

## PERFIL ORGANIZACIONAL

FAVOR DE MARCAR CON UN CÍRCULO SU CONTESTACIÓN A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS. PUEDE SER QUE ESTÉ USTED TOTALMENTE DE ACUERDO Y, ENTONCES, MARQUE EL NÚMERO 1; O TOTALMENTE EN DESACUERDO Y ENTONCES ELIJA EL NÚMERO 7; O BIEN ESCOJA ALGUNA CALIFICACIÓN INTERMEDIA QUE REFLEJE SU OPINIÓN:

1.	Los objetivos de la organización están claramente definidos	1	2	3	4	5	6	7
2.	En esta organización la división del trabajo es flexible	1	2	3	4	5	6	7
3.	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos	1	2	3	4	5	6	7
4.	Mi relación con mi jefe inmediato es muy armoniosa	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mi puesto me ofrece la oportunidad de crecer como persona	1	2	3	4	5	6	7
6.	Mi supervisor inmediato tiene ideas que me ayudan a mí y a mi grupo	1	2	3	4	5	6	7
7.	Esta institución posee valores compartidos por todos sus miembros	1	2	3	4	5	6	7
8.	Yo estoy personalmente de acuerdo con los objetivos establecidos para mi departamento	1	2	3	4	5	6	7
9.	La división del trabajo en esta organización conduce al logro de sus metas	1	2	3	4	5	6	7
10.	Las normas de liderazgo en la organización favorecen mi progreso	1	2	3	4	5	6	7
11.	En la organización yo siempre encuentro a una persona a quien pedir ayuda	1	2	3	4	5	6	7
12.	La paga y los beneficios son equitativos para todo el personal	1	2	3	4	5	6	7
13.	Cuento con la información que necesito para hacer un buen trabajo	1	2	3	4	5	6	7
14.	Los valores dan direccionalidad a las metas de la organización	1	2	3	4	5	6	7
15.	Yo entiendo el propósito de esta organización	1	2	3	4	5	6	7
16.	La manera cómo las tareas han sido divididas es muy lógica	1	2	3	4	5	6	7
17.	Los esfuerzos de liderazgo en la institución dan por resultado el cumplimiento de los esfuerzos organizacionales	1	2	3	4	5	6	7
18.	Mi relación con los miembros de mi equipo es armoniosa y profesional	1	2	3	4	5	6	7
19.	Existen en la organización oportunidades para promoverme	1	2	3	4	5	6	7
20.	Esta institución cuenta con los elementos administrativos adecuados para enlazar a todas sus partes en un todo congruente	1	2	3	4	5	6	7

## Perfil organizacional (continúa)

21.	Los valores de esta organización dirigen el quehacer y el reconocimiento	1	2	3	4	5	6	7
22.	Los empleados de esta institución entienden las prioridades de la organización	1	2	3	4	5	6	7
23.	La estructura de mi departamento está bien diseñada	1	2	3	4	5	6	7
24.	Es claro para mí que, sin importar quien sea la persona, mi jefe siempre se empeñará en guiar mis esfuerzos en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7
25.	Ya tengo establecidas las relaciones de ayuda que necesito para desempeñar adecuadamente mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7
26.	El salario que recibo está en relación con el trabajo que desempeño	1	2	3	4	5	6	7
27.	Otros departamentos prestan relación de ayuda a mi unidad de trabajo siempre que les solicito su asesoría y/o servicios	1	2	3	4	5	6	7
28.	Los valores de la organización animan la mayor parte de mis trabajos	1	2	3	4	5	6	7
29.	Yo no necesito tantos datos como recibo para tomar decisiones acerca de los objetivos de mi trabajo en mi departamento	1	2	3	4	5	6	7
30.	La división del trabajo en esta organización favorece los esfuerzos de la misma para alcanzar las metas	1	2	3	4	5	6	7
31.	Yo entiendo los esfuerzos de mi jefe para influenciarme a mí y a los otros miembros de mi departamento	1	2	3	4	5	6	7
32.	En la organización existen evidencias de conflicto sin resolver	1	2	3	4	5	6	7
33.	Todas las tareas a desempeñar están relacionadas con algún estímulo o motivación	1	2	3	4	5	6	7
34.	Los esfuerzos por dar direccionalidad a la institución ayudan a su crecimiento y desarrollo	1	2	3	4	5	6	7
35.	Esta institución tiene los valores necesarios para movilizar las energías de todos sus miembros	1	2	3	4	5	6	7

## CALIFICACIONES DEL PERFIL ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES: TRANSFIERA LOS NÚMEROS DE CIRCULÓ EN EL CUESTIONARIO AL ESPACIO RESPECTIVO DE ACUERDO CON LA NUMERACIÓN. SUME CADA DIMENSIÓN Y DIVÍDALA ENTRE CINCO

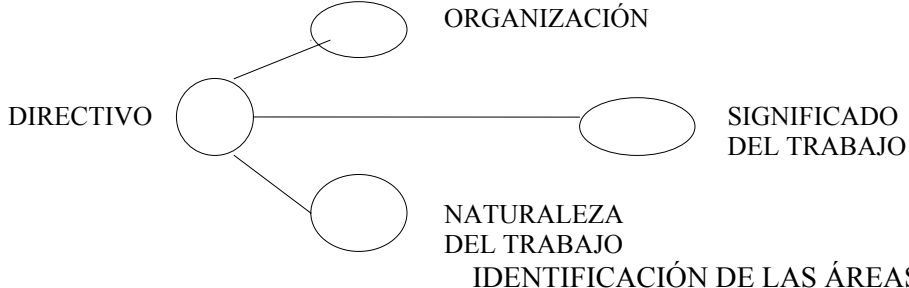
ESRATEGIA	ESTRUCTURA	CONDUCCIÓN	RELACIONES
1. _____	2. _____	3. _____	4. _____
8. _____	9. _____	10. _____	11. _____
15. _____	16. _____	17. _____	18. _____
22. _____	23. _____	24. _____	25. _____
29. _____	30. _____	31. _____	32. _____
TOTAL _____	TOTAL _____	TOTAL _____	TOTAL _____
PROMEDIO _____	PROMEDIO _____	PROMEDIO _____	PROMEDIO _____

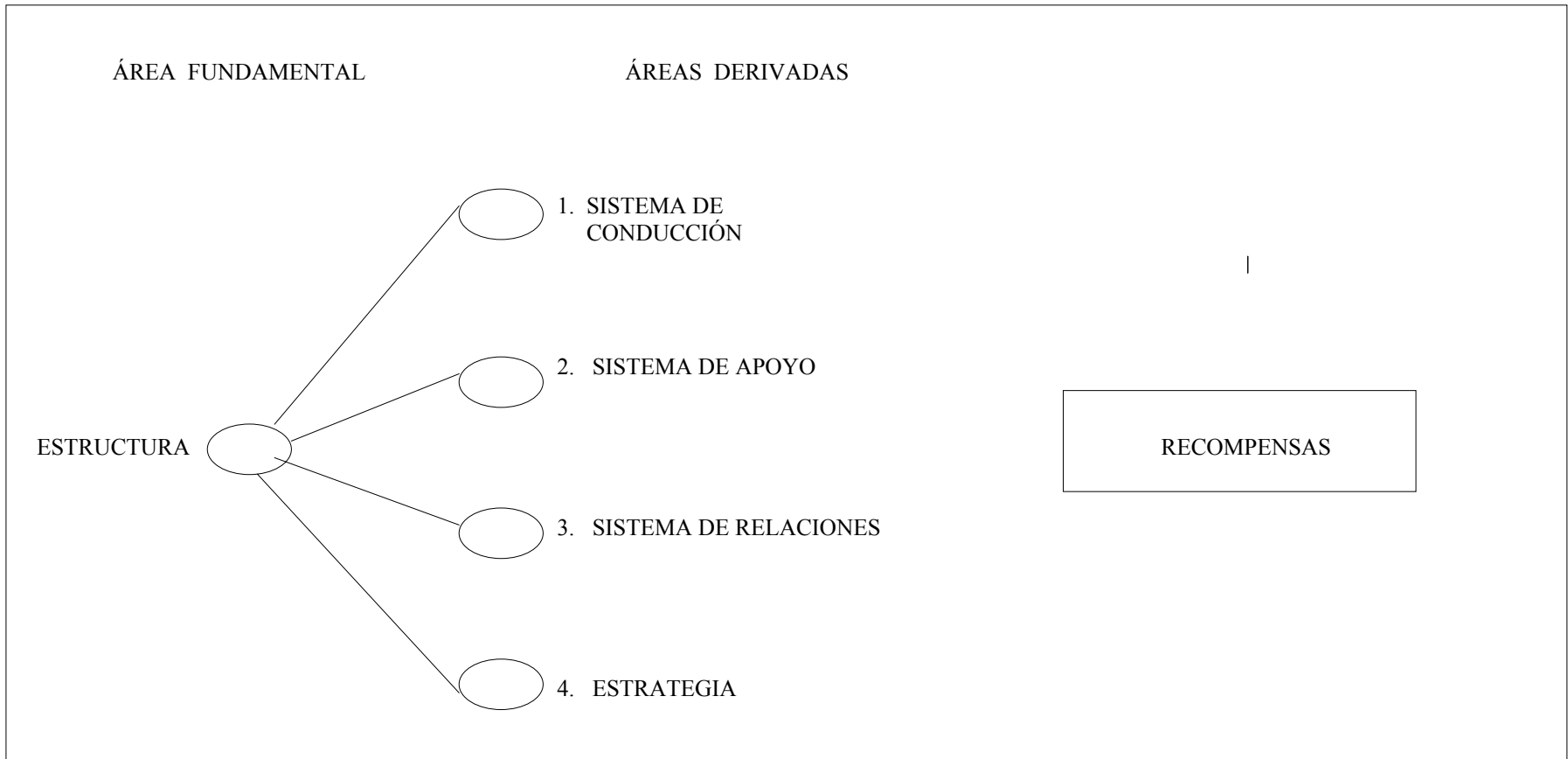
RECOMPENSAS	SISTEMA DE APOYO	VALORES
5. _____	6. _____	7. _____
12. _____	13. _____	14. _____
19. _____	20. _____	21. _____
26. _____	27. _____	28. _____
33. _____	34. _____	35. _____
TOTAL _____	TOTAL _____	TOTAL _____
PROMEDIO _____	PROMEDIO _____	PROMEDIO _____

## PROPÓSITOS DEL PERFIL ORGANIZACIONAL

Diagnóstico como la identificación de áreas de oportunidad en las que si el LAPEM aplica esfuerzos, alcanzará resultados objetivos y medibles

Fundamentar la arquitectura organizacional en las habilidades esenciales como la base de la estructura organizacional y de la comercialización

OBJETO DEL DIAGNÓSTICO	TÉCNICA	ESPACIO CONSIDERADO
Dimensiones administrativas del LAPEM : 1. Estrategia 2. Estructura 3. Conducción 4. Relaciones 5. Recompensas 6. Sistemas de apoyo	Cuestionario sobre perfil organizacional basado en el conocido esquema de las 7s, que fuera desarrollado por las firma de consultores McKinsey, donde los autores del modelo trabajaban cuando hicieron la publicación de la teoría, la cual fue un antecedente del libro más vendido sobre administración “En Busca de la Excelencia”	Directores del LAPEM
 <p>DIRECTIVO</p> <p>ORGANIZACIÓN</p> <p>SIGNIFICADO DEL TRABAJO</p> <p>NATURALEZA DEL TRABAJO</p> <p>IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD</p>	Cuestionario sobre índice de desempeño individual para comparar la actuación personal con el perfil de toda la organización	Directivos del LAPEM



## ESTRATEGIA

<b>1</b>	3	3	5	5	7	2	2	1	2	5	3	1	1	3	1	1	2	1	3	3	1	2	3	2	2	2.6	
<b>8</b>	2	1	5	2	7	2	1	1	2	6	2	2	1	6	1	1	2	1	2	3	2	2	1	2	2	2.4	
<b>15</b>	1	1	2	1	6	2	2	4	2	2	3	1	1	1	1	2	2	2	3	2	3	2	1	1	1	2.0	
<b>22</b>	3	6	4	3	4	5	5	3	5	6	4	2	3	3	3	4	3	3	6	4	4	4	4	3	2	3	3.8
<b>29</b>	2	5	5	6	4	5	3	2	4	4	6	5	3	6	2	2	2	2	5	4	4	3	2	1	5	3.7	
<b>to tal</b>	11	16	21	17	28	16	13	11	15	23	18	11	9	19	8	10	11	9	19	16	14	13	10	8	13	14.4	
<b>Pr o m</b>	2.2	3.2	4.2	3.4	5.0	3.3	2.6	2.2	3.0	4.6	3.6	2.2	1.8	3.8	1.6	2.0	2.2	1.8	3.8	3.2	2.8	2.6	2.0	1.6	2.6	2.9	

## ESTRUCTURA

<b>2</b>	3	3	2	6	4	6	6	2	6	4	2	4	4	3	6	2	2	3	6	7	3	5	2	2	3	3.8
<b>9</b>	3	2	3	3	6	5	3	3	5	6	3	4	1	3	2	2	2	2	4	4	3	4	7	2	2	3.4
<b>16</b>	4	2	3	1	5	2	2	3	5	6	3	4	2	2	2	1	2	2	5	3	4	4	6	2	2	3.1
<b>23</b>	3	3	4	3	5	2	2	2	4	6	3	3	3	6	2	3	3	2	7	3	3	3	6	2	2	3.4
<b>30</b>	4	3	4	1	4	2	3	3	4	5	3	4	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	6	2	2	3.0
<b>to tal</b>	17	13	16	14	24	17	16	13	24	27	14	19	13	17	14	10	12	11	25	20	16	18	27	10	11	16.4
<b>Pr o m</b>	3.4	2.6	3.2	2.8	4.0	3.4	3.2	2.6	4.8	5.4	2.8	3.8	2.6	3.4	2.8	2.0	2.4	2.2	5.0	4.0	3.2	3.6	5.4	2.0	2.2	3.3

## CONDUCCIÓN

3	1	1	6	3	6	1	3	2	3	7	3	1	3	2	2	2	1	1	2	5	1	1	7	1	1	2.6
10	3	3	5	3	6	5	3	2	4	6	3	4	2	3	2	2	3	7	6	6	4	4	3	1	2	3.7
17	4	2	4	2	5	5	3	2	5	6	3	4	3	6	3	2	2	6	6	5	3	4	2	2	2	3.6
24	5	3	6	3	5	2	4	4	5	6	4	2	2	2	2	2	2	5	2	3	3	3	6	1	2	3.4
31	2	1	6	1	6	5	3	2	4	6	5	4	3	5	2	3	1	2	2	3	2	2	7	1	1	3.2
to tal	15	10	27	12	29	18	16	12	21	31	16	15	13	18	11	11	9	21	18	22	13	14	25	6	8	16.4
Pr o m	3.0	2.0	5.4	2.4	5.8	3.6	3.2	2.4	4.2	6.2	3.2	3.0	2.6	3.6	2.2	2.2	1.8	4.2	3.6	4.4	2.6	2.8	5.0	1.2	1.6	<b>3.3</b>

## RELACIONES

4	1	1	6	2	6	1	2	2	3	7	3	1	2	2	3	2	1	2	2	3	1	1	6	1	1	2.5
11	2	3	4	2	6	3	2	3	3	5	1	1	2	5	1	2	2	2	2	3	2	2	6	1	2	2.7
18	3	2	5	1	6	3	1	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3	1	3	6	2	2	2.6
25	2	2	2	2	5	3	3	3	4	3	2	1	2	2	2	2	3	2	5	2	2	2	2	1	2	2.4
32	1	2	1	1	6	2	1	3	2	2	4	1	3	5	2	3	1	1	2	2	1	4	1	2	3	2.2
to tal	9	10	18	8	29	12	9.0	13	15	19	12	5	11	16	10	11	9	10	14	16	7	12	21	7	10	12.5
Pr o m	1.8	2.0	3.6	1.6	5.8	2.4	1.8	2.6	3.0	3.8	2.4	1.0	2.2	3.2	2.0	2.2	1.8	2.0	2.8	3.2	1.4	2.4	4.2	1.4	2.0	<b>2.5</b>

## RECOMPENSAS

5	3	2	2	1	6	3	1	2	2	3	3	1	2	2	1	1	1	1	3	1	2	2	2	1	1	2.0
12	4	6	6	7	2	5	5	2	4	7	4	1	4	5	4	3	3	6	7	7	5	5	7	2	3	4.6
19	4	5	5	1	2	3	6	3	6	6	6	7	2	6	3	3	3	6	6	7	3	3	6	1	2	4.2
26	6	5	7	5	2	4	4	5	4	6	4	2	3	5	3	2	2	3	7	7	6	2	4	7	2	4.3
33	5	6	6	4	2	5	3	2	3	6	6	4	3	5	3	3	3	6	2	4	3	2	4	3	4	3.9
to tal	22	24	26	18	14	20	19	14	19	28	23	15	14	23	14	13	12	22	25	26	19	14	23	14	12	18.9
Pr o m	4.4	4.8	5.2	3.6	2.8	4.0	3.8	2.8	3.8	5.6	4.6	3.0	2.8	4.6	2.8	2.4	2.4	4.4	5.0	5.2	3.8	2.8	4.6	2.8	2.4	<b>3.8</b>

## SISTEMA DE APOYO

6	2	2	6	2	7	2	3	2	4	7	3	2	3	7	3	1	1	3	3	4	3	1	7	2	1	3.2
13	3	4	4	3	4	4	2	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	1	1	2.5
20	4	3	5	5	4	6	5	2	5	5	3	6	3	6	2	4	3	5	4	5	2	3	1	2	2	3.8
27	2	3	5	1	5	4	3	2	5	5	3	2	2	1	1	2	2	3	3	5	3	2	5	1	2	2.9
34	3	1	6	2	6	2	2	3	4	5	2	1	3	6	1	3	2	1	3	3	2	2	1	2	3	2.8
to tal	14	13	25	13	26	18	15	12	21	25	13	14	13	22	9	12	10	14	16	19	12	11	16	8	9	15.2
Pr o m	2.8	2.6	5.2	2.6	5.2	3.6	3.0	2.4	4.2	5.0	2.6	2.8	2.6	4.4	1.4	2.4	2.0	2.8	3.2	3.8	2.4	2.2	3.2	1.6	1.8	<b>3.0</b>



## VALORES

7	3	1	4	3	5	3	6	3	5	7	2	5	3	5	3	3	3	2	5	7	3	2	5	3	3	3.7
14	4	1	4	3	7	5	6	2	5	6	3	4	4	6	2	3	2	4	5	4	3	3	6	1	2	3.8
21	3	3	5	1	4	5	6	2	6	6	4	6	3	6	4	4	3	6	3	6	3	3	4	2	3	4.0
28	4	2	5	3	6	5	5	1	6	6	3	4	2	7	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3.5
35	4	1	5	5	6	5	5	1	6	7	4	4	3	6	1	3	3	1	4	6	2	2	1	2	2	3.6
to tal	18	8	23	15	34	23	28	9	28	32	16	23	15	30	13	15	13	15	20	26	14	13	19	10	12	18.8
Pr o m	3.6	1.6	4.6	3.0	6.8	4.6	5.6	1.8	5.6	6.4	3.2	4.6	3.0	6.0	2.6	3.0	2.6	3.0	4.0	5.2	2.8	2.6	3.8	2.0	2.4	<b>3.8</b>

## ESTRATEGIA

		PROMEDIO
1	Los objetivos de la organización están claramente definidos	2.6
8	Yo estoy personalmente de acuerdo con los objetivos establecidos para mi departamento	2.4
15	Yo entiendo el propósito de esta organización	2.0
22	Los empleados de esta institución entienden las prioridades de la organización	3.8
29	Yo no necesito tantos datos como recibo para tomar decisiones acerca de los objetivos de mi trabajo en mi departamento	3.7
Total		2.9

## ESTRUCTURA

		PROMEDIO
2	En esta organización la división del trabajo es flexible	3.8
9	La división del trabajo en esta organización conduce al logro de las metas	3.4
16	La manera cómo las tareas han sido divididas es muy lógica	3.1
23	La estructura de mi departamento está bien diseñada	3.4
30	La división del trabajo en esta organización favorece los esfuerzos de la misma para alcanzar las metas	3.0
Total		3.3

## CONDUCCIÓN

		PROMEDIO
3	Mi jefe inmediato apoya mis esfuerzos	2.6
10	Las normas de liderazgo en la organización favorecen mi progreso	3.7
17	Los esfuerzos de liderazgo en la institución dan por resultado el cumplimiento de los esfuerzos organizacionales	3.6
24	Es claro para mí que, sin importar quien sea la persona, mi jefe siempre se empeñará en guiar mis esfuerzos en el trabajo	3.4
31	Yo entiendo los esfuerzos de mi jefe para influenciarme a mí y a los otros miembros de mi departamento	3.2
Total		3.3

## RELACIONES

		PROMEDIO
4	Mi relación con mi jefe inmediato es muy armoniosa	2.5
11	En la organización yo siempre encuentro a una persona a quien pedir ayuda	2.7
18	Mi relación con los miembros de mi equipo es armoniosa y profesional	2.6
25	Ya tengo establecidas las relaciones de ayuda que necesito para desempeñar adecuadamente mi trabajo	2.4
32	En la organización existen evidencias de conflicto sin resolver	2.2
Total		2.5

## RECOMPENSAS

		PROMEDIO
5	Mi puesto me ofrece la oportunidad para crecer como persona	2.0
12	La paga y los beneficios son equitativos para todo el personal	4.6
19	Existen en la organización oportunidades para promoverme	4.2
26	El salario que recibo está en relación con el trabajo que desempeño	4.3
33	Todas las tareas a desempeñar están relacionadas con algún estímulo o motivación	3.9
	Total	3.8

## SISTEMAS DE APOYO

		PROMEDIO
6	Mi supervisor inmediato tiene ideas que me ayudan a mí y a mi grupo	3.2
13	Cuento con la información que necesito para hacer un buen trabajo	2.5
20	Esta institución cuenta con los elementos administrativos adecuados para enlazar a todas sus partes en un todo congruente	3.8
27	Otros departamentos prestan relación de ayuda a mi unidad de trabajo siempre que les solicito su asesoría y/o servicios	2.9
34	Los esfuerzos para dar direccionalidad a la institución ayudan a su crecimiento y desarrollo	2.8
	Total	3.0

## VALORES

		PROMEDIO
7	Esta institución posee valores compartidos por todos sus miembros	3.7
14	Los valores dan direccionalidad a las metas de la institución	3.8
21	Los valores de esta institución dirigen el quehacer y el reconocimiento	4.0
28	Los valores de la institución animan la mayor parte de mis trabajos	3.5
35	Esta institución tiene los valores necesarios para movilizar las energías de todos sus miembros	3.6
Total		3.8

<b>DIMENSIONES</b>	<b>PROMEDIOS</b>
<b>Estrategia</b>	<b>2.9</b>
<b>Estructura</b>	<b>3.3</b>
<b>Conducción</b>	<b>3.3</b>
<b>Relaciones</b>	<b>2.5</b>
<b>Recompensas</b>	<b>3.8</b>
<b>Sistemas de Apoyo</b>	<b>3.0</b>

1	2	3	4	5	6	7
TOMA DE DECISIONES		DESARROLLO ORGANIZACIONAL			DISEÑO DE ESTRUCTURA	

## DIMENSIONES DEL DIAGNÓSTICO

1. ESTRATEGIA
 

Habilidad para ordenar las formas de pensamiento de los actores - estrategias y de los modos de operar de la organización con el fin de aprovechar las habilidades esenciales aprendidas por la entidad para responder a las demandas del medio ambiente y anticiparse a los cambios
2. ESTRUCTURA
 

Habilidad para determinar cada uno de los elementos que intervienen en el diseño de la estructura: autoridad - responsabilidad; división del trabajo, agrupamiento de los puestos por funciones. Todo lo anterior en congruencia con los requerimientos de la estrategia para lograr los objetivos de la entidad
3. CONDUCCIÓN
 

Habilidades para crear los ambientes capaces de generar comportamientos de acuerdo con la estrategia y los valores del LAPEM. Comprende los mecanismos de comunicación, concertación y todo lo relacionado con el liderazgo como la capacidad de los directivos para guiar, disciplinar, estimular e inspirar al personal encaminando su conducta hacia el logro de los objetivos planeados
4. RELACIONES
 

Habilidades requeridas para integrar a las personas con los sistemas administrativos y de información; habilidades para crear un clima de trabajo altamente productivo y creativo, así como el uso del conflicto con el fin de convertirlo en fuente de energía para la entidad.
5. RECOMPENSAS
 

Habilidad para usar los motivadores que respalden el desempeño del personal tales como incentivos no financieros; habilidad para identificar los verdaderos motivos que guían al personal a desempeñar mejor su trabajo
6. SISTEMAS DE APOYO
 

Habilidades para diseñar sistemas, métodos, procedimientos a fin de que los actores encuentren en la estructura ayuda, consultoría y servicio.
7. VALORES
 

Principios inspiradores de la acción; filosofía desarrollada y aprendida en la práctica diaria