3	2	**9**
3	3	4	4	4	**15**
4	4	2	4	4	**14**
5	3	2	4	4	**13**
6	4	4	4	4	**16**
7	3	4	4	4	**15**
8	4	4	4	4	**16**
9	4	1	4	4	**13**
10	3	1	4	3	**11**
11	4	4	4	4	**16**
Medias (11)	**3,5**	**2,7**	**3,9**	**3,7**	**3,5**

Dimensión	Conflictos				
	it40	it41	it42	it43	
Reactivos	*1*	*2*	*3*	*4*	
1	4	4	3	4	**15**
2	3	1	3	4	**11**
3	4	2	4	4	**14**
4	3	4	3	4	**14**
5	4	3	3	4	**14**
6	4	3	4	4	**15**
7	4	4	3	3	**14**
8	4	3	4	3	**14**
9	4	4	4	4	**16**
10	4	4	3	3	**14**
11	4	4	4	4	**16**
Medias (11)	**3,8**	**3,3**	**3,5**	**3,7**	**3,6**