



**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO**

**DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POST GRADO**

**ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**TRABAJO ESPECIAL DE GRADO**

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL A LA EMPRESA TEAM WORK  
PRODUCCIONES BASADO EN LA METODOLOGIA DE LAS 7'S DE MC KINSEY**

Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello

Por:

**Lic. LIELISBE ROJAS**

Como requisito parcial para optar al grado de:

**ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Realizado con la asesoría del Profesor: Ricardo Petit

Caracas, Julio 2016

## DEDICATORIA

A Dios y a mi Virgen del Valle por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorar cada día más las oportunidades y retos.

A mi padre y a mi madre. Por ser mi mayor motivación, por cultivar en mí los valores que me han acompañado durante este camino, por fomentar mi necesidad de desarrollo profesional y personal, por alentarme siempre a alcanzar mis metas. Son infinitas las razones. No tendría con que pagarles tanto amor y paciencia.

A mis hermanos y sobrinos quienes me inspiran y apoyan siempre. Y muy especialmente a mi hermana Liesli: *“Inteligencia más carácter, esa es la meta de la verdadera educación”*.-

Martin Luther King

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y a mi Virgen del Valle quienes siempre me acompañan a todo lugar y en cualquier forma iluminando mi camino.

A mis padres por ser mi sustento, mi piso en valores, mi fortaleza. Por brindarme el apoyo necesario para ser constante en este proyecto.

A mis hermanos, sobrinos, familiares y amigos, a los que creyeron en mí, y de una u otra forma contribuyeron a que esta meta trazada hace algunos años hoy sea una realidad.

A la Universidad Católica Andrés Bello, y en especial a Ana Albella, Dorkis Belisario, Jorge Cabrera y al Profesor Carlos Mazquiaran, quienes han hecho de ésta experiencia de aprendizaje un pasaje muy ameno.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POST GRADO

PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL A LA EMPRESA TEAM WORK**

**PRODUCCIONES BASADO EN LA METODOLOGIA DE LAS 7'S DE MC KINSEY**

Autor: Lielisbe Rojas

Asesor: Ricardo Petit

RESUMEN

El objetivo general de este estudio fue diagnosticar la situación actual de la empresa Team Work Producciones a través del modelo de análisis organizacional de las 7'S de McKinsey en todas sus dimensiones: estrategia, estructura, sistema, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, con el fin de validar si ciertos aspectos de la organización necesitan ser alineados para el desarrollo exitoso de la misma. De allí se derivan los siguientes objetivos específicos: Evaluar la orientación estratégica de la empresa; Analizar las características de la estructura organizacional de la organización; Validar los sistemas, procedimientos y procesos internos empleados en la compañía; Determinar el estilo de liderazgo impartido por los directivos de la empresa; Estudiar las características de la gestión y práctica del talento humano de Team Work; Describir la presencia y desarrollo de habilidades por parte de los miembros de la organización; Identificar la existencia y puesta en práctica de valores compartidos en la empresa. Siendo el enfoque de las 7'S de McKinsey el fundamento de diagnóstico organizacional más idóneo para tal fin por ser uno de los modelos de gestión más completos ya que describe los factores necesarios para organizar una compañía holística y eficazmente ajustándose a la necesidad de la organización estudiada. Según el objetivo de la investigación, el presente estudio es de tipo descriptivo. Se tomó una muestra representativa para el desarrollo del estudio conformada por el 65% de la población. Para dar respuesta a la pregunta de investigación se aplicó un guion de entrevista semiestructurada con el que se obtuvo la información necesaria para analizar las dimensiones de la variable.

Palabras claves: Diagnóstico, Organizaciones, Análisis, Estrategia.

## INDICE

PORTADA	1
DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	8

### CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 El problema de la investigación	10
1.2 Justificación de la Investigación	11
1.3 Objetivos de la Investigación	12
1.3.1 Objetivo General	12
1.3.2 Objetivos Específicos	13

### CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL

2.1 Historia de la Organización	14
2.2 Servicios que ofrecen	15
2.3 Estructura Organizacional	16
2.3.1 Estructuración Organizacional de Team Work Producciones	16
2.3.2 Estructuración Organizacional de Team Work Producciones según Henry Mintzberg	16

### CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1	Antecedentes de la investigación	19
3.2	Bases teóricas	21
3.2.1	Las organizaciones	21
3.2.2	Estructura Organizacional	22
3.2.3	La estructuración de las organizaciones por Henry Mintzberg	23
3.2.4	Desarrollo Organizacional (DO)	26
3.2.5	Diagnóstico Organizacional	26
3.2.6	El Modelo de McKinsey como herramienta de Diagnóstico Organizacional	29
3.2.6.1	Enfoque de las “Siete Eses” (7’S) de McKinsey	29

### CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1	Tipo y diseño de investigación.	35
4.2	Población y muestra	35
4.3	Técnicas e instrumentos a utilizar en la investigación	36
4.3.1	Entrevista	36
4.3.1.1	Guía de entrevista	37
4.4	Procedimiento de la Investigación	39
4.4.1	Recopilación de la información	39
4.4.2	Aplicación del instrumento	39
4.4.3	Procesamiento y análisis de resultados	40
4.4.4	Elaboración y presentación del informe de diagnóstico	40

	7
4.5 Sistema de Variables	41
4.5.1 Operacionalización de la Variable	42
4.6 Guion de entrevista según las 7S de McKinsey	45
CAPÍTULO V: ANALISIS DE RESULTADOS	48
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	59
ANEXOS	61

## INTRODUCCIÓN

El entorno en que se mueven las organizaciones cada vez es más complejo, generando la necesidad de implementar medidas para afrontar continuos cambios de manera que puedan ser competitivas, es aquí donde empieza a jugar un papel importante la capacidad que tenga la empresa para formular e implementar estrategias sólidas que contrarresten aquellas situaciones y retos que va generando el entorno, y que indudablemente afectan su funcionamiento.

Esta misma necesidad ha permitido desarrollar alternativas para brindar a las organizaciones la posibilidad de conocer su realidad actual con el fin de diseñar e implementar las estrategias adecuadas para hacer frente a sus carencias y hacerla más competitiva. Una de estas alternativas son los modelos de análisis organizacional.

Hacer frente al entorno en ocasiones no resulta tan sencillo, empieza con un cambio de mentalidad de sus directivos, colaboradores e incluso de sus propios clientes. La empresa Team Work Producciones es una muestra de todo esto, es una empresa joven en el mercado, de tipo innovadora, que se dispuso a realizar un análisis organizacional con el fin de validar que aspectos de la misma debían ser alineados para su desarrollo exitoso. Siendo el enfoque de las 7'S de McKinsey el fundamento o modelo de análisis organizacional más idóneo para tal fin, por considerarse este uno de los enfoques más completos para el análisis de las empresas y además se ajusta a la necesidad de la misma.

En este sentido, medir y analizar cada una de las dimensiones de la variable para identificar la situación actual de Team Work fueron parte de los objetivos específicos de esta investigación, siendo estas dimensiones: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, valores compartidos y habilidades.



Este Proyecto se estructuró en seis capítulos.

**Capítulo I - Planteamiento del Problema:** se expone de manera detallada la situación presentada en la organización, y los motivos que nos llevarían a realizar el diagnóstico organizacional. De igual manera se plantean los objetivos que se esperan alcanzar con esta investigación.

**Capítulo II - Marco Organizacional:** presenta de manera específica los aspectos principales de la organización objeto de estudio: contenido, ambiente y características organizacionales actuales, dándonos una visión amplia de la organización.

**Capítulo III - Marco Teórico y Referencial:** muestra los argumentos teóricos que sustentan el proyecto, describiendo teorías, conceptos y aspectos valiosos para la investigación.

**Capítulo IV - Marco Metodológico:** Se explica cómo se llevó a cabo la investigación, los métodos y actividades realizadas para darle respuesta a los objetivos del estudio.

**Capítulo V - Análisis de Resultados:** en este capítulo se analizó la información obtenida, lo que nos permitió contrastar con los objetivos planteados.

**Capítulo VI - Conclusiones y Recomendaciones:** reúne todos los datos en relación a los resultados obtenidos y recomendaciones para abordarlos.

Para concluir, se presentan referencias bibliográficas consultadas.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 El problema de la investigación**

La empresa Team Work Producciones es una organización nacional con 5 años de trayectoria en el mercado de eventos corporativos dirigida por sus fundadores. Posee en la actualidad una identidad corporativa que les ha permitido incursionar en el mercado de las organizaciones del sector público con éxito, logrando movilizar a cientos de trabajadores en planes vacacionales y actividades deportivas de índole corporativa.

Por la naturaleza del negocio, la organización planifica, estructura y ejecuta sus servicios en temporadas específicas del año (Mayo-Septiembre), por lo cual la contratación del personal operativo se realiza a contrato determinado por temporadas o eventos.

Team Work no cuenta con una visión y misión definida, funciona bajo una estructura simple de 5 áreas básicas de atención, estas son: logística, mercadeo, administración, operaciones y recursos humanos, todas estas áreas funcionan según los lineamientos dados por la directiva año tras año, por las experiencias en temporadas anteriores y por la concepción de los líderes de cada área, es decir, no tienen planes ni estrategias definidas, así como también carece de procedimientos o procesos que enmarquen las funciones y responsabilidades del personal clave para la organización, esto les ha impedido lograr eficientemente los objetivos de la organización e incursionar en el sector privado lo que representa una de las metas de los directivos.

A medida que la organización crece, se incrementa la necesidad de establecer una gestión más eficiente, cada día que pasa, sus fundadores descubren procesos y/o funciones susceptibles de mejora.

Dada su trayectoria y el crecimiento que ha tenido la misma, y entendiendo que ésta no cuenta con una estructura organizacional bien definida, la directiva se ha dispuesto a revisar y replantear la estructura actual de la empresa y su forma de funcionamiento, esto hizo necesario el análisis de la misma con el fin de desarrollar y/o alinear ciertos aspectos claves de la organización para su desarrollo exitoso.

Después de considerar las expectativas y necesidades planteadas por la empresa y de analizar varios modelos de análisis organizacional, se tomó como modelo referencial el modelo de Análisis Organizacional de las 7'S de McKinsey cuyas dimensiones son: estrategia, estructura, sistema, estilo, personal, habilidades y valores compartidos. La implementación de este modelo es necesaria para responder a la siguiente interrogante:

**¿Cuál es la situación actual real de la empresa?, ¿El funcionamiento de la empresa está alineado a las dimensiones de las variables?, ¿Hacia dónde deben ir dirigidos los esfuerzos de alineación de la empresa?**

## **1.2 Justificación de la Investigación**

Esta investigación permitió explorar los diversos aspectos que impactan directamente a la organización, para de esta forma sugerir planes de acción que se traduzcan en estrategias para lograr un crecimiento sostenido en el corto, mediano y largo plazo. Todo esto apoyado de un diagnóstico organizacional.

Enumerando los beneficios que este estudio diagnóstico proporcionó a la organización, podemos mencionar los siguientes:

- Ayudó a identificar la situación organizacional de la empresa, en cuanto a cada una de las dimensiones de la variable: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, valores compartidos y habilidades.
- Dio las bases para el establecimiento de planes estratégicos concienzudos y adaptados a las condiciones de operaciones actuales y futuras.
- Ayudó a fomentar actitudes positivas orientadas a alcanzar mayores niveles de desempeño teniendo un impacto importante en la consecución de los objetivos concretos y en la correspondiente estrategia para lograrlos.
- Identificó problemas predecibles para ser tratados en forma oportuna y que la organización puede seguir creciendo y sobrevivir en un entorno competitivo.
- Sentó las bases que ayudaran a asignar prioridad a los problemas u oportunidades que se evidencien en el estudio.

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diagnosticar la situación actual de la empresa Team Work Producciones a través del modelo de Análisis Organizacional de las 7'S de McKinsey en todas sus dimensiones: estrategia, estructura, sistema, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, con el fin de validar si ciertos aspectos de la organización necesitan ser alineados para el desarrollo exitoso de la misma.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Evaluar la orientación estratégica de la empresa.
- Analizar las características de la estructura organizacional de la organización.
- Validar los sistemas, procedimientos y procesos internos empleados en la compañía.
- Determinar el estilo de liderazgo impartido por los directivos de la empresa.
- Estudiar las características de la gestión y práctica del talento humano de Team Work.
- Describir la presencia y desarrollo de habilidades por parte de los miembros de la organización.
- Identificar la existencia y puesta en práctica de valores compartidos en la empresa.

## **CAPÍTULO II: MARCO ORGANIZACIONAL**

### **2.1 Historia de la Organización**

Team Work nace el día 13 de Julio del 2011 bajo la concepción de jóvenes profesionales que con su alta vocación de servicio se han convertido en especialistas en la comercialización, producción y ejecución de proyectos de recreación, y cuyo enfoque va dirigido al mejoramiento y el buen vivir de los beneficiarios de cada una de las organizaciones que son atendidas por ella.

En el año 2012, se genera un crecimiento en la organización. Se iniciaron en proyectos vacacionales, infantiles y suministro de material POP (Point of Purchase) avalados por la campaña “Amigos por el Mundo”. Se desarrollaron estrategias educativas que garantizaron proyectos de alto rendimiento beneficiando así a más de 1000 niños de diferentes empresas, colocando a Team Work en el mapa competitivo del mercado venezolano en cuanto a entretenimiento a nivel corporativo.

En el año 2013 la organización experimenta su primer cambio de imagen, agregando el eslogan “Team Work Producciones, Creatividad y Ejecución 360”, como emblema del trabajo realizado en 12 empresas en su corto tiempo en el mercado.

En el último período el grueso de la atención se ha realizado a empresas del sector público, atendiendo a importantes organizaciones como Consejo Nacional Electoral (CNE), Cantv, Seniat, Gobierno del Distrito Capital, FundaComunal, entre otras.

## 2.2 Servicios que ofrecen

Team Work Producciones es una organización especializada en el desarrollo de actividades de bienestar y calidad de vida para el ámbito organizacional en los sectores públicos y privados.

En el portafolio de la organización se presentan los siguientes servicios:

- Diseño, organización, desarrollo y ejecución de actividades recreacionales en general.
- Planes vacacionales y campamentos para infantes, jóvenes y adultos.
- Sonido profesional, sistema de tarimas y luces.
- Orquestas y talentos.
- Eventos deportivos y de salud.
- Servicios de catering y logística de alimentación.
- Servicios de festejos: sillas, mesas, toldos, baños portátiles, plantas eléctricas.
- Servicios de protocolo y logísticos.
- Eventos infantiles: colchones inflables, sonidos, camas elásticas, perros calientes, hamburguesas, helados, etc.
- Servicios de transporte: pulman, mini-pulman, camionetas, carros, etc.
- Servicios de Suministros de material POP, uniformes, gorras, chaquetas, chemises, etc.

## 2.3 Estructura Organizacional

### 2.3.1 Estructuración organizacional de Team Work Producciones

Team Work Producciones funciona bajo una estructura simple de 5 unidades básicas de atención, estas son: logística, mercadeo, administración, operaciones y recursos humanos, ilustrada a través del siguiente esquema ya que la misma no cuenta con un organigrama definido.



Por la característica del negocio, la organización cuenta con un staff clave para su funcionamiento, estos apoyan al área de recursos humanos, logística, mercadeo, administración y operaciones y ocupan posiciones de coordinadores bajo la figura de honorarios profesionales. El personal operativo es contratado en temporada vacacional o por eventos.

### 2.3.2 Estructuración organizacional de Team Work Producciones según Henry Mintzberg

Con la finalidad de conocer de una manera más específica como funciona Team Work Producciones, se caracterizó la organización a través del modelo de Henry Mintzberg (1984). Teniendo en consideración que la estructura, tal como nos indica el autor, es un



instrumento para seguir la estrategia organizacional. En este sentido, Team Work Producciones, tiene las siguientes características:

La organización tiene un mecanismo de coordinación por adaptación mutua, siendo el ingrediente principal la comunicación entre los miembros, especialmente en el equipo operativo.

Las seis partes que componen Team Work Producciones son:

Núcleo de Operaciones: está conformado por el equipo de jefes de proyecto, coordinadores de operaciones y recreadores. Este equipo tiene contacto directo con el cliente y ejecuta todos los servicios ofertados.

Ápice Estratégico: está compuesto por 2 directivos, ambos con experiencia en la operación de la organización, estos ejercen la supervisión directa, las relaciones de ventas con el cliente y el desarrollo de estrategias de la organización, basándose en la experiencia de temporadas anteriores y por la concepción de los líderes de cada área.

Línea Media: esta se encuentra compuesta por jefes de proyectos y coordinadores, quienes tienen la responsabilidad de orientar los servicios según lo detallado en la estrategia. Tiene comunicación directa con los directivos, y son la línea entre el cliente y los antes mencionados.

La tecno estructura: se maneja a través de la relación entre recreadores, coordinadores y jefes de proyectos, quienes planifican, controlan y normalizan los outputs de cara al servicios ofrecido por la organización.

Staff de soporte: está representado por el área de administración y logística.

La ideología: está se pone de manifiesto durante los procesos de formación continua en el ápice estratégico y la línea media.

Comunicación: es fundamental y está representada por un sistema de tecnología básico, dada la actividad de servicios ofrecida por la organización y las limitaciones en condiciones de espacios y áreas donde se prestan los servicios.

En cuanto a los factores de contingencia, Team Work Producciones, tiene las siguientes características:

Edad y tamaño: la organización puede calificarse en la etapa 4 según el autor, con una estructura de tipo matricial. Esto significa que para el desarrollo de los servicios existe dependencia del primer nivel, pudiendo presentarse variaciones según requerimientos del cliente.

Sistema Técnico: según el autor la organización se encuentra caracterizada por la hipótesis H8. La automatización del núcleo de operaciones transforma la estructura administrativa burocrática en una estructura orgánica.

Entorno: dinámico, complejo, diversificado, munificente y real.

Poder: puede caracterizarse en la hipótesis H16 según el autor, donde se impone la moda según las condiciones presentadas en el momento, específicamente por las condiciones del cliente en el que se presta el servicio.

La organización tiene una estructura simple, siendo joven y de tamaño pequeño. El ápice estratégico juega un papel de mucho impacto en la supervisión directa sobre todas las áreas de la organización.

Por todo lo antes mencionado podemos afirmar que Team Work, es una organización de tipo innovadora.

## **CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

En este capítulo, se sitúa el marco teórico referencial que orientó la investigación en todos sus aspectos, estableciendo así un vínculo con investigaciones realizadas y proposiciones teóricas inherentes al objeto de estudio.

### **3.1 Antecedentes de la investigación**

Con la finalidad de desarrollar la investigación planteada, se procedió a la revisión de una variada bibliografía. Sin embargo para efectos de esta investigación se tomaran como antecedentes las que siguen:

Diagnóstico organizacional del proceso de inscripción y elaboración de horarios de la Dirección de Control de Estudios de la Universidad Metropolitana.

Autor: Sheila Rocio Lugo Torres

Año de ejecución: Febrero 2000

Resumen: “El diagnóstico organizacional del proceso de inscripción y elaboración de horarios de la dirección de control de estudios de la Universidad Metropolitana es una investigación de carácter descriptivo, mediante la cual se presenta una perspectiva completa de lo que está ocurriendo respecto a este proceso. Como toda intervención diagnóstica, se plantea como objetivo detectar aspectos que pueden ser mejorados así como áreas de oportunidad, es decir, el diagnóstico constituye el origen de todo esfuerzo de cambio dirigido a mejorar el funcionamiento de la organización como un todo o de alguna de sus partes. En este caso, el diagnóstico organizacional suministra información válida y confiable sobre la situación actual del proceso en cuestión, haciendo posible que el mismo pueda ser mejorado. Para ello, el diagnóstico organizacional del proceso de inscripción y

elaboración de horarios se basa en un modelo teórico que sirve de marco de referencia y conduce las fases de recopilación de información, análisis de datos, establecimiento de conclusiones y propuesta de recomendaciones.

Ciertamente, el diagnóstico organizacional del proceso de inscripción y elaboración de horarios se basa en un modelo de diagnóstico organizacional. Cabe señalar que la decisión de adoptar un modelo propio surge ante la necesidad de considerar todas aquellas variables que son fundamentales para comprender el desarrollo del proceso a ser diagnosticado dentro de su entorno inmediato: Universidad Metropolitana.

El diagnóstico organizacional del proceso en cuestión tiene como propósito: identificar las fortalezas y debilidades presentes en este proceso mediante la utilización de técnica de recopilación de información variadas que aseguren la confiabilidad de la información obtenida, establecer relaciones de causa-efecto sobre las situaciones diagnosticadas, y llegar a conclusiones válidas y confiables así como a recomendaciones que sienten las bases para cualquier esfuerzo de cambio que se desee implementar en la universidad para que mejore el proceso de inscripción y elaboración de horarios. De hecho este estudio diagnóstico proporcionará la información necesaria para que se pueda emprender la tarea de minimizar o atacar las debilidades y de mantener o estimular las fortalezas encontradas en el proceso de medición y elaboración de horarios mediante el análisis documental, la realización de entrevistas y administración de cuestionarios”.

Análisis organizacional de la empresa Herrera & Duran LTA. Basado en modelo de las 7'S de McKinsey.

Autor: Leydys Helena Escorcía Díaz / Vanessa Del Carmen Pérez Ávila

Año de ejecución: Marzo 2014

Resumen: La investigación se fundamenta inicialmente en la aplicación de instrumentos como la observación directa, el cuestionario y la entrevista, que permiten recoger información útil, con el fin de describir y analizar las características de las variables a estudiar, para posteriormente, a partir de los resultados obtenidos, proponer estrategias que mejoren la eficiencia en la empresa Herrera & Duran Ltda.

El resultado de la investigación permitió al grupo afianzar y colocar en práctica los acontecimientos propios del ejercicio profesional del Administrador de Empresas. Además, contribuyó a mostrar a sus lectores el modelo McKinsey como una alternativa de administración moderna para la realización de un Análisis Organizacional.

## **3.2 Bases teóricas**

### **3.2.1 Las Organizaciones**

La organización como fundamento de este estudio es definida por algunos autores como:

Daft (2005) “Una entidad social, dirigida a metas diseñadas con un estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculados con el ambiente externo”.

Para Martínez (2002) “Las organizaciones son sistemas sociales, son entidades o unidades socioeconómicas, que producen bienes o servicios, están orientadas por una racionalidad social, poseen un subsistema administrativo o de gestión, una estructura, unos recursos y se encuentran delimitadas por una estructura socioeconómica específica”.

Chiavenato (2002) plantea que las organizaciones “son unidades sociales o agrupaciones humanas intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos

específicos; esto quiere decir que las mismas se crean con un propósito definido, y que se planean para conseguir metas”.

Las organizaciones son entes cambiantes y dinámicos que tienen retroalimentación tanto interna como externa y que se conforman por la interacción de un grupo de individuos que tiene objetivos comunes y que influyen directamente en su funcionamiento. Esta interacción hace que las organizaciones estén en constante cambio para poder subsistir y se debe considerar que el factor humano y su comportamiento juegan un papel importante en el éxito de las mismas.

### **3.2.2 Estructura Organizacional:**

La estructura organizacional se considera cimiento de toda organización. Se crean para formalizar funciones, cumplir los deberes, responsabilidades, así como también, posicionar los diferentes niveles jerárquicos que conforman una organización y que son lógicos para su eficiente funcionamiento.

Según Gibson (1999) es la “pauta que siguen los puestos de trabajo y los grupos de puestos de trabajo de una organización. Causa importante del comportamiento personal y de grupo” (p. 126).

Asimismo, Lusthaus (2002) la define como “la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo”. También la define como “la capacidad de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes”.

Se puede decir que la estructura organizacional favorece el direccionamiento de la empresa y procesos de la misma como: coordinación, comunicación, decisión, control; además sirve para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y los objetivos de la misma.

Estas aseveraciones sirven como punto de partida en esta investigación y se consideró la revisión de la estructura de la empresa bajo el planteamiento de Henry Mintzberg que a continuación se define.

### **3.2.3 La estructuración de las organizaciones por Henry Mintzberg**

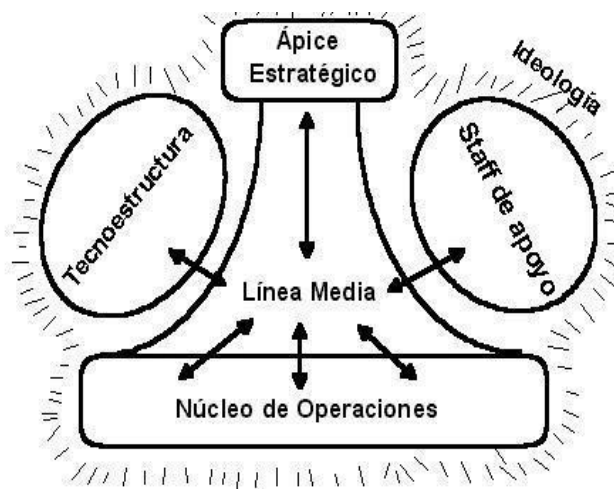
Henry Mintzbert, generó a través de su publicación “La estructuración de las Organizaciones” una serie de aspectos a ser considerados cuando es analizada la estructura de una organización.

Esta conceptualización servirá como sustento a este estudio, permitiendo caracterizar el funcionamiento de la empresa objeto de estudio, considerando que la estructura es un instrumento para seguir la estrategia organizacional, tal como nos indica el autor.

Mintzbert considera así 6 partes fundamentales en la estructura:

1. Núcleo de operaciones: compuesto por el personal base quienes se encargan de la elaboración de productos o prestación de servicios.
2. Ápice estratégico: Representado por directivos o área gerencial, es desde allí donde se maneja la estrategia de la organización.

3. Línea Media: son la conexión entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones, y son responsables de departamentos o áreas. Adicionalmente son los que entienden e implementan la estrategia.
4. La Tecno estructura: está representada por analistas que ejercen planificación y control en la organización.
5. Staff de Soporte: son unidades especiales que prestan apoyo a la estructura de la organización y se encuentran fuera del flujo de operaciones.
6. Ideología: representada por tradiciones y creencias de la organización.



Las seis configuraciones de la organización de Henry Mintzberg.

Además de la consideración de aspectos fundamentales, Mintzbert no dejó de lado lo relacionado a la división de las funciones o actividades entre quienes conforman la organización. En este sentido nos plantea que las áreas están unidas entre sí por flujos, estos son:

- Autoridad Formal: es la visión tradicional del organigrama. Se identifican en este:
  - Posiciones existentes.
  - Agrupación de las posiciones. Como fluye la autoridad.



- Flujos regulados: representado por los flujos de información que se dan entre los ápices de manera horizontal.
- Comunicación: son vías que no están directamente relacionadas con la autoridad formal, se representa a través de redes informales entre los miembros de la organización.
- Sistema de constelaciones de trabajo: nos indica que la red informal de comunicación puede seguir determinadas pautas, y está relacionada con los sistemas de autoridad formal.
- Sistemas de procesos de decisiones ad-hoc: los procesos de decisiones están divididos en relación a los niveles jerárquicos propuestos en la organización, este entonces se verá orientado por áreas de la organización.

Finalmente Mintzbert nos indica los tipos de organizaciones según la estructura que tienen, estos son:

1. Organización Empresarial o Estructura Simple.
2. Organización Maquinal o Burocrática.
3. Organización Profesional o Burocrática Profesional.
4. Organización Diversificada o Forma Divisional.

Se puede decir que la mayoría de los problemas organizacionales se presenta cuando la configuración de la estructura no es la más adecuada, además provienen de la suposición de que todas las organizaciones son iguales.

### **3.2.4 Desarrollo Organizacional (DO)**

La presente investigación se inscribe dentro del campo del Desarrollo Organizacional. Este surgió a finales de los años Cincuenta y es considerado por French y Bell en su libro Desarrollo Organizacional (1996), como “una estrategia singular para mejorar la organización”. El DO se enfoca en la relación entre las personas y las organizaciones.

Es entonces el DO la base sobre la cual podemos ver a las organizaciones como un agente dinámico que se encuentra en constante cambio. Nos permite optimizar procesos, considerando no sólo sus características estructurales, sino también los mecanismos humanos que son los que dan dinamismo a las organizaciones.

Según Falleta (2005) “existen muchas estrategias de desarrollo organizacional (DO) para mejorar la efectividad de una organización. Una de estas estrategias, de diagnóstico organizacional envuelve “diagnostico” o evaluación del actual funcionamiento de una organización como punto de partida para poder diseñar cambios”.

### **3.2.5 Diagnóstico Organizacional**

El Diagnóstico organizacional ha sido una de las herramientas del DO, permitiendo así el abordaje y el tratamiento de problemas en sistemas organizativos, de acuerdo con las características de la misión, de la cultura, de las personas, del trabajo y del contexto externo de cada organización.

Falleta (2005) cita a Tichy, Hornstein, & Nisberg al conceptualizar el diagnostico organizacional como “procedimientos especiales para recolectar información acerca de la organización, para analizar esta información y diseñar intervenciones organizacionales apropiadas”

Según Cummings y Worley (2007) el diagnóstico organizacional “es el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones actuales, analizarla y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potenciales. Aportan un conocimiento sistemático de la empresa sin el cual no sería posible diseñar una intervención fructífera.”

Se puede definir el diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas, es decir, permite detectar aquellas áreas deficientes que no apoyan el alcance de los objetivos organizacionales, para así trabajar en ellas y superar las falencias existentes.

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

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

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

<b>Modelo</b>	<b>Variables</b>	<b>Comentarios</b>
Análisis de Campo de fuerza.	- Fuerzas conductoras - Fuerzas restrictivas	Busca un estado deseado de equilibrio por fuerzas de

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

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

### **3.2.6. El Modelo de McKinsey como herramienta de Diagnóstico Organizacional**

Según Weber (1998), “uno de los marcos de referencia más útiles alguna vez desarrollados para entender a una organización completa, es el clásico marco de las 7'S”, en el cual la premisa original era que las siete (7) dimensiones y la relación entre ellas, eran determinantes importantes del desempeño organizacional. Al respecto afirma el autor que:

El análisis sistemático de una organización, utilizando la perspectiva de las 7'S ampliada, puede ayudar a los diseñadores organizacionales a anticipar formas en las cuales cambios en una dimensión de la organización requerirá cambios en otras partes, y proveer a los líderes con oportunidades claras de alinear a las 7'S desalineadas. (14)

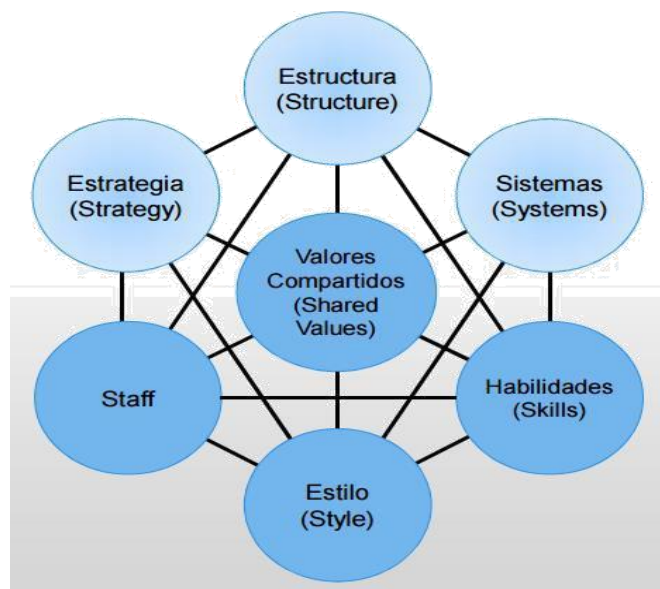
La primera aplicación importante del modelo como herramienta de diagnóstico fue el estudio sobre el cual los autores Peters y Waterman Jr. se basaron para crear el modelo y que hoy en día es uno de los modelos más usados y con mayor vigencia. A continuación se describe:

#### **3.2.6.1 Enfoque de las Siete Eses (7'S) de McKinsey**

Las “Siete eses” de la estructura organizativa fueron mencionadas por primera vez en 1981, en “El Arte de la Administración Japonesa” por Richard Pascale y Anthony Athos.

Dichos autores habían estado investigando sobre cómo la industria japonesa había logrado ser tan exitosa. Al mismo tiempo, Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr., iniciaban una investigación en la cual exploraban qué factores hacen que una compañía sea excelente. El Modelo de “Siete S” nació de una reunión de estos cuatro autores en 1978 y aparece finalmente documentado en el libro “En Busca de la Excelencia”, escrito por Peters y Waterman y publicado en 1982. Se le conoce popularmente como el “Modelo de las Siete S” de McKinsey, debido el intento premeditado de los autores que las variables que lo componen, comenzarán con la letra S (por sus títulos en inglés), como un recurso nemotécnico.

Tiene como enfoque primordial el considerar 7 aspectos internos en una organización que necesitan ser alineados para el desarrollo exitoso de la organización:



- Strategy (Estrategia):

Según Koontz y Weihrich (1994), esta dimensión del modelo de McKinsey se refiere a la “acción y asignación sistemática de recursos para alcanzar los objetivos de la compañía”

(p.49). Contempla la manera de organizar los recursos en la organización con la finalidad de conseguir sus objetivos. Esta dirige todas las gestiones de la misma.

- Structure (Estructura):

Koontz y Wehrich (1994) indica que esta dimensión del modelo de McKinsey se refiere a la “estructura organizacional y las relaciones de autoridad/responsabilidad” (p.49). Contempla la manera en como las organizaciones se organizan, la forma en que las actividades se dividen y coordinan, definiendo las relaciones de autoridad y los niveles de responsabilidad que en ella se dan.

- Systems (Sistema):

Esta dimensión del modelo de McKinsey según Koontz y Wehrich (1994), se refiere a los “procedimientos y procesos tales como sistemas de información, procesos de fabricación, procesos de presupuestación y de control” (p.49). Describe todos los procesos y procedimientos, tanto formales como informales, que le permitan funcionar a la organización: presupuesto anual, planificación estratégica, planificación financiera, sistemas de tecnología, capacitación, reclutamiento y selección, los sistemas de contabilidad, cuotas de ventas, calidad y control de operaciones, etc.

- Style (Estilo):

Como lo menciona Koontz y Wehrich (1994), ésta dimensión en el modelo de McKinsey se refiere a la “forma en que se comporta la administración y como utiliza colectivamente su tiempo para alcanzar las metas organizacionales” (p.49). El estilo representa al patrón de acciones sustantivas y simbólicas que llevan a cabo los gerentes en su interacción con los empleados. También se le llama estilo gerencial o de liderazgo, el cual es ejercido en la organización para la consecución de los objetivos.

- Staff (Personal):

Según Koontz y Weihrich (1994), esta dimensión del modelo de McKinsey se centra en “las personas en la empresa y su socialización para integrarse a la cultura organizacional” (p.49). Representa el talento que conforma la organización siendo lo clave en el funcionamiento de la misma. Además incluye las actitudes, la motivación, los procesos de socialización y los niveles de compromiso de las personas en los diferentes niveles organizacionales.

- Skills (Habilidades):

Koontz y Weihrich (1994) indica que esta dimensión del modelo de McKinsey hace alusión a las “capacidades distintivas de una empresa” (p.49). Se refiere a las capacidades requeridas por el personal que integra la organización, siendo determinante para distinguir a una compañía de sus competidores.

- Shared Values (Valores Compartidos):

Como lo menciona Koontz y Weihrich (1994), esta dimensión en el modelo de McKinsey son “los valores –metas de rango superior que comparten los miembros de una organización” (p.49). El concepto de valores compartidos es una substitución que hicieron R. Pascal y T. Athos (1981, c.p. Weber, 1998), colaboradores de Peter y Waterman en la construcción del modelo original. En la versión original, valores subordinados estaban definidos como “conceptos guía- un conjunto de valores y aspiraciones, usualmente tácitas, que van más allá de la declaración formal convencional de objetivos corporativo. Es una noción general de la dirección futura que la alta gerencia quiere comunicar en toda la organización” (Weber, 1998, p.4). Pascal y Athos definieron posteriormente a los valores



compartidos como “el significado o conceptos guías que la organización imbuje en sus miembros” (c.p. Weber 1998, p.7).

En concreto, se refiere a los principios, los valores y a las aspiraciones que unen a una organización alrededor de un propósito común reflejados en la misión y visión de la organización y que orientan la conducta y el logro de objetivos de los miembros de la misma.

El modelo de las 7'S de McKinsey categoriza sus 7 elementos como elementos fuertes (“soft”) y blandos (“hard”):

Hard Elements	Soft Elements
Strategy	Shared Values
Structure	Skills
Systems	Style
	Staff

Los elementos fuertes son más fáciles de identificar y definir y la gerencia puede influenciarlos de manera directa. Por ejemplo: organigramas, procedimientos formales, sistemas de TI, entre otros.

Los elementos blandos puede ser más difíciles de describir, son menos tangibles y más influenciados por la cultura. Pero de igual forma ambos tipos de elementos son igual de importantes si la organización quiere ser exitosa.

Este modelo suele emplearse para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización estaría alineada con dichos factores. En caso negativo sería

necesario replantearse parte o la totalidad de la estrategia. El modelo de las 7'S puede ser usado en cualquier situación en donde la perspectiva de alineamiento pueda ser de utilidad, como por ejemplo:

- Mejorar el desempeño de una compañía.
- Examinar los efectos de aceptación a futuros cambios en una compañía.
- Alinear los departamentos y procesos durante una fase de adquisición.
- Determinar cuál es la mejor forma de implementar una propuesta de estrategia.

## **CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO**

### **4.1 Tipo y diseño de investigación**

De acuerdo con Balestrini (2006) “Un diseño de investigación se define como el plan global de la investigación, que integra de un modo coherente y adecuadamente correcto técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos” (p.131).

Según el objetivo de la investigación, el presente estudio es de tipo descriptivo. Balestrini (2006) lo define como “la descripción de un estudio de la realidad de una organización, donde se miden y evalúan diversos aspectos y fenómenos, dimensiones o componentes a estudiar”.

Para Hernández, Fernández, Baptista (2010) este tipo de investigación “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. En esencia la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

### **4.2 Población y muestra**

La población según Balestrini (1997), se define como "cualquier conjunto de elementos de la que se quiere conocer o investigar alguna de sus características". (P 126). En tal sentido para la presente investigación la población está conformada por 20 personas.

Se tomó una muestra representativa para el desarrollo del estudio, el cual estuvo conformada por 8 personas, cantidad que representó el 65% de la población; conformada

por directivos, posiciones claves para la organización y personal operativo con mayor recurrencia en cada temporada, ya que la organización se caracteriza por contratar la masa operativa en temporada vacacional o por eventos. Al respecto Balestrini (1997) define la muestra como: "una parte o subconjunto de la población" (p.130); ésta podrá representar o no en buena forma a la población y su tamaño dependerá del tipo de estudio que se desee realizar y de acuerdo a la profundidad del mismo.

A continuación identificación de la población y muestra considerada en este estudio:

NIVELES	CARGOS	POBLACION	MUESTRA
Directivos	Directores	2	2
Área clave	Staff: Recursos Humanos, Logística, Marketing	3	3
	Coordinadores de Proyecto	3	3
Operativos	Recreadores	12	5
Total		<b>20</b>	<b>13</b>

### 4.3 Técnicas e instrumentos utilizados en la investigación

#### 4.3.1 Entrevista

Esta técnica permitió obtener datos cualitativos de interés para un proceso de diagnóstico más acertado. Según Schein (1990), "las entrevistas descubren las opiniones y los sentimientos positivos y negativos sobre muchos aspectos: claridad de las metas individuales y grupales, efecto del estilo administrativo y asuntos personales jamás manifestados".

Para realizar este estudio, se eligió la aplicación de la entrevista semiestructurada, a través de una guía con el que se obtuvo respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto mediante el uso de preguntas abiertas y/o cerradas.

#### **4.3.1.1. Guía de entrevista.**

Esta guía toma como referencia el instrumento de Análisis Organizacional basado en la Metodología de las 7'S de Mc Kinsey diseñado por el autor en el año 2016 el cual fue validado bajo la técnica “juicio de expertos”, que consistió en dinámicas de consulta a varios consultores y especialista en el área de DO.

Según Rojas (2016) el proceso de validación se desarrolló de la siguiente manera:

Se inició bajo una dinámica en la cátedra de Instrumento de DO, como resultado de esa validación se realizó un ajuste en la definición de las dimensiones utilizando textualmente lo indicado por el autor como referencia a cada una de las dimensiones. Asimismo se ajustaron los ítems de acuerdo a ciertas características para su formulación: evitar planteamientos de sociabilidad y/o deseabilidad, adecuar los ítems a la dimensión evaluada, evitar planteamientos largos, entre otros.

El instrumento también contó con la validación de un consultor, Especialista en DO, así como también fue validado por un profesional de área de RRHH, Especialista en DO.

Ambos consultores de DO revisaron y analizaron el objetivo general, objetivos específicos y variable de este instrumento, así como establecieron la pertinencia de cada ítem con la variable, dimensiones e indicadores, redacción y ubicación de los ítems.

Las observaciones generales de estos consultores resaltaban la importancia de evitar ambigüedades en los ítems. Además se obtuvo recomendaciones de forma para el

instrumento, así como también recomendaciones para la aplicación del instrumento a la muestra.

Finalmente se obtuvo el visto bueno para su aplicación a la muestra seleccionada. Ahora bien, la confiabilidad del instrumento.

Según Hernández y Col (2006), la confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, y se refieren al grado en la cual se aplica, repetida al mismo sujeto produce iguales resultados. Por lo tanto Hernández y Col (2006, p. 277), la confiabilidad consiste “grado en que un instrumento produce resultado consistente y coherente.”

En sentido general y particular, para la confiabilidad del instrumento de la investigación, se aplicó a una prueba piloto (40) sujetos y el método a utilizar para medir la confiabilidad fue el del coeficiente Cronbach (alfa).

A continuación resultado:

Cronbach's Alpha	N of Ítems
,847	26

El valor obtenido mediante la corrida de los datos en SPSS fue de 0,847 dada la cercanía a 1 se consideró el resultado obtenido en la determinación del coeficiente de Cronbach, que el mismo garantiza la confiabilidad de los resultados que se obtienen al aplicarlo a la población objeto de estudio.

Se puede inferir que el instrumento tiene una confiabilidad aceptable, y puede ser usado para realizar Análisis Organizacional.

Es entonces, a través de esta guía de entrevista que se obtuvo la información necesaria para analizar las dimensiones de la variable fundamentadas en el Modelo McKinsey. (ver anexo).

#### **4.4 Procedimiento de la investigación**

Las actividades que sirvieron de base en este estudio, el levantamiento de información y la posterior presentación de los resultados se realizaron a través de estas cuatro (4) fases:

##### **4.4.1 Recopilación de la información:**

En esta fase se realizó el levantamiento de la información. Este proceso permitió conocer información clave para el proyecto de investigación: se realizó una reunión con los principales actores de la organización (fundadores de la empresa). Se formalizó la presentación de la empresa consultora CIDO, en esta reunión se validaron las expectativas y necesidades planteadas por el cliente lo que permitió sustentar a través de referencias teóricas y antecedentes relevantes los fundamentos de esta investigación y su forma de abordaje para finalmente presentar la propuesta de consultoría y plan de acción a seguir.

##### **4.4.2 Aplicación del Instrumento:**

Consistió en la realización de entrevistas semiestructuradas a través de la guía diseñada para tal fin. Previo acuerdo con el cliente se fijó lugar, fecha y hora de la realización de las entrevistas a la muestra seleccionada.

El objetivo principal de esta entrevistas era la de conocer de primera mano la situación actual de la organización, forma de cómo resuelven las situaciones que se presenten en momentos de crisis o la frecuencia de las fallas en sus procesos, entre otros puntos de interés que fueran relevantes para el cliente y que respondían a los planteamientos dados en cada una de las dimensiones de la variable.

A continuación el cronograma de entrevistas realizadas:

<b>Posiciones</b>	<b>Fecha de entrevista</b>
Directores	Semana 1
Staff: Recursos Humanos, Logística, Marketing	Semana 1
Coordinadores de Proyecto	Semana 2
Recreadores	Semana 3 y 4

En estas entrevistas se les explicó a los involucrados los objetivos que se buscaban alcanzar con la realización de la actividad, así como también se les pidió responder de forma individual y no colectiva, responder con objetividad y total honestidad, entre otras. Una vez terminada la entrevista se les informo a los entrevistados que se analizarían los resultados para su posterior despliegue.

#### 4.4.3 Procesamiento y análisis de resultados:

Se analizaron cada una de las respuestas de los entrevistados a través de datos cualitativos, estas permitieron dar el enfoque a la variable estudiada.

#### 4.4.4 Elaboración y presentación del informe de diagnóstico:

En esta fase se realizó un informe de los resultados obtenidos con el diagnóstico realizado, dando respuesta a las expectativas del cliente. Este informe contenía información



sobre la situación actual real de la empresa, así como también recomendaciones a fin de sugerir hacia dónde deben ir dirigidos los esfuerzos de alineación de la empresa y fue presentada al cliente (fundadores de la empresa) quienes aceptaron la realidad de la empresa.

#### **4.5 Sistema de Variables**

Para Arias (1999, p.43) un sistema de variables “consiste en una serie de características por estudiar, definidas en función de sus indicadores de medida”. Es una condición capaz de sufrir transformaciones variando de una o más formas.

Asimismo Arias en su 5ta edición (2006) refiere que las variables se pueden clasificar según su naturaleza en variables cuantitativas y variables cualitativas. Este estudio pretende estudiar la variable de forma cualitativa. Según el mismo autor, la variable cualitativa también es conocida como categórica, y la define como “características o atributos que se expresan de forma verbal (no numérica), es decir mediante palabras.

La variable a estudiar en esta investigación se operacionaliza en el siguiente cuadro:

### DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL A TRAVES DEL MODELO DE LA 7S DE MC KINSEY

Objetivo	Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica
<p><b>Objetivo General:</b></p> <p>Diagnosticar la situación actual de la empresa Team Work Producciones a través del modelo de Análisis Organizacional de las 7'S de McKinsey en todas sus dimensiones: estrategia, estructura, sistema, estilo, personal, habilidades y valores compartidos.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p>- Evaluar la orientación</p>	<p><b>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL:</b></p> <p>Es el proceso de conocer el funcionamiento actual de un sistema. Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones actuales, analizarla y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potenciales.</p>	<p><b>STRATEGY- ESTRATEGIA:</b></p> <p>Acción y asignación sistemática de recursos para alcanzar los objetivos de la compañía.</p>	Cambios en las funciones	Entrevista Semiestructurada
			Incentivo al logro de objetivos	
			Impacto del cargo en el logro de los objetivos	
		<p><b>STYLE-ESTILO:</b></p> <p>Forma en que se comporta la administración y como utiliza colectivamente su tiempo para alcanzar las metas organizacionales.</p>	Armonía en la relación entre la alta gerencia y el resto de los miembros	
			Estructura jerárquica	
			Libertad para participar en la toma de decisiones	
		<p><b>SYSTEMS-SISTEMA:</b></p> <p>Procedimientos y procesos tales como sistemas de información, procesos de fabricación, procesos de presupuestación y de control.</p>	Herramientas de comunicación	
			Definición de procesos medulares	
			Tiempo de ejecución de actividades	
			Tecnología	

<p>estratégica de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar las características de la estructura organizacional de la organización.</li> <li>- Validar los sistemas, procedimientos y procesos internos empleados en la compañía.</li> <li>- Determinar el estilo de liderazgo impartido por los directivos de la empresa.</li> <li>- Estudiar las características de la gestión y práctica del talento humano de Team Work.</li> <li>- Describir la presencia y desarrollo de habilidades por parte de los miembros de la organización</li> <li>- Identificar la existencia y puesta en práctica de valores compartidos en la empresa.</li> </ul>		<p><b>STRUCTURE-ESTRUCTURA:</b> La estructura organizacional y las relaciones de autoridad/responsabilidad</p>	Medidas de monitoreo	
			Estructura	
			Claridad en las funciones ejercidas	
			Procedimientos	
			Reporte de resultados	
			Métodos de control	
		<p><b>STAFF-PERSONAL:</b> Las personas en la empresa y su socialización para integrarse a la cultura organizacional.</p>	Evaluación del trabajo	
			Trabajo en equipo	
			Programas de capacitación	
			Incentivos al personal	
			Motivación en el trabajo	
		<p><b>SKILLS-HABILIDADES:</b> Capacidades distintivas de una empresa.</p>	Asignación del personal según grado de profesionalismo	
			cumplimiento de tareas dentro de los límites de tiempo	
			Potencial intelectual de los trabajadores	

		SHARED VALUES-VALORES COMPARTIDOS: Los valores –metas de rango superior que comparten los miembros de una organización.	Valores compartidos	
			Compromiso de los trabajadores	

#### 4.6 Guion de entrevista según las 7S de McKinsey:

<b>GUIA DE ENTREVISTA</b>		
Nombre del entrevistado:		Cargo:
Dimensiones	Indicadores/Ítems	Respuesta
<b>STRATEGY- ESTRATEGIA:</b> Acción y asignación sistemática de recursos para alcanzar los objetivos de la compañía.	¿Las funciones que realiza han experimentado cambios en función de las exigencias del mercado?	
	¿La organización ejerce acciones para incentivar tu trabajo y mejorar el logro de los objetivos?	
	¿Conoces el impacto que tiene el cargo que ejerces en el logro de los objetivos de la empresa?	
<b>STYLE-ESTILO:</b> Forma en que se comporta la administración y como utiliza colectivamente su tiempo para alcanzar las metas organizacionales	¿Las relaciones existentes entre la alta gerencia y el resto de los miembros son armoniosas?	
	¿La organización establece una estructura jerárquica con normas claras?	
	¿El directivo da a los trabajadores la libertad para participar en la toma de decisiones?	
<b>SYSTEMS-SISTEMA:</b> Procedimientos y procesos tales como sistemas de información, procesos de	¿Las herramientas de comunicación utilizadas por la organización son adecuadas?	
	¿Los procesos medulares de la organización están bien definidos?	
	¿Se cumplen los tiempos de ejecución prevista inicialmente?	

fabricación, procesos de presupuestación y de control	¿La tecnología con que cuenta la empresa es acorde a las necesidades de la misma?	
	¿Las medidas de monitoreo de la empresa son adecuadas?	
<b>STRUCTURE-ESTRUCTURA:</b> La estructura organizacional y las relaciones de autoridad/responsabilidad	¿La estructura actual de la empresa es la más adecuada?	
	¿Tienes clara todas las funciones que debes ejercer?	
	¿Existen procedimientos asociados con tu cargo?	
	¿Conoces a quien debes reportar los resultados de tu gestión?	
	¿Existe métodos de control en el área en que te desempeñas?	
<b>STAFF-PERSONAL:</b> Las personas en la empresa y su socialización para integrarse a la cultura organizacional	¿Tu trabajo es evaluado constantemente?	
	¿En la organización se estimulan prácticas de trabajo en equipo?	
	¿Recibes programas de capacitación para mejorar tu trabajo?	
	¿Recibes incentivos por parte de la organización?	
	¿Estas altamente motivado en tu trabajo?	
<b>SKILLS-HABILIDADES:</b> Capacidades distintivas de una empresa	¿Dentro de la organización el personal está correctamente asignado para el cumplimiento de sus labores de acuerdo a su grado de profesionalismo?	
	¿En la organización se cumplen las tareas asignadas dentro de los límites de tiempo establecidos?	

	¿El potencial intelectual de los trabajadores es acorde a las necesidades de la empresa?	
<b>SHARED VALUES-VALORES COMPARTIDOS:</b> Los valores –metas de rango superior que comparten los miembros de una organización	¿Los trabajadores comparten los valores definidos por la organización?	
	¿El compromiso es una característica de la mayoría de las personas en la empresa?	
Observaciones del entrevistador:		

## CAPÍTULO V - ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se analizó la información obtenida, lo que nos permitió contrastar con los objetivos específicos planteados en esta investigación.

Se analizaron cada una de las dimensiones de la variable para identificar la situación actual de Team Work, siendo estas dimensiones: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, valores compartidos y habilidades. A continuación resultados obtenidos:

### 5.1 Estrategia:

Entendida como la acción y asignación sistemática de recursos para alcanzar los objetivos de la compañía. La manera de organizar y enfocar los recursos para conseguir los objetivos de la organización.

Como resultado de la entrevista y dando respuesta a nuestro primer objetivo específico (evaluar la orientación estratégica de la empresa), se conoció que los encuestados desconocen los planes estratégicos de la organización, sin embargo manifestaron conocer la estructura y sus interrelaciones considerada por ellos como pequeña, manifestando además que las funciones que ejercen han experimentado cambios año a año en pro del mejoramiento de los procesos y optimización de resultados y que se han implementado acciones dirigidas a incentivar el trabajo de su grupo y de implementar estrategias que los diferencie de la competencia, como charlas motivadoras al personal, revisión de resultados anuales, ajustes por fallas o según lo requerido por el cliente.



Asimismo, los encuestados hablaron del gran impacto que tiene su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, considerándose cada uno como piezas indispensables para el desarrollo de las actividades.

## 5.2 Estilo:

Vista como la forma en que se comporta la administración y como utiliza colectivamente su tiempo para alcanzar las metas organizacionales. Al revisar el modelo de comportamiento y estilo de liderazgo establecido por la organización se conoció que los encuestados consideran que la organización, a través de reuniones anuales con su equipo, establece estructura jerárquica con normas según las necesidades específicas de los clientes, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas, sin embargo al validar si los miembros de la gerencia comunicaban dichas normas, estratégicas o planes de acción solo el personal directivo indico que sí, el personal base indico que no.

Por otro lado los encuestados manifestaron que existe un equilibrio entre la autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad que los directivos le da a los empleados que participan en la toma de decisiones.

El nivel medio de la organización considera que la comunicación de los directivos con los trabajadores es mejorable, ya que existe distorsión en la comunicación y no hay directrices claras, sin embargo el nivel base de la organización indica que la comunicación con su supervisor es clara, pudiendo traducirse como falla en la comunicación de cascada. Esto pudiera afectar las relaciones existentes entre la alta gerencia y el resto de los miembros.

### 5.3 Sistema:

Incluye la validación de los procesos internos para el funcionamiento de la empresa y sus sistemas de información, procesos de presupuestación y control.

Con respecto a las herramientas de comunicación utilizadas por la organización los encuestados indicaron que son adecuadas, sin embargo, existe oportunidad de mejora en sitios con poco acceso de internet. Consideran que la tecnología con que cuenta la empresa es acorde a lo requerido.

Con respecto a los procesos de la empresa los encuestados manifestaron que no existe un adecuado nivel de calidad en los mismos, dichos procesos están asociados a las características de cada cliente, suele ser de ensayo y error, el tiempo de ejecución de los procesos en la organización están expuestos a factores externos que pueden afectar el cumplimiento con lo inicialmente previsto.

Asimismo, indicaron que existen medidas de monitoreo y mejora continua de procesos a través de informes y minutas, sin embargo requieren que sean ejecutadas.

### 5.4 Estructura

Entendida por los encuestados como la manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas áreas de la empresa tomando en cuenta las relaciones de autoridad y responsabilidad que se dan dentro de la misma.

Al indagar sobre la estructura actual de la empresa indicaron que no es adecuada y que además podría modificarse regularmente para lograr mejorar la eficiencia de la misma ya que esta responde a las exigencias de los clientes que manejen en cada temporada, pudiendo además influir en los nombres de los cargos.

Con respecto a los procedimientos asociados a los cargos de los colaboradores, ellos indicaron que por ser una empresa pequeña las funciones no están delimitadas y que surgen según la necesidad.

Con respecto a los reportes de la gestión de cada área los encuestados indican conocer la línea de reportes, sin embargo el nivel medio se refirió a los controles como un proceso autónomo ya que no se ponen en práctica controles generales, por su parte el nivel más bajo de la organización consideran que si existe control por parte de sus supervisores.

#### 5.5 Personal:

Concebida como los empleados que conforman la empresa y se encargan de ejecutar la estrategia. Sobre la formación que reciben para ejecutar sus funciones los encuestados indicaron que periódicamente reciben programas de capacitación cada año antes de iniciar las temporadas, que son incentivados a través de bonos, detalles (cooler personalizado), almuerzos, reuniones no planificadas. Consideran que sus supervisores estimulan prácticas de trabajo en equipo como una manera de alcanzar los objetivos propuestos a través de charlas, reuniones, material audiovisual entre otros, y que a su vez su trabajo es evaluado constantemente por sus superiores a excepción del área logística quien desconoce la formalidad de ello.

Asimismo al indagar sobre cuán motivado y comprometido se encuentran con su trabajo en Team Work indicaron estar altamente motivados ya que el ambiente es ameno.

En el proceso de realización del trabajo de los encuestados ellos manifestaron que su mayor motivo para cumplir los objetivos propuestos es su crecimiento personal, les

permite ser más libre, mas autentico, y que incluso cuando no sale bien lo planificado, se aprende. Los motiva además el reconocimiento de sus superiores y el ascenso laboral.

Consideran que el ambiente de trabajo es de armonía y compañerismo, a pesar de ser muy volátil (hay momentos de estrés y de chistes) el entorno está basado en el respeto.

## 5.6 Habilidades

Evaluada como las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización.

Al considerar si dentro de la organización el personal está correctamente asignado para el cumplimiento de sus labores de acuerdo a su grado de profesionalismo el personal base respondió que no todos, en cambio el nivel medio encuestado respondió que sí. Esto guarda relación con que el nivel medio de los trabajadores considera que todos los integrantes de la empresa llenan las expectativas en los cargos para el cual fueron nombrados o designados de acuerdo su perfil profesional y los límites de tiempo establecidos, sin embargo el personal base no lo considera así.

Al validar con los encuestados si consideraban que dentro de la organización en sus diferentes niveles cada integrante cumple con sus deberes, responsabilidades y obligaciones ellos indicaron que no todos cumplen, que en ocasiones no es equitativo, se trasladan responsabilidades, interfieren relaciones personales que pueden prevalecer en ocasiones específicas en las temporadas.

### 5.7 Valores compartidos:

Representa a los valores centrales de la compañía.

Con respecto a los valores en Team World, los encuestados consideran que son respeto, tolerancia, trabajo en equipo, compañerismo, lealtad, integridad, humanidad. El nivel base considera que son respeto y tolerancia pero que no siempre se practica ya que desconocen los aspectos que contemplan la misión y visión de la organización, así como también desconocen las normas, que mucho se maneja través del sentido común.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados del diagnóstico organizacional realizado a Team World, se puede inferir que existen aspectos muy buenos y otros por mejorar, por cuanto se formulan las siguientes recomendaciones a cada una de las variables estudiadas:

### Estrategia (strategy)

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se recomienda lo siguiente:

- Desarrollar un plan estratégico que proporcione detalles sobre cómo se lograrán los objetivos propuestos para la empresa. Las mismas deberán ser divulgadas y entendidas entre todos los niveles de la organización.
- Es necesario usar indicadores tanto de proceso como de resultado para realizar un análisis de la situación de la empresa, (interna y externa), dando a conocer a cada área los resultados de la misma que permitan generar planes de acción para corregir o mejorar tal situación.
- Ejecutar actividades que permitan mejorar la calidad en los procesos, de tal manera que la empresa optimice su eficiencia y fortalezca la estrategia.

### Estilo (Style)

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis de esta dimensión, a continuación se hacen las siguientes recomendaciones:

- Mejorar la comunicación entre la dirección y el nivel medio de la organización, ya que esta es fundamental para que una empresa cumpla con los objetivos planteados y sea exitosa.
- Establecer unos parámetros sobre las responsabilidades de cada área o cargo en la empresa; y la empresa debe asegurarse de que así se desarrolle para evitar malos entendidos y generar conflictos.

#### Sistemas (Systems)

Se recomienda lo siguiente:

- Se deben levantar procesos asociados a cada área, que si bien se puedan adecuar a las necesidades de los clientes estén basados en estándares de calidad.
- Establecer un modelo de medición de la calidad del servicio y del desempeño que sea congruente con la complejidad de la organización y permitan el logro de los objetivos y metas.
- Desarrollar planes de atención formales para cada cliente que permita contemplar los escenarios posibles en cuanto a logística, y que a su vez se considere en una matriz general, con el fin de optimizar recursos disponibles.

#### Estructura (Structure)

Esta dimensión resulta la más crítica de la organización, según los resultados obtenidos se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda a la empresa modificar su estructura, distribuyendo las actividades en departamentos o divisiones según tipo de función y nivel de responsabilidad.
- Levantar descripciones de cargos por cada unidad de trabajo. Redistribución de funciones en las áreas y/o unidades administrativas
- Unificar formas, registros e informes, etc. Que se puedan utilizar para el control de las actividades.

#### Personal (Staff)

Se sugieren siguientes recomendaciones para esta variable, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en su análisis:

- Establecer políticas de promoción y ascenso, donde todos estén en igualdad de condiciones.
- Evaluar la estructura de salarios y si es posible ajustarla según los diseños y análisis de cargos realizados por parte de los directivos de la empresa.
- Promover el trabajo en equipo, el compañerismo y colaboración para crear un ambiente propicio a obtener mayores resultados

#### Habilidades (Skills)

Para esta dimensión se proponen las recomendaciones siguientes según los resultados obtenidos en el análisis realizado:



- Realizar talleres que ayuden a desarrollar habilidades duras propias del negocio, a través de la capacitación y entrenamiento del personal base.
- Capacitar al nivel medio con herramientas de supervisión, de tal manera que se alcance una mayor alineación de los objetivos de cada proceso con la estrategia corporativa, afianzando las habilidades y actitudes de los miembros de la organización como parte importante en un proceso integrado que conlleve al desarrollo organizacional que le agregue valor a la empresa, y se refleje notoriamente en su eficiencia.
- Evaluar constantemente al trabajador y darle feedback. El empleado debe saber que cuenta con ciertas capacidades para ejecutar acciones específicas o variadas según sea el caso, por lo que la empresa debe explicarle al empleado como emplear eficientemente los recursos y así tomar las decisiones más favorables y oportunas para alcanzar los resultados esperados.
- Desarrollar catálogos de actividades de recreación, cancioneros, entre otras.

#### Valores compartidos (Shared Values)

Según el análisis realizado, se recomienda lo siguiente:

- Socializar los planes, estrategias, objetivos con los miembros de la empresa pues lo que se pretende es transmitir la visión y misión para el logro de los objetivos.
- Formalizar las normas, políticas y reglamentos internos de la organización y sus procesos. Se debe fomentar la importancia del cumplimiento de todo lo establecido en el reglamento interno de trabajo, ya que no es suficiente con conocerlo solamente

sino colocar en práctica lo que allí se encuentra plasmado. De tal manera que contribuya a tener un mejor clima laboral.

- Estudiar la manera en que se vienen desarrollando en la organización los valores referentes al trato hacia las personas, ya que las relaciones interpersonales influyen mucho en la generación de un ambiente propicio que permita mejorar el clima organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION (2016). Normas APA. Sexta Edición.

ARIAS, F. (1999). El Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración. Caracas: Episteme, C.A

ARIAS, F. (2006). El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica. 5ta edición. Caracas: Episteme, C.A

BALESTRINI, M. (1997). Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. Caracas: B.L Consultores.

ESCORCIA, L & PÉREZ, V. (2014). Análisis organizacional de la empresa Herrera & Duran LTA. Basado en modelo de las 7'S de McKinsey. Proyecto de Investigación

FALLETA, S. (2005). Organizational Diagnostic Models: A Review & Synthesis. Leadersphere, Inc.

FRENCH W. Y BELL C. (1996). Desarrollo Organizacional, Aportaciones de las Ciencias de la conducta para el mejoramiento de la Organización. México.

CUMMINGS, T & WORLEY, C. (2007). Desarrollo organizacional y cambio. Octava edición, Editorial Thomson Editores.

DAFT, R. (2005). Teoría y Desarrollo Organizacional. Octava edición, Mexico: Editorial Thomson.

GIBSON, J.; IVANCEVICH, J. Y DONNELLY J. (1994). Las Organizaciones. Comportamiento-Estructura-Procesos. Séptima Edición. Madrid: Addison-Wesley Iberoamericana.

HERNÁNDEZ, R: FERNÁNDEZ, C. Y BAPTISTA, P. (1998). Metodología de la Investigación. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

INSTITUTO NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. (1997). La innovación y el Análisis Organizacional. Buenos Aires. 1997

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. (1994). Administración. Una Perspectiva Global. México: McGraw-Hill/Interamericana de México S.A de C.V

LUGO, S (2000). Diagnóstico organizacional del proceso de inscripción y elaboración de horarios de la Dirección de Control de Estudios de la Universidad Metropolitana. Proyecto de Investigación

LUSTHAUS, C (2002). Evaluación Organizacional: marco para mejorar el desempeño. Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. Washington D.C.

MARTINEZ, C. (2002). Administración de Organizaciones: Competitividad y Complejidad en un contexto de globalización. Tercera Edición. Bogotá.

MINTZBERG, H, y Brian, J. (1993). El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Segunda Edición. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. de C.V.

SCHEIN, E.H. (1990). Psicología de la organización. México: Prentice-Hall.

WEBER, J. (1998). A Leader's guide to Understanding Complex Organizations: An Expanded "7's" Perspective. University of Virginia. Darden Business Publishing.

# **ANEXOS**

## PROPUESTA CLIENTE

**Señores:**

Team Work

**Atención:**

Sr. Luis Burgos / Sr. Winston Rojas

**Asunto:**

Propuesta de consultoría



Estimado Sres.

Nos complace saludarle con la finalidad de presentarle la propuesta de consultoría para su organización, que pretende abordar la empresa a través de un Análisis Organizacional bajo una metodología de enfoque global.

Esta consultoría será desarrollada por el equipo de profesionales de CIDO, respaldo por un grupo de doce (12) profesionales altamente calificado con amplios conocimientos en DO, y además será avalada por la Universidad Católica Andrés Bello.

**Planteamiento de la situación:**

Team Work Producciones es una organización nacional con 5 años de trayectoria en el mercado de eventos corporativos.

Team Work tiene en la actualidad una identidad corporativa que les ha permitido incursionar en el mercado de las organizaciones del sector público con éxito, logrando hasta

el año en curso movilizar a cientos de trabajadores en planes vacaciones y actividades deportivas de índole corporativa.

Por la naturaleza del negocio, la organización planifica, estructura y ejecuta sus servicios en temporadas específicas del año, por lo cual el establecimiento de sus trabajadores se realiza a contrato determinado por temporadas o eventos. En la actualidad Team Work Producciones cuenta con 5 áreas básicas de atención para procesos claves del funcionamiento de la organización estas son: logística, mercadeo, administración, operaciones y recursos humanos; todas las áreas antes indicadas se manejan en el desarrollo de las actividades según los lineamientos dados por la directiva, por las experiencias en temporadas anteriores y por la concepción de los líderes de cada área.

Teniendo en cuenta las características de tiempo en el mercado y funcionamiento de la organización, y entendiendo que ésta no cuenta con una estructura organizacional bien definida, es menester preguntarse: ¿Cuál es la situación actual real de la empresa?, ¿El funcionamiento de la empresa está alineado a las dimensiones de las variables?, ¿Hacia dónde deben ir dirigidos los esfuerzos de alineación de la empresa?

**Objetivo general de la consultoría:**

Diagnosticar la situación actual de la empresa Team Work Producciones con el fin de validar si ciertos aspectos de la organización necesitan ser alineados para el desarrollo exitoso de la misma.

**Objetivos Específicos de la consultoría:**

- Evaluar la orientación estratégica de la empresa.

- Analizar las características de la estructura organizacional de la organización.
- Validar los sistemas, procedimientos y procesos internos empleados en la compañía.
- Determinar el estilo de liderazgo impartido por los directivos de la empresa.
- Estudiar las características de la gestión y práctica del talento humano de Team Work.
- Describir la presencia y desarrollo de habilidades por parte de los miembros de la organización
- Identificar la existencia y puesta en práctica de valores compartidos en la empresa.

**Metodología a utilizar:**

Para abordar la necesidad de la empresa se utilizará la metodología de Análisis Organizacional del enfoque de las 7'S de Mc Kinsey.

Y se realizará en las siguientes fases o actividades:

- Evaluar la orientación estratégica de la empresa.
- Analizar las características de la estructura organizacional de la empresa.
- Validar los sistemas, procedimientos y procesos internos empleados en la empresa.
- Determinar el estilo de liderazgo impartido por los directivos de la empresa.
- Estudiar las características de la gestión y práctica del talento humano de la empresa.
- Describir la presencia y desarrollo de habilidades por parte de los miembros de la empresa
- Identificar la existencia y puesta en práctica de valores compartidos en la empresa.



**Alcance del trabajo a realizar**

La consultora realizará el diagnóstico de la empresa bajo el enfoque indicado, y cuyo desarrollo y presentación de resultados se realizará en un lapso aproximado de 6 meses, para lo cual se establecerá un cronograma de acción.

**Presentación de resultados.**

Los resultados de diagnóstico serán notificados y reportados a la organización a través de un informe detallado, junto a la propuesta de intervención.

**Costos**

Esta propuesta es una contribución académica a la organización Team Work Producciones C.A. Sin embargo, a modo informativo presentamos el presupuesto por los procesos de diagnóstico y posterior intervención a realizar.

**Recursos requeridos**

Logísticos: Espacio físico para realizar las entrevistas.

Humanos: Participación de los directivos de la organización y demás ejecutores de tareas.

Agradeciendo su consideración a lo anteriormente expuesto.

Atentamente,

Lic. Lielisbe Rojas  
Consultor Asociado