

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL BASADO EN EL
MODELO DE LAS 7'S DE MCKINSEY EN LA EMPRESA
INVERSIONES MUCHIK S.A.C. EN LA CIUDAD DE
MOCHUMÍ -LAMBAYEQUE**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

**HARRY SAÚL GARCÍA FIGUEROA
JESUS EDUARDO MENDOZA UNTIVEROS**

Chiclayo, Julio del 2018

Información General

1. Facultad y Escuela:

Facultad de Ciencias Empresariales

Escuela de Administración de Empresas

2. Título del Informe de tesis:

Diagnóstico organizacional basado en el modelo de las 7's de McKinsey en la empresa Inversiones Muchik S.A.C. en la ciudad de Mochumí - Lambayeque

3. Autor(a) y firma:

Harry Saúl García Figueroa

Jesus Eduardo Mendoza Untiveros

4. Asesor(a) y firma:

Roberto Anchorena Roggeroni

5. Línea de investigación: Emprendimiento e innovación con responsabilidad social.

6. Fecha de presentación:

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL BASADO EN EL
MODELO DE LAS 7'S DE MCKINSEY EN LA EMPRESA
INVERSIONES MUCHIK S.A.C. EN LA CIUDAD DE
MOCHUMÍ -LAMBAYEQUE**

POR:

**Harry Saúl García Figueroa
Jesus Eduardo Mendoza Untiveros**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Católica
Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgr. Marco Agustín Arbulú Ballesteros
Presidente de Jurado

C.P. Pedro Jesús Cuyate Reque
Secretario de Jurado

Mgr. Roberto Anchorena Roggeroni
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2018

Dedicatoria

En estos momentos se lo entrego todo a Dios padre
por darme tantas oportunidades y lecciones en la vida,
que sirven para madurar y que si las cosas suceden
es por algún propósito que él tiene con nosotros.

A mis incondicionales padres Marlene y Saúl,
que me apoyan para continuar con mis objetivos y
los valoro tanto como amo demasiado.

Y en dedicación especial a mi retoño que está en camino,
un angelito que desde ya me está incentivando mucho amor.

HARRY SAÚL GARCÍA FIGUEROA

A **Dios** por brindarme el regalo más grande “la vida”
y guiar mis pasos por el camino del bien.

A **mis padres** por su arduo esfuerzo y apoyo
incondicional que hicieron posible
cumplir siempre todas mis metas.

A **mi abuela Consuelo** por darme animo
y alegría con su eterno carisma e infinito amor.

A **mis hermanos** Miguel, Sebastian y Gracia por ser
mi motivo principal de desarrollo profesional.

A **mi tía Deysi** por ser un ejemplo de
apoyo incondicional y desinteresado.

JESUS EDUARDO MENDOZA UNTIVEROS

Agradecimientos

A Dios por otorgarnos las capacidades cognitivas y físicas que nos permitieron recibir conocimientos.

A nuestros profesores de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, por otorgarnos una formación intelectual y humana.

A nuestro Asesor, Mgtr. Roberto Anchorena Roggeroni por su visión crítica y orientación para lograr concluir esta investigación.

A nuestro profesor de Metodología C.P. Pedro Cuyate Reque, por guiarnos en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

Resumen

La globalización impacta en la evolución de mercados, desarrollo tecnológico, tratados comerciales, y otros, conducen a que las organizaciones y el entorno en el que operan sean susceptibles a constantes cambios, por ello es necesario realizar periódicamente el diagnóstico organizacional, el cual permite identificar los problemas actuales y predecir los acontecimientos futuros que hará frente la organización. Es por ello que la presente investigación tiene como objetivo realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa Inversiones Muchik S.A.C. basado en el modelo de las “7s de Mckinsey” con miras a una futura propuesta integral de mejora. El modelo de las 7’s de Mckinsey, determina el funcionamiento de una empresa en base a 7 factores básicos (estrategia, estructura, sistemas, habilidades, personal, estilos de liderazgo y valores compartidos). El estudio presentado utilizó un enfoque de investigación mixto (cualitativo y cuantitativo), pues la información se recogió en dos etapas, la primera mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas para conocer las características generales de la empresa y la segunda a través de siete cuestionarios que permitieron medir cada una de las variables. Los resultados de la investigación determinaron que solo las variables habilidades, estilos de dirección y valores compartidos recibieron puntuaciones favorables y las variables estrategia, estructura, sistemas y personal, debido a deficiencias significativas en su funcionamiento recibieron una puntuación desfavorable. Se concluyó que la empresa presenta un funcionamiento desfavorable, causado principalmente por la falta de dirección estratégica, estructura organizacional inadecuada y procesos internos desarticulados con los objetivos.

Palabras clave: Análisis organizacional, Diagnóstico organizacional, 7’s de Mckinsey.

Clasificaciones JEL: M10, M12, M14.

Abstract

Globalization impacts on the evolution of markets, technological development, trade agreements, and others, lead to that the organizations and the environment in which they operate are susceptible to constant changes that is necessary to carry out regular the organizational diagnosis, which allows you to identify current issues and predict future events that will front the organization. Therefore, that the present research aims to make a diagnosis of the current state of the company based on the model of the "Mckinsey 7s" with a view to a future comprehensive proposal for improvement. The model of the Mckinsey's 7, determines the functioning of a company based on 7 basic factors (strategy, structure, systems, skills, staff, leadership styles and shared values). The presented study use a mixed research approach (qualitative and quantitative), because the information was collected in two stages, the first through the application of semi-structured interviews to understand the General characteristics of the company and the second through seven questionnaires allowing you to measure each of the variables. The results of the investigation determined that only the varying skills, management styles and shared values received favorable scores and the variables strategy, structure, systems and personnel, due to significant deficiencies in his performance received an unfavorable score. It was concluded that the company Inversiones Muchik S.A.C. presents an unfavorable performance, caused mainly by the lack of strategic direction, inadequate organizational structure and internal processes, unarticulated goals.

Keywords: Organizational analysis, organizational diagnosis, 7's of Mckinsey.

JEL Classifications: M10, M12, M14

Índice

Dedicatoria

Agradecimientos

Resumen

Abstract

I. Introducción	14
II. Marco teórico	16
2.1. Antecedentes:.....	16
2.2. Bases teórico científicas:	18
2.2.1. Diagnóstico Organizacional	18
2.2.2. Modelo de Análisis Organizacional de las 7'S de Mckinsey:	19
III. Metodología	59
3.1. Tipo y nivel de investigación:	59
3.2. Diseño de investigación:.....	59
3.3. Población:	60
3.4. Criterios de selección:.....	60
3.5. Operacionalización de variables:	61
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:	65
3.7. Procedimientos:	67
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos:.....	67
3.9. Matriz de consistencia:	70
3.10. Consideraciones éticas:	71
IV. Resultados y discusión	72
4. 1. Resultados:.....	72
4.1. 1. Generalidades:.....	72
4.1. 2. Diagnóstico y determinación de las estrategias utilizadas	74
4.1. 3. Diagnóstico y determinación del funcionamiento de la estructura interna	82
4.1. 4. Diagnóstico y determinación de los Sistemas y procesos en la empresa	91
4.1. 5. Diagnóstico y determinación de las habilidades de todos los trabajadores.....	99
4.1. 6. Diagnóstico y determinación de las características de la gestión de personal	108
4.1. 7. Diagnóstico y determinación del estilo de gestión y liderazgo	122
4.1. 8. Diagnóstico y determinación de los valores compartidos	130
4. 2. Discusión de resultados.....	138
V. Conclusiones	145
VI. Recomendaciones	147
VII. Lista de Referencias	149
VIII. Anexos	153

Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de Variables	61
Tabla 2 Escala de Valoración de Alfa de Cronbach.....	66
Tabla 3 Confiabilidad de Cuestionarios de Investigación	66
Tabla 4 Matriz de Consistencia.....	70
Tabla 5 Definición de estrategia.....	74
Tabla 6 Comunicación de la estrategia	74
Tabla 7 Procesos orientados a la estrategia	75
Tabla 8 Formulación de la estrategia	75
Tabla 9 Estrategia acorde a los objetivos.....	76
Tabla 10 Recursos orientados hacia la estrategia.....	76
Tabla 11 Desarrollo de plan estratégico	77
Tabla 12 Elaboración del análisis situacional de la empresa	77
Tabla 13 Planteamiento de estrategia acorde al entorno.....	78
Tabla 14 Inclusión de un plan de investigación de mercados en la estrategia.....	78
Tabla 15 Ventaja competitiva de la estrategia.....	79
Tabla 16 Implementación de estrategias de diferenciación.....	79
Tabla 17 Existencia de actividades de investigación y desarrollo.....	80
Tabla 18 Existencia de actividades de investigación y desarrollo.....	80
Tabla 19 Media de variable estrategia	81
Tabla 20 Estructura requerida para logro de objetivos.	82
Tabla 21 Estructura coherente con el tamaño de la empresa.	82
Tabla 22 Descripción de cargos en la organización.....	83
Tabla 23 Libertad de organizar el propio trabajo.	83
Tabla 24 Estructura y eficiencia en la organización.	84
Tabla 25 Áreas y procesos en la empresa.....	85
Tabla 26 Cantidad de cargos gerenciales	85
Tabla 27 Grado de responsabilidad de los trabajadores en sus cargos.....	86
Tabla 28 Formalidad en las comunicaciones internas.	86
Tabla 29 Fluidez de información entre empleados y sus jefes.	87
Tabla 30 Líneas de autoridad y responsabilidad de la organización	87
Tabla 31 Organización y control en el área.	88
Tabla 32 Estrategias y responsabilidades en el área para el logro de objetivos.	88
Tabla 33 Deberes, responsabilidades y actividades del trabajador.	89

Tabla 34 Media de variable estructura	90
Tabla 35 Nivel de complejidad de los procesos administrativos.	91
Tabla 36 Relación de los sistemas con los procesos administrativos.	91
Tabla 37 Implementación de sistemas de información para el logro de objetivos	92
Tabla 38 Existencia de un sistema en control de procesos.	92
Tabla 39 Existencia de un sistema de costos y presupuestos.	93
Tabla 40 Existencia de un sistema de comunicación formal.	93
Tabla 41 Nivel de calidad en los procesos.	94
Tabla 42 Reducción de costos en los procesos de la organización	94
Tabla 43 La infraestructura para cada proceso	95
Tabla 44 La tecnología en la empresa	95
Tabla 45 Sistemas de control en la organización.....	96
Tabla 46 Normas y reglamentos de los sistemas.....	96
Tabla 47 Control de procesos para el cumplimiento de objetivos	97
Tabla 48 Media de la variable sistemas	98
Tabla 49 Desarrollo personal de habilidades	99
Tabla 50 Comprensión de órdenes y tareas asignadas	99
Tabla 51 Cumplimiento de tareas dentro del límite de tiempo	100
Tabla 52 Interés personal por capacitación y desarrollo.....	100
Tabla 53 Aporte de soluciones a la empresa	101
Tabla 54 Lógica y analítica en el trabajo	101
Tabla 55 Creatividad e innovación en el trabajo	102
Tabla 56 Percepción sobre la opinión de los superiores sobre el trabajo individual	102
Tabla 57 Consideración personal de competitividad e importancia en la empresa.....	103
Tabla 58 Integración de habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes	103
Tabla 59 Utilidad eficiente de los recursos y tomo oportuna de decisiones	104
Tabla 60 Reconocimiento de la importancia de las necesidades del cliente.....	104
Tabla 61 Capacitación y desarrollo de habilidades.....	105
Tabla 62 Identificación de habilidades organizacionales.	105
Tabla 63 Registro y monitoreo de habilidades de los colaboradores	106
Tabla 64 Desarrollo de habilidades organizacionales	106
Tabla 65 Media de la variable habilidades	107
Tabla 66 Conocimientos requeridos.	108
Tabla 67 Orientación del puesto hacia la estrategia	108

Tabla 68	Desenvolvimiento y participación en la organización	109
Tabla 69	Inclusión de programas de capacitación.	109
Tabla 70	Realización del trabajo de forma individual.	110
Tabla 71	Realización del trabajo en equipo	110
Tabla 72	Estimulo del trabajo en equipo	111
Tabla 73	Evaluación del trabajo por los superiores.	111
Tabla 74	Reconocimiento por ser creativo e innovador.	112
Tabla 75	Esquema de incentivos.	112
Tabla 76	Salario como principal motivador	113
Tabla 77	Crecimiento personal como principal motivador	113
Tabla 78	Ascensos y reconocimiento como principal motivador	114
Tabla 79	Motivación y compromiso con el trabajo.	114
Tabla 80	Rotación de personal	115
Tabla 81	Clima laboral armonioso	115
Tabla 82	Rivalidad entre colaboradores	116
Tabla 83	Relaciones armoniosas con los superiores	116
Tabla 84	Aceptación de la opinión de los colaboradores	117
Tabla 85	Condiciones de trabajo adecuadas	117
Tabla 86	Percepción del salario en relación al trabajo y esfuerzo.	118
Tabla 87	Ascenso laboral.	118
Tabla 88	Satisfacción con el trabajo.	119
Tabla 89	Medidas de seguridad laboral	119
Tabla 90	Media de la variable personal	121
Tabla 91	Efectividad del proceso de toma de decisiones	122
Tabla 92	Integralidad en la toma de decisiones	122
Tabla 93	Consenso en la toma de decisiones	123
Tabla 94	Comunicación de metas a los colaboradores	123
Tabla 95	Comunicación de las prioridades	124
Tabla 96	Delegación de autoridad	124
Tabla 97	Libertad de organización del trabajo	125
Tabla 98	Empoderamiento	125
Tabla 99	Resolución de problemas y manejo de conflictos	126
Tabla 100	Relación gerencia-colaboradores	126
Tabla 101	Relación gerencia-colaboradores	127

Tabla 102 Directivo comunicador, tolerante y participativo.	127
Tabla 103 Consideración de la opinión de los colaboradores	128
Tabla 104 Media de la variable estilo.	129
Tabla 105 Miembros orgullosos de integrar la organización	130
Tabla 106 Integración del personal de la organización	130
Tabla 107 Conocimiento de la misión, visión y valores organizacionales	131
Tabla 108 Conocimiento de normas y reglamento interno.....	131
Tabla 109 Cumplimiento de normas y reglamento interno.....	132
Tabla 110 Relaciones interpersonales cordiales y abiertas	132
Tabla 111 Practica de valores	133
Tabla 112 Resolución justa de conflictos.....	133
Tabla 113 Expresión y atención.	134
Tabla 114 Relaciones cooperación y confianza.....	134
Tabla 115 Prioridad de Objetivos personales y organizacionales	135
Tabla 116 Reconocimiento del aporte de los demás	135
Tabla 117 Sentido de pertenencia por la organización	136
Tabla 118 Imagen y agradecimiento con la empresa	136
Tabla 119 Matriz de la variable valores compartidos	137

Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Elementos de las 7'S de Mckinsey.....	23
<i>Figura 2.</i> Rueda de la Estrategia Competitiva	25
<i>Figura 3.</i> Pruebas de Consistencia.....	26
<i>Figura 4.</i> Tácticas para obtener compromiso emocional con la estrategia.....	27
<i>Figura 5.</i> Las cuatro decisiones del diseño	30
<i>Figura 6.</i> Jerarquización para unidades de una empresa.	32
<i>Figura 7.</i> Relación biunívoca entre las instituciones y la tecnología de información.....	34
<i>Figura 8.</i> Proceso dentro de una organización	37
<i>Figura 9.</i> Modelo de proceso de interacción entre la organización y entorno.	37
<i>Figura 10.</i> Competencias de Carrera	42
<i>Figura 11.</i> Pasos para una capacitación de empleados no administradores.....	46
<i>Figura 12.</i> Bases para la administración de puestos y salarios.	48
<i>Figura 13.</i> El líder basado en valores	51
<i>Figura 14.</i> Culturas constructivas Vs, Culturas no constructivas.	52
<i>Figura 15.</i> Capacidades del Liderazgo Efectivo	54
<i>Figura 16.</i> Valores organizacionales.....	58
<i>Figura 17.</i> Escala de puntuación.....	68
<i>Figura 18.</i> Organigrama de la empresa Inversiones Muchik S.A.C.....	73

I. Introducción

Las grandes organizaciones enfrentan constantemente cambios drásticos que son derivados de factores que pueden ser de índole financiero, social, político o cultural. Los cambios, que en ocasiones no son percibidos por los directivos, hacen necesario, conocer a fondo la situación actual de la empresa, a manera de revisión médica. Conocer los problemas que presentan, permitirá desarrollar estrategias de adaptabilidad y planes de mejora a las situaciones que atraviesan. Un diagnóstico organizacional, de acuerdo con Kelly (2012) “identifica una serie de brechas a distintos niveles, y a partir de ellas una priorización y plan de acción para recuperar el nivel de desempeño o ampliarlo”.

Como señalan Raineri y Martínez (1999) Las tendencias actuales en el mundo, como la globalización de los mercados, los continuos cambios tecnológicos, la apertura comercial y política, y la integración global a través de los medios de comunicación, han llevado a las empresas a estar en un permanente estado de alerta tanto respecto de lo que ocurre en su entorno como a la funcionalidad y eficiencia de sus estructuras y procesos internos para adaptarse y aprovechar estos cambios.

Es de conocimiento público que la mayoría de empresas en el Perú, son de micro y pequeño tamaño, y estas son vulnerables por su dimensión. Las organizaciones pequeñas están enfrentadas a constantes y repetidos problemas internos y externos, como indica Cano (2018), Algunos de los problemas más comunes en las pymes son: la falta de conocimiento en la nueva cultura de desarrollo organizacional; la ausencia de claridad sobre cómo llevar sus producto o servicios al consumidor final; la incapacidad de fortalecer el área comercial y de ventas de la compañía; no conocer si el personal actual es el adecuado para un proceso de crecimiento, y la resistencia al cambio.

Aquella problemática no es ajena de INVERSIONES MUCHIK, empresa con dos años de fundación ubicada en el distrito de Mochumí, provincia de Lambayeque, que tiene como único cliente al Programa Nacional de Alimentación escolar Qaliwarma, cumpliendo el rol de proveedor. Esta pequeña empresa es vulnerable a los repentinos cambios del mercado en el que opera, lo cual evidencia problemas que afectan sus operaciones del día a día, como la duplicidad de funciones, incumplimiento de tareas, clima laboral desmotivador, deficiencias en la comunicación y otros, por ello se hace necesario realizar un diagnóstico organizacional, que permita descubrir los puntos críticos en sus actividades y dejar el camino trazado para una futura propuesta de mejora.

La elaboración de la presente investigación, tiene importancia en que el Diagnóstico Organizacional beneficiará a la organización, pues aplicando el Modelo de Análisis

Organizacional de las 7'S de Mckinsey, identificará a fondo las causas de sus falencias, gracias a la evaluación a través de siete elementos : Estrategia, Estructura, Sistemas, Habilidades, Personal, Estilo y Valores compartidos, todo esto logra optimizar los recursos en la empresa, mejorar el funcionamiento y por ende impactar de manera positiva en la gestión administrativa y rentabilidad económica de la organización.

Es por aquello que en la actual investigación se planteó el siguiente problema: ¿El diagnóstico organizacional a través del modelo de las 7s de Mckinsey, nos permitirá identificar realmente los problemas existentes en la empresa INVERSIONES MUCHIK en la ciudad de Mochumí - Lambayeque en el año 2018?

Con la finalidad de desarrollar el presente problema, se tiene por objeto principal realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa basado en el modelo de las “7s de Mckinsey” con miras a una futura propuesta integral de mejora; consecuentemente diagnosticar y determinar las estrategias presentes utilizadas en la empresa; diagnosticar y determinar el funcionamiento de su estructura interna; diagnosticar y determinar todos los sistemas y procesos que realiza la empresa y que permiten su funcionamiento; diagnosticar y determinar las habilidades de todos los trabajadores; diagnosticar y determinar las características utilizadas para la gestión del Personal en la empresa, diagnosticar y determinar el estilo de gestión y liderazgo de los dirigentes de la empresa y por último diagnosticar y determinar los valores compartidos que posee la organización para lograr los objetivos en común

En tal aspecto la investigación ha sido constituida de la siguiente manera: la introducción, que es en donde se muestra la situación problemática, hipótesis, objetivos, justificación e importancia; marco teórico, en el cual se presentan los antecedentes del estudio y las bases teóricas científicas que respaldan las definiciones involucradas en la investigación; metodología, que comprende el tipo, nivel, diseño de investigación, la población, algunos criterios de selección, la operacionalización de variables, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los procedimientos y el plan de procesamiento y análisis de datos, así como la matriz de consistencia y las consideraciones éticas a tener en cuenta; los resultados que exponen lo hallado fruto de la actual investigación junto con gráficos o tablas y la discusión que comparara los resultados con información existente; las conclusiones y recomendaciones finales del trabajo; la lista de referencias utilizadas para desarrollar el presente estudio y por último anexos los cuales contienen documentos o información que complementan la investigación.

II. Marco teórico

2.1. Antecedentes:

Al buscar diversas fuentes congruentes a la presente investigación, se examinaron y estudiado las siguientes tesis:

- En la Universidad Nacional de Colombia en el 2009, el autor Buendía Sierra, elaboro la investigación “Análisis organizacional de la dinámica interna de las empresas constructoras destacadas del eje cafetero”, la cual tuvo como objetivo analizar el estado organizacional de las de estas empresas a nivel de su dinámica interna, a través de la estructuración del modelo de 7’S de Mckinsey, las características de estas empresas. El estudio concluyó con la tendencia de considerar relevantes los criterios de procesos internos y el liderazgo frente a los otros criterios, se denota falencias en recursos humanos y capacidad de aprendizaje.

El estudio es una muestra clara de la utilidad del modelo de las 7’S de Mckinsey para llevar a cabo un análisis organizacional, a diferencia de este estudio, nuestra investigación se enfoca en el análisis de una sola empresa, del rubro de proveedor de bienes y servicios al estado.

- En la Universidad de Cartagena de Colombia, en el año 2014, el autor Chica Gelis desarrolló el estudio "Diagnóstico Organizacional de la Empresa Café del Mar", la cual tuvo como objetivo analizar la actividad operativa y estratégica de la organización objeto de estudio para contribuir al mejoramiento desde el punto de vista operacional optimizando la funcionalidad, gerencial mejorando la comunicación entre los diferentes grupos humanos dentro de la organización y de mercado propiciando el crecimiento empresarial. La presente investigación determinó que existían factores que no gozaban de atención de la administración de la empresa, como la inexistencia de un equipo de trabajo en el área de comunicaciones, mercadeo y publicidad, la poca importancia que se le otorga a la situación con la competencia y la falta de innovación en la cocina.

A diferencia del presente estudio, nuestra investigación realizara el diagnóstico organizacional basándose en el modelo de las 7’S de McKinsey, guiando el desarrollo de la misma, además de aplicarse en una empresa del sector de proveedor de bienes y servicios al estado.

- El autor Trigueros Estrada en el año 2014, en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, desarrolló el estudio "Diagnóstico empresarial de las mipymes de agro-servicios ubicados en Asunción Mita y El Progreso, Jutiapa". Dicho trabajo tuvo como

objetivo, conocer los resultados de un diagnóstico empresarial de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES) que se dedican a los agro-servicios localizados en el área. Aplicando la investigación descriptiva, el autor determinó que las empresas con operación empírica, no cuentan con una estructura organizacional formal y presentan deficiencias en el proceso de inserción de personal.

Este estudio logró identificar las falencias de un grupo de empresas del área, es decir resalto el uso del diagnóstico como herramienta para detectar deficiencias empresariales de forma individual y grupal.

- En el año 2014 los autores Escorcia Leidys y Pérez Vanessa en la Universidad de Cartagena – Colombia, realizaron una investigación denominada “Análisis organizacional de la empresa Herrera & Duran LTDA. basado en el modelo de las 7’s de Mckinsey”, en la cual destacan como objeto principal del estudio elaborar un análisis organizacional, para proponer estrategias que mejoren la eficiencia en la compañía. Sus resultados son claves para conocer la situación actual de la organización y así proponer estrategias que puedan mejorar el desempeño de la empresa. Sin embargo esta investigación es aplicada en el rubro de la empresa Herrera & Duran LTDA, la prestación de servicios de movimiento de tierras, dragado, explotación minera, obras civiles, construcción, mantenimiento de vías, y alquiler de equipos, resaltando además que la organización posee una cantidad de empleados superior a los 100, teniendo diferencia con la empresa objeto de estudio de la presente investigación, la cual se ubica en Perú y posee menor cantidad de colaboradores, un rubro totalmente distinto.

- El autor Hidalgo Carranza, en el año 2015, en la Universidad del Pacifico de Ecuador, realizó la investigación denominada “Diagnóstico organizacional y propuesta de planeación estratégica para la empresa Segutelec Cia. Ltda”, la cual buscó llevar a cabo un diagnóstico real de la situación en la que se encuentra la compañía y dotar de instrumentos básicos necesarios de índole administrativa para mejorar su actividad empresarial. Concluyendo que la empresa objeto de estudio presentó características que le permitirán afrontar retos comerciales de crecimiento, recomendando a la organización establecer una estructura adecuada, indicadores que mejorarán el rendimiento, y la determinación de funciones claras para cada cargo.

La investigación mencionada destaca la importancia del diagnóstico para proponer estrategias que le permitirán planificar su crecimiento comercial y empresarial.

•En la Universidad de Cundinamarca en Colombia, en el año 2016, las autoras Imbachiz Ortiz y Alarcón Trujillo llevaron a cabo la investigación denominada "Diagnóstico organizacional y plan de mejoramiento de la empresa Estética Facial y Corporal Mediterráneo de la ciudad de Girardot – Cundinamarca año 2016", dicha investigación presentó como objetivo determinar las oportunidades y fortalezas, para asegurar la mejora continua, de igual manera señalar las amenazas y debilidades, permitiendo plantear estrategias de mejora. El presente estudio determinó que la empresa deberá mejorar su estructura organizacional el cual dará paso al desarrollo óptimo de sus procesos, logrando así una calidad y manejo eficaz de sus recursos y servicio.

El estudio evidencia, la importancia del diagnóstico organizacional para determinar falencias originadas por diversos factores dentro de la organización, a diferencia de esta, nuestro trabajo realizara el análisis de la empresa, la cual pertenece al rubro de salud y belleza, guiado por el modelo de las 7'S de Mckinsey, además de aplicarse en el sector de proveedor de bienes y servicios al estado.

2.2. Bases teórico científicas:

2.2.1. Diagnóstico Organizacional

Gracias al diagnóstico organizacional es posible identificar los problemas que posee la organización así como los posibles problemas que enfrentara a futuro, con la finalidad de establecer estrategias que mitiguen la situación resultante. Es decir “permite a la administración conocer la situación actual por la que atraviesa el proceso organizativo, con qué cuenta la empresa y qué puede o debe hacer (...)” (Rincón, 2012, p.105).

También se define el diagnóstico como una actividad vivencial que involucra a todos los miembros de la empresa, ante esto, la Universidad de Santa María de Caracas (USM, 2000) sostiene que:

Es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática. (P. 3)

Es preciso también definir el diagnóstico organizacional desde el punto de vista del observador, por lo que Rodríguez (2000) indica que “(...) constituye una descripción, una explicación hecha por el observador, del operar de una organización determinada. Esta explicación debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la empresa” (P. 28)

2.2.1.1.Importancia del Diagnóstico Organizacional:

Realizar el estudio de la situación real de las organizaciones periódicamente es tan importante para su funcionamiento como lo es para las personas acudir a las revisiones médicas. El diagnóstico permite según Rincón (2012):

(...) detectar las causas principales de los problemas que las aquejan, de tal manera que consigan enfocar los esfuerzos futuros en buscar medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías. Asimismo, la entidad puede establecer cuáles son los obstáculos que le impiden obtener los resultados deseados y ser más competitivas, logrando así ser capaz de establecer estrategias de crecimiento y satisfacer sus propios objetivos conociendo los requerimientos de sus clientes. (P. 105)

Sin embargo, el diagnóstico organizacional por otra parte, hace posible predecir y afrontar los problemas ocasionados por los constantes cambios a los que son vulnerables las empresas en el tiempo, por ello Echevarría (2017) manifiesta que:

De forma inmediata se debe conocer objetivamente qué está sucediendo con la organización y, a partir de ello, desarrollar y poner en práctica un plan que permita revertir la situación y actuar antes de que sea tarde para el negocio. Se debe satisfacer la necesidad de realizar un análisis objetivo, por medio de un diagnóstico organizacional, donde se analice la alineación de la estructura con el modelo de negocios y los factores de éxito. (P. 1)

Sumado a lo anterior, es importante señalar que el desarrollar un diagnóstico organizacional aporta beneficios adicionales para la organización.

Concienciación del estado actual de la empresa en un ambiente globalizado, identificación de las áreas potenciales de desarrollo organizacional, calificación comparativa de las diferentes áreas de la organización frente a empresas de alta categoría, crear elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros, crea las bases para el desarrollo de Benchmarking y para el desarrollo de Indicadores de Gestión. (USM, 2000, P. 6)

2.2.2. Modelo de Análisis Organizacional de las 7'S de Mckinsey:

Los modelos de análisis organizacional surgen con el propósito de entender el funcionamiento de las organizaciones y determinar los puntos críticos que presenta o podría presentar a futuro. “Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional” (Rodríguez, 2000, p.50).

“Los modelos son prescindibles e intercambiables: un investigador puede escoger entre diversos modelos cuál usar” (Rodríguez, 2000, p.51). Es por ello que el presente trabajo de investigación utilizara el modelo de las 7'S de McKinsey, pues se adapta a las características esenciales del funcionamiento de la empresa, tal como el poco tiempo en funcionamiento.

Las empresas necesitan de métodos, que les permitan adaptarse y enfrentar los cambios, de manera adecuada.

Toda empresa debe ser eficaz, productiva, saber afrontar los retos, cambios que se manifiestan en los escenarios en donde actúan, operan, para ello la gerencia debe saber utilizar adecuadamente todos los conocimientos administrativos que colaboren con el logro de este objetivo, además de garantizar competitividad de la empresa. (Mora, 2011)

Unas de esas aportaciones significativas es la que nos lega la empresa de Consultores McKinsey&Co, en donde McKinsey propone un esquema para lograr que las empresas sean eficaces, denominado el Modelo de las “Siete S”, el cual orienta a las organizaciones en su labor diaria, tomando como referencia siete factores, los cuales deben ser atendidos de igual manera dentro de una organización. (Mora, 2011)

El modelo de Mckinsey es reconocido en el mundo, por qué se adapta a organizaciones de diferentes rubros empresariales. “La característica más sobresaliente de este modelo es que ha sido ampliamente utilizado en diversas empresas y por prestigiosas escuelas de administración, como Harvard y Stanford. Es decir, una combinación muy potente de práctica y teoría” (Mora, 2011).

2.2.2.1. Origen del modelo:

Las primeras menciones de la división de la estructura organizacional, mediante las “Siete S”, tienen origen en el continente asiático. Rodríguez en Mora (2011), nos recuerda que:

Las “Siete S” de la estructura organizativa fueron mencionadas por primera vez en “El Arte de la Administración Japonesa” por Richard Pascale y Anthony Athos en 1981. Dichos autores habían estado investigando sobre cómo la industria japonesa había logrado ser tan exitosa. Aproximadamente al mismo tiempo, Tom Peters y Roberto Waterman, exploraban qué hace a una compañía excelente. El Modelo de “Siete S” nació de una reunión de estos cuatro autores en 1978. Aparece también en el libro: “En busca de la excelencia” escrito por Peters y Waterman, y se tomó como una herramienta básica por la empresa de consultoría global McKinsey. Se conoce desde entonces como el Modelo de las “Siete S”.

Origen confirmado por la afirmación de Abassi, Reza y Mehdi (2015):

El Modelo de 7s de McKinsey fue desarrollado en 1980 por los consultores de McKinsey Tom Peters, Robert Waterman y Julien Philips con una ayuda de Richard Pascale y Anthony G. Athos. Desde la introducción, el modelo ha sido ampliamente utilizado por académicos y profesionales y sigue siendo una de las herramientas más populares de planificación estratégica. (p. 44)

No obstante, existen nociones de que se realizaron estudios en ambos países, cuyo análisis dio paso a la esquematización del modelo de las Siete S. Rodríguez (2017) afirma:

El modelo surgió después de analizar a las empresas más exitosas de la época en EUA y Japón, y básicamente identifica siete áreas a ser alineadas que inciden directamente en el desempeño empresarial. En inglés estas siete áreas comienzan con la letra “S” y de allí que este grupo de ideas sea conocido como el Modelo de las 7 S.

2.2.2.2. Funcionalidad del modelo:

El modelo de estructura organizacional de Mckinsey, presenta una funcionalidad analítica y dinámica, que influye en la gestión de la organización, Mora (2011) manifiesta que:

(...) es una herramienta para el análisis y la acción, es un modelo de gestión que describe 7 factores para organizar a una compañía de una manera eficaz. Juntos, estos factores determinan la manera en la cual una corporación opera. Los gerentes deben considerar los siete factores para estar seguros de la implementación exitosa de una estrategia, destacando que cada uno de estos factores son interdependientes y se les debe prestar igual atención a cada uno de ellos, es decir, que todos tienen igual importancia aunque cada factor puede variar cada cierto tiempo e influir de manera diferente.

El modelo destaca también por el realce a los colaboradores de las organizaciones, como actividad clave para el cumplimiento de objetivos. Abassi, Reza y Mehdi (2015) sostienen:

Se trató de presentar un énfasis en los recursos humanos (Soft S), en lugar de los tradicionales elementos tangibles de producción masiva del capital, infraestructura y equipamiento, como una clave para un mayor rendimiento de la organización. El objetivo del modelo era mostrar cómo 7 elementos de la empresa: Estructura, Estrategia, habilidades, personal, estilo, sistemas, y los valores compartidos, se pueden alinear juntos para lograr la eficacia en una empresa. (p. 44)

Es necesario agregar que existen pautas de las cuales depende el éxito de una gestión basado en el modelo de Mckinsey. Cerem Comunicación (2015) relata que:

El éxito o fracaso en el modelo de gestión, a tenor de las 7S de McKinsey, radica en la implementación de herramientas de calidad total y excelencia, así como en la sistematización y protocolización de procesos que diagnostiquen o detecten empresas bien o mal gestionadas. Las 7S establecen una guía práctica para transitar por el camino de una empresa a la vieja usanza a otra modernizada y actualizada a las demandas de gestión organizacional que imperan hoy en día. Además, abogan por una gestión adecuada del liderazgo y confirman que, si se otorgan el tratamiento y la estrategia adecuados para cada una de las eses, la organización genera un cúmulo de sinergias positivas que la hacen rentable y duradera en una coyuntura económica de altibajos.

Así mismo Mora (2011) dice: “que McKinsey sostiene que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios o no han sido considerados en los modelos tradicionales”.

El modelo supone ideas clave, de los cuales sostiene su concepto de interdependencia de sus elementos. Mora (2011) detalla:

El modelo asume tres ideas clave:

1. La existencia de una multiplicidad de factores que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de una organización (“soft skills” y “hard skills”).
2. No es suficiente la identificación de esta diversidad de factores. Lo más importante es la combinación que se logra entre ellos para optimizar los resultados.
3. La forma esquemática del modelo, más cerca de una red de relaciones que de una estructura piramidal, determina que a priori ninguno de los factores es más relevante para mejorar la eficacia organizacional. La importancia relativa de cada variable dependerá de las condiciones de tiempo y espacio.

2.2.2.3.Utilidad del modelo:

El modelo es adaptable a cualquier situación que la organización pueda experimentar, pues funciona como una herramienta. Abassi, Reza y Mehdi (2015) señalan que:

El modelo se puede aplicar a muchas situaciones y es una herramienta valiosa cuando el diseño de la organización está en cuestión. Los usos más comunes del marco son:

- Para facilitar el cambio organizacional.
- Para ayudar a implementar la nueva estrategia.

- Para identificar cómo cada área puede cambiar en un futuro.
- Para facilitar la fusión de las organizaciones.

Sin embargo, el modelo presenta mayor adaptabilidad en empresas con poco tiempo en el mercado.

Dado que su objetivo principal es definir cada uno de los aspectos que constituyen una organización, el modelo de las 7s resulta altamente apto para las compañías que se encuentran en proceso de constitución o que llevan poco tiempo en funcionamiento. (Retos Directivos, 2015)

No lo es tanto, sin embargo, para aquellas con una amplia trayectoria o que posean estructuras demasiado tradicionales, pues el método Mckinsey busca, justamente, transferir la capacidad de decisión desde los niveles superiores a cada uno de los departamentos de la compañía. (Retos Directivos, 2015)

2.2.2.4.Elementos:

El modelo comprende la conexión de siete elementos interdependientes. De acuerdo a Del Alcázar (2017):

El modelo está compuesto por 7 esferas interconectadas entre sí, cuyo elemento central son los valores compartidos. Cada una de las esferas, refleja un elemento básico en cualquier organización y su integración a la gestión de marketing, comunicación y estrategia comercial.

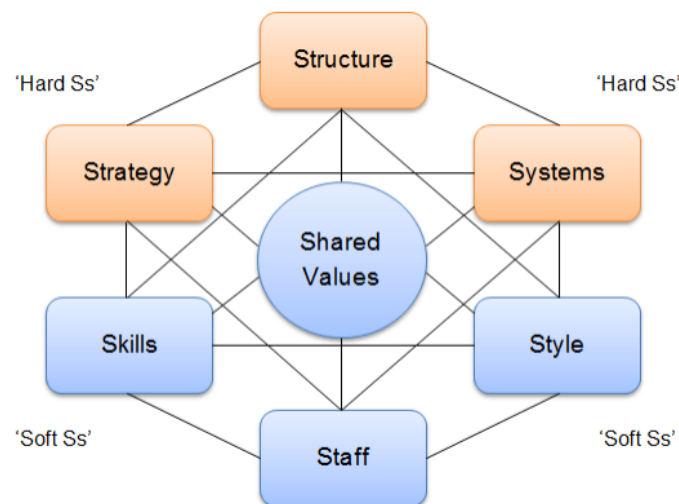


Figura 1. Elementos de las 7'S de Mckinsey.

Fuente: Extraído de http://hrmars.com/hrmars_papers/Analyzing_Organizational_Structure_based_on_7s_model_of_McKinsey.pdf

Los elementos del modelo se clasifican en dos grupos, de acuerdo a su factibilidad de identificación y gestión.

En el modelo de McKinsey, las siete áreas de la organización se dividen en las áreas 'blandas' y 'duras'. Estrategia, la estructura y los sistemas son elementos duros que son mucho más fáciles de identificar y manejar en comparación con elementos blandos. Por otra parte, las zonas blandas, aunque más difícil de manejar, son la base de la organización y son más propensos a crear la ventaja competitiva sostenida (Abassi, Reza y Mehdi, 2015, p. 45)

Los siete elementos del Modelo de Análisis Organización de Mckinsey son:

2.2.2.4.1. Estrategia (Strategy):

La Universidad de Buenos Aires (UBA, 2013) define:

(...) son las acciones que una organización toma para ganar una ventaja sustentable sobre la competencia. Por ejemplo, puede adoptar una estrategia de bajo costo mediante la producción económica o sistemas que brinden a los clientes más valor que la competencia. Otra estrategia puede implicar hacer una clara diferenciación de sus productos o servicios mediante características distintivas, ventas novedosas o nuevos enfoques de servicios. (P. 1)

Abassi, Reza y Mehdi (2015) afirman que:

Es un plan desarrollado por una empresa para lograr una ventaja competitiva sostenida y competir exitosamente en el mercado. ¿Qué significa una estrategia bien alineada en el modelo 7S de McKinsey? En general, una buena estrategia es la que está claramente articulada, es a largo plazo, ayuda a lograr una ventaja competitiva y se ve reforzada por una fuerte visión, misión y valores. Pero es difícil decir si tal estrategia está bien alineada con otros elementos cuando se analizan solo. Así que la clave en el modelo 7s no es mirar a su empresa para encontrar la estrategia, la estructura, los grandes sistemas y etc, pero para mirar si es alineado con otros elementos. Por ejemplo, la estrategia a corto plazo es por lo general una mala elección para una empresa, pero si es alineado con otros 6 elementos, entonces puede proporcionar resultados fuertes. (p. 46)

2.2.2.4.1.1. Estrategias Competitivas

Desarrollar una estrategia competitiva de forma adecuada consiste en traducir de forma general, la manera en que la empresa va a competir en su industria. “(...) la estrategia competitiva es una combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos” (Porter, 2012, p.34).

Un método tradicional que se basa en este concepto y permite formular estrategias competitivas a partir de la relación dependiente de metas, políticas y actividades internas de la organización, es la denominada Rueda de la Estrategia Competitiva.

(...) es un instrumento para integrar los aspectos esenciales de la estrategia competitiva en una sola página. En el centro de la rueda se hallan las metas de la compañía, que son la definición más amplia de como desea competir y de sus objetivos específicos, tanto económicos como de otra índole. Los radios de la rueda son las políticas operativas básicas por medio de las cuales trata de cumplirlos. Debajo de los encabezados de la rueda, una declaración sucinta de dichas políticas debe realizarse a partir de las actividades organizativas. Según la naturaleza de la empresa, los directivos formularan las políticas de una manera más o menos concreta; una vez especificadas el concepto de estrategia servirá para orientar el comportamiento global de la empresa. A semejanza de la rueda, los radios (políticas) radiaran del centro (metas) y lo reflejaran; deben conectarse entre si de lo contrario la rueda no girara. (Porter, 2012, p. 34)



Figura 2. Rueda de la Estrategia Competitiva

Fuente: Porter (2012)

Así mismo la conveniencia de la estrategia competitiva es posible evaluarla a través de una tabla de elaborada por Andrews en 1971 y modificada por Michael Porter, en la que se plantean una serie de interrogantes de prueba referentes a la consistencia interna, adecuación al entorno, adecuación de recursos y comunicación e implantación.

Consistencia interna	¿Son los objetivos mutuamente alcanzables? ¿Las políticas funcionales están orientadas hacia los objetivos? ¿Las políticas clave de operación se refuerzan una a la otra?
Adecuación al entorno	¿Aprovechan los objetivos y políticas las oportunidades del sector industrial? ¿Los objetivos y políticas consideran las amenazas del sector industrial (incluyendo el riesgo de la respuesta de la competencia) acorde a los recursos disponibles? ¿La implantación de los objetivos y de las políticas refleja la capacidad del entorno para absorber las acciones? ¿Los objetivos y las políticas son sensibles a los principales intereses de la sociedad?
Adecuación de los recursos	¿Las políticas y los objetivos están identificados con los recursos que dispone la empresa en relación con los competidores? ¿La programación en el tiempo de los objetivos y de las políticas refleja la capacidad de cambio de la empresa?
Comunicación e implantación	¿Están bien entendidos los objetivos por los propios implantadores? ¿Existe la suficiente congruencia entre los objetivos, las políticas y los valores de los implantadores, clave para asegurar su compromiso? ¿Existe suficiente capacidad administrativa para permitir una implantación efectiva?

Figura 3. Pruebas de Consistencia

Fuente: Porter (2012)

Es importante señalar además que el éxito de una estrategia se basa también el uso adecuado de recursos y el compromiso emocional de los colaboradores con esta. Markides (2002) señala que “Todo lo que la empresa hace en su negocio tiene que apoyarse en sus destrezas, recursos y capacidades, de modo que para llevar a cabo las actividades que su estrategia requiere, la compañía debe desarrollar las capacidades y activos necesarios” (p.152).

“Una estrategia tiene que contar con el compromiso emocional de las personas que van a trabajar en su ejecución. No basta con pedir ese compromiso; para obtenerlo es preciso hacer que la gente no solo acepte y convenga con la estrategia sino que esté dispuesta a ejecutarla” (Markides, 2002,p.153)

Un ejemplo de tácticas para crear compromiso emocional con la estrategia es la que adopto Apple Computer.

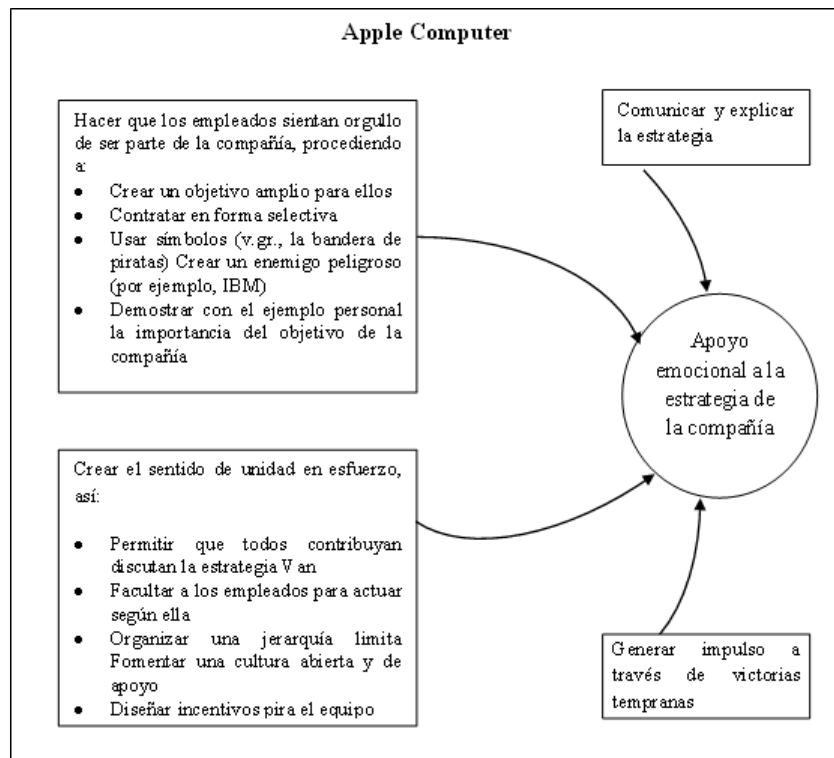


Figura 4. Tácticas para obtener compromiso emocional con la estrategia

Fuente: Markides (2002)

De igual manera como característica derivada del tamaño de la organización. Las pequeñas y medianas empresas en el Perú, proponen estrategias que se adecuan a su naturaleza. “(...) la pequeña y mediana empresa busca concentrarse en una propuesta de valor agregado para su cliente potencial y desarrolla más una apuesta de mercado que una estrategia completa que obedezca a un plan estratégico formal y expreso” (Roca, 2001, p. 838).

Principalmente enmarcadas dentro de los límites del mercado interno, estas empresas se ven presionadas a desarrollar nuevos e innovadores productos que las consolide en el mercado y les permita capturar la atención de nichos específicos donde sobrevivir y prosperar. Esta es sin embargo, una perspectiva tradicional propia de esta parte del continente. Efectivamente, por su tamaño, agilidad y cercanía al cliente, la pequeña y mediana empresa también se encuentra en capacidad de evaluar su objetivo de crecimiento y el alto compromiso de sus gestores para dar el salto cualitativo que las lleve a alcanzar protagonismo en su sector de actividad y, por qué no, a tentar el ingreso de sus productos en mercados de exportación. (Roca, 2001, p. 838)

2.2.2.4.2. Estructura (Structure):

Según Abassi, Reza y Mehdi (2015):

Representa la forma en que se organizan las divisiones y unidades de negocio e incluye la información de la que es responsable ante quién. En otras palabras, la estructura es el organigrama de la empresa. También es uno de los elementos más visibles y fáciles de cambiar del marco. (P.46)

Para la UBA (2013) es: “La forma en que las tareas y personas se especializan y dividen, y la distribución de autoridad. El agrupamiento de actividades y relaciones de reporte. La forma en que se coordinan las actividades de los miembros de la organización” (p.2).

La UBA(2013) indica además que:

La clave es que los líderes comprendan que la estructura puede llevar a las personas a concentrar la atención en ciertos temas e ignorar otros. Además, las relaciones de reporte en una organización frecuentemente indican qué sub-unidades tienen más poder e influencia. (p.2).

2.2.2.4.2.1. Estructura ideal para las organizaciones

En cuanto a la estructura, se sitúa en un enfoque en donde no se trate del cómo dividir las tareas, “sino mejor apuntar en que es un asunto de énfasis y coordinación, de cómo lograr que todo funcione bien” (Mintzberg y Quinn 1993, p, 347). Por consecuente, también en “desarrollar la habilidad para centrarse en aquellas dimensiones que, en determinados momentos, resultan importantes para la evolución de la organización y por tanto estar listos para reenfoclarlas en el momento en que surja un cambio en las dimensiones cruciales”(Mintzberg y Quinn 1993, p, 347).

Si la estructura no fuese lo suficiente, dentro de varios factores para poder alcanzar los objetivos propuestos en una organización, ¿qué lo sería?

Es obvio, resta la estrategia. Fue Alfred Chandler (1962) quien señaló primero que la estructura sigue a la estrategia, dicho con más precisión, que una estrategia de diversidad obliga a una estructura descentralizada. Ciertamente tener ideas claras sobre la estrategia hace que el diseño estructural sea más racional. (Mintzberg y Quinn 1993, p, 347)

Una estructura organizacional tiene que preceder de algunos conceptos, fundamentos o bases para quienes vayan a proponerla o establecer, Gibon, Ivancevich y Donnelly (2001) afirman que:

La Estructura organizacional resulta de decisiones gerenciales relativas a 4 aspectos importantes de toda organización: la división del trabajo, base para la

departamentalización, tamaño de los departamentos y delegación de la autoridad (...), que guarda relación con el diseño de una organización. (p. 367)

Para diseñar una estructura organizacional, los gerentes “deben elegir entre un millar de marcos alternativos de tareas y departamentos. El proceso por el cual ellos hacen estas elecciones es denominado diseño organizacional y esto significa simplemente decisiones y acciones producto de una estructura organizacional” (Gibson, Ivancevich y Donnell, 2001, p.371).

Teniendo en cuenta el concepto del diseño y estructura organizacional, los gerentes toman decisiones y acciones para ponerlos en marcha, enfocándose en los trabajos individuales, en departamentos o grupos de trabajo y la delegación de autoridad dentro de la estructura creada (Gibson et al. ,2001).

Los gerentes deciden cómo dividir el conjunto de tareas en trabajos más pequeños. Los gerentes dividen las actividades totales de la tarea en conjuntos más pequeños. Los gerentes dividen las actividades totales de la tarea en conjuntos, más pequeños de actividades relacionadas. El efecto de esta decisión es definir los trabajos en términos de responsabilidades y actividades especializadas. Aunque los trabajos poseen muchas características, la más importante es su grado de especialización. (p.371)

Los gerentes deciden las bases por las cuales agrupar a los trabajos individuales. Esta decisión es muy parecida a cualquier otra decisión de clasificación y puede resultar en grupos que contienen trabajos que son relativamente homogéneos (parecidos) o heterogéneos (diferentes). (p.371)

Los gerentes deciden el tamaño apropiado del grupo informando a cada superior. Como se ha notado, esta decisión involucra determinar si los parámetros de control son relativamente amplios o limitados. (p.371)

Los gerentes distribuyen la autoridad entre los trabajos. Autoridad es el derecho para tomar decisiones sin la aprobación de un gerente superior, y de exigir obediencia de otros designados. Todos los trabajos poseen algún grado de derecho para tomar decisiones dentro de límites prescritos. Pero no todos los trabajos poseen derecho de exigir obediencia de otros. Este último aspecto de autoridad distingue los trabajos gerenciales de los no gerenciales. Los gerentes pueden exigir obediencia; los no gerentes no. (p.371)

<i>Las cuatro decisiones de diseño clave</i>		
División del trabajo	Especialización	
	Alto	Bajo
Departamentalización	Base	
	Homogéneo	Heterogéneo
Parámetro de control	Número	
	Limitado	Amplio
Autoridad	Delegación	
	Centralizado	Descentralizado

Figura 5. Las cuatro decisiones del diseño

Fuente: Gibson et al. (2001)

Paralelamente al trabajo de decisiones y acciones de los gerentes; también se compromete al principal recurso de toda organización, el recurso humano, con la finalidad de poder formar los grupos de trabajo dentro de una empresa.

Asignar personas para formar unidades es uno de los requisitos del diseño organizacional. Personas y unidades tienen que comunicarse unas con otras e integrar sus esfuerzos, es decir vincularse entre sí. Estos vínculos se dan en dos sentidos:

“Vínculos verticales, que coordinan las relaciones jerárquicas ascendentes y descendentes. Ejemplo: Gerencia General, Gerencia por áreas, Supervisores, Empleados” (Di Lonardo y Stamato, 2012, p. 82).

“Vínculos horizontales, que propician la relación entre unidades de un mismo nivel jerárquico. Por ejemplo: ventas, compras, producción, etc” (Di Lonardo y Stamato, 2012, p. 82).

Del mismo modo, existen una secuencia de datos, para tener pautas de cómo elaborar el diseño de una estructura organizacional y poder mantenerla enfocada en las metas organizacionales tras un buen diseño estructural. Di Lonardo y Stamato (2012) manifiestan: “Cubrir las funciones necesarias para el logro de los objetivos de la organización y según el concepto de división del trabajo en tareas homogéneas. Que cada función tenga un solo responsable a cargo de las mismas. Que las funciones estén coordinadas según criterios de jerarquía y subordinación” (p. 82).

La elaboración de una estructura organizacional debe de ser una acción tan importante a realizar como proponer los objetivos a largo plazo en una empresa. Sus fundamentos deben de estar detallados para quien al momento de apreciarlo o ponerlo en práctica, tenga una idea clara de lo que se tiene que respetar, lo que ha de estar alineado, y a dónde reportar cualquier actividad

La estructura organizacional debe cumplir con dos cometidos para la organización. Debe proporcionar una estructura de responsabilidades, las relaciones de subordinados y los grupos, asimismo, debe ofrecer mecanismos para vincular y coordinar los elementos organizacionales en un todo coherente. La estructura se refleja en el organigrama. Vincular la organización en un todo coherente requiere del uso de sistemas de información e instrumentos de vinculación además del organigrama. (Daft, 2013, p.131)

La estructura organizacional se puede diseñar para ofrecer los vínculos de información vertical y horizontal basados en el procesamiento de información requerido para cumplir con la meta general de la organización. Los gerentes pueden elegir orientarse hacia una organización tradicional diseñada para la eficiencia, con énfasis en los vínculos verticales, como jerarquía, reglas y planes y sistemas de información formales o hacia una organización contemporánea diseñada para el aprendizaje y la adaptación, que resalta en la comunicación horizontal y la coordinación. Los vínculos verticales no son suficientes para la mayoría de las organizaciones actuales. Las organizaciones proporcionan vínculos horizontales mediante sistemas de información transfuncionales, contacto directo entre los gerentes a través de las líneas departamentales, grupos de trabajo temporales, integradores de tiempo completo y equipos. (Daft, 2013, p.131)

Las alternativas para la agrupación de empleados y departamentos en un diseño estructural general incluyen agrupamientos funcionales, divisionales, multifocales, horizontales y de red virtual. La selección entre las estructuras funcional, divisional y horizontal determina dónde será mayor la coordinación e integración. Con las estructuras funcional y divisional, los gerentes también utilizan mecanismos de vinculación horizontal para complementar la dimensión vertical y lograr la integración de departamentos y niveles en un todo organizacional. Con una estructura horizontal, las actividades se organizan horizontalmente en torno a los procesos de trabajo centrales. (Daft, 2013, p.131)

(...)La estructura matricial busca lograr un equilibrio entre las dimensiones vertical y horizontal de la estructura. La mayoría de las organizaciones no existe en estas formas puras, en cambio utilizan estructuras híbridas que incorporan las características de dos o más tipos de estructura. (Daft, 2013, p.131)

Por último los gerentes buscan encontrar el equilibrio correcto entre el control vertical y la coordinación horizontal. Los signos de desalineación estructural incluyen

la demora en la toma de decisiones, la falta de innovación, el bajo desempeño de los empleados y el exceso de conflictos. (Daft, 2013, p.131)

Finalmente, un organigrama no sólo son muchas líneas y cuadros en un papel. El objetivo del organigrama es fomentar y dirigir a los empleados hacia actividades y comunicaciones que permitan a la organización alcanzar sus metas. El organigrama ofrece la estructura, pero los empleados el comportamiento. Se trata de una guía para procurar que las personas trabajen en conjunto, pero la gerencia debe implementar la estructura y ejecutarla. (Daft, 2013, p.131)

Teniendo en cuenta los anteriores conceptos, fundamentos y diseño, una estructura adecuada debe tener estar jerarquizada para poder efectuar correctamente las actividades, operaciones o funciones que pueda tener y hacer que se oriente hacia las metas propuestas de tal forma que pueda adaptarse a las necesidades de una organización. Franklin (1998) define a la jerarquización:

Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante sólo un superior inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de autoridad. La estructura de toda institución debe estar integrada por diversos niveles relacionados entre sí, es decir, las unidades administrativas deben ubicarse en una escala que permita su atención, control y supervisión, puesto que la función asignada corresponde una autoridad y responsabilidad determinada: a mayor contacto con el público o con los bienes y servicios producidos, su ubicación en la escala será más baja, y a mayor número de tareas de planeación coordinación y control, más alta. (p.243)

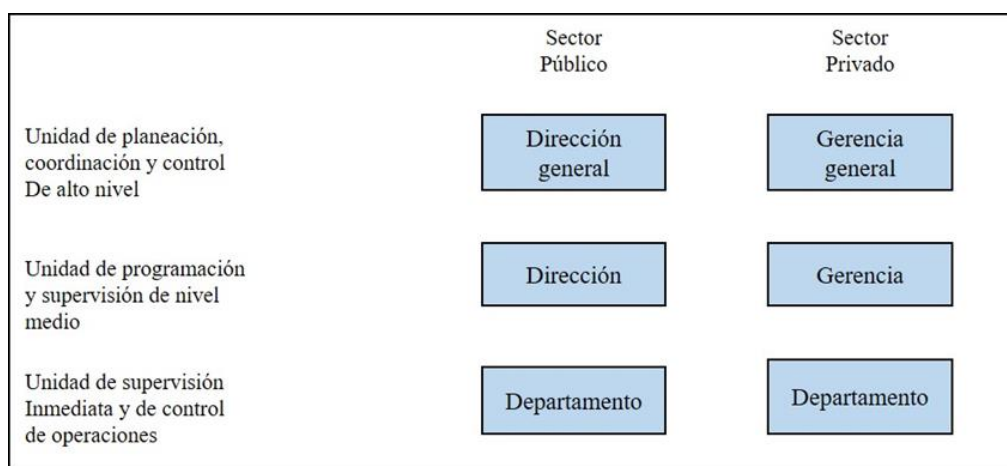


Figura 6. Jerarquización para unidades de una empresa.
Fuente: Franklin (1998)

2.2.2.4.3. Sistemas (Systems):

De acuerdo a la UBA(2013) se refiere a: “Los Procesos y procedimientos formales usados para gerenciar la organización, incluyendo sistemas de control gerencial, medición de performance y sistemas de compensación, planeamiento e información” (p.4).

Por sistemas entendemos todos los procesos y procedimientos, formales e informales que una organización utiliza para gerenciarse diariamente. Los sistemas tienen un profundo impacto en la eficiencia organizacional porque concentran la atención de los gerentes. La información que las personas reciben, cómo se las evalúa y cómo se los recompensa ejerce una gran influencia sobre el objeto en el que se concentran y sobre el que actúan. (UBA, 2013, p. 4)

Siguiendo la definición anterior Abassi, Reza y Mehdi (2015) resaltan que:

Son los procesos y procedimientos de la empresa, que revelan como es el negocio, actividades diarias y cómo se toman las decisiones. Los sistemas son el área de la empresa que determina cómo se hacen los negocios y que debe ser el foco principal de los administradores durante el cambio organizacional. (p.46)

2.2.2.4.3.1.Sistemas organizacionales

Mintzberg y Quinn (1993), definen a los sistemas como:

Todos los procedimientos formales e informales que hacen que la organización funcione día a día y año con año: sistema de presupuestos de inversión de capital, sistema de capacitación, procedimientos contables para los costos, sistemas presupuestales. Si en el modelo de las 7s existe alguna variable que amenace dominar a las otras variables, ésta puede ser la de los sistemas. Si se quiere comprender cómo una organización logra en realidad (o no) sus objetivos, no hay más que observar sus sistemas. Si se quiere cambiar una organización sin implementar una reestructuración resquebrajadora, hay que intentar cambiar sus sistemas. (...)Para muchos administradores de negocio la palabra “sistemas” posee una connotación aburrida, de ajeteo y de administración intermedia. No obstante, resulta sorprendente ver como los cambios en los sistemas pueden reforzar tan poderosamente la efectividad organizacional – sin los colaterales efectos resquebrajadores que tan a menudo resultan al parchar la estructura. (p.348)

Los sistemas, tanto informales como formales, dentro de una organización poseen un rol importante en ella, a través de estos se puede diagnosticar el estado actual de la situación organizacional, en las actividades u operaciones cotidianas. Se tiene también a los sistemas de información, Laudon y Laudon (1996), lo definen como: “componentes interrelacionados que

capturan, almacenan, procesan y distribuyen a la información para apoyar la toma de decisiones, el control, análisis y visión en una institución (p. 8).

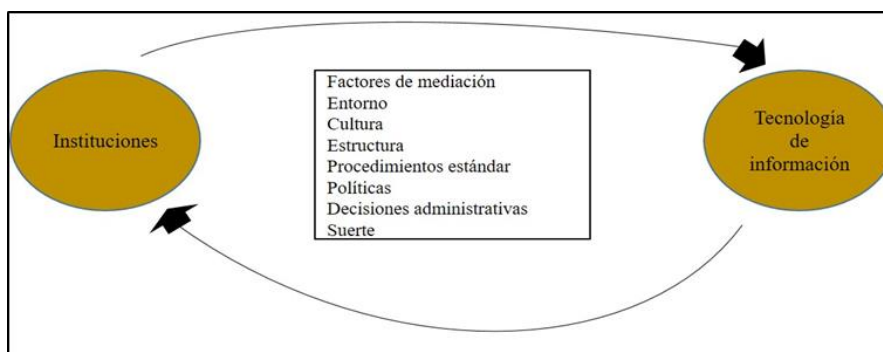


Figura 7. Relación biunívoca entre las instituciones y la tecnología de información

Fuente: Laudon y Laudon (1996)

(...) los sistemas de información deben alinearse con la institución para proporcionar la información que necesitan los grupos importantes dentro de ella. Al mismo tiempo la institución debe tener conciencia y abrirse a las influencias de los sistemas de información para beneficiarse de las nuevas tecnologías. Los sistemas de información afectan a las instituciones y estas necesariamente afectan al diseño de los sistemas (...). Existe una relación biunívoca entre las organizaciones y las tecnologías de información, esta compleja relación en ambos sentidos se ve mediada por diversos factores que condicionan las decisiones para que éstas sean o no tomadas por los administradores. Entre otros factores que median en las relaciones se tiene la cultura organizacional, la burocracia, la política, modas en los negocios y pura casualidad. (Laudon y Laudon, 1996, p.95)

Con respecto a las PYME, se tiene una brecha amplia entre la relación sus sistemas de información y la gestión, muchas de estas no cuentan con alguno, tal como manifiesta Adriani, Biasca y Rodríguez (2003) en relación a este tipo de empresas:

(...) con frecuencia adolecen de un sistema de información adecuado que les permita conocer la situación de su entorno y de su condición interna, desconocen cómo construir un conjunto de indicadores que les guíe y que permita alinear los diferentes tipos de mediciones que cada área tiene e integrarlo en un sistema de información con el cual el empresario pueda tomar oportunamente las decisiones adecuadas y establecer las políticas o directrices del negocio. (p. 18)

Roque (2004), afirma: “Los sistemas de información, tanto para una gran empresa como para una organización de menor porte, deben reunir los siguientes requisitos” (p.72).

“Multiplicidad de fuentes: un dato valioso no necesariamente es obtenido y corroborado por una púnica fuente. Se utiliza una gran cantidad de fuentes para acceder a ciertos elementos de información. Po lo tanto, la búsqueda y obtención de la información no se agota con la primera fuente que la provea” (Roque, 2004, p.72) .

“Complementariedad: ciertos datos pueden ser completados, ampliados o restringidos con la utilización de esa pluralidad de formas de acceso a la información” (Roque, 2004, p.72).

“Carácter provisorio: este carácter provisorio se compone de dos aspectos” (Roque, 2004, p.72):

El primero consiste en que ciertos datos (por ejemplo, estadísticas de importaciones de un país, datos numéricos sobre consumo de un determinado mercado, etc.) que deben ser actualizados en forma periódica para conservar su validez y vigencia, a los fines de su utilización en políticas empresariales internacionales. (Roque, 2004, p.72).

El segundo trata del carácter provisorio de la conservación de toda la información obtenida, por más que parte de la misma no aparezca como útil a los objetivos perseguidos. Se evitarán el enjuiciamiento y la eliminación de aquellos datos que en un primer análisis no sean coherentes con las metas fijadas y no deberán ser descartados en un primer momento, por más que no tengan relación directa con el mercado o producto que se busca conocer. La información compilada puede ser plurifuncional, puede tener más de un uso definido. Los datos obtenidos pueden ser de utilidad en una etapa posterior, como información complementaria o ampliatoria a los fines estratégicos. La información obtenida en forma no intencional puede contribuir al desarrollo de mercados o comercialización de bienes que no se hallaban dentro del plan original de la empresa. Es posible también descubrir ciertos nichos de mercado rentables para la empresa. Por lo tanto el proceso de filtrado y descarte informativo solamente formara parte de una evaluación realizada en periodos posteriores, (Roque, 2004, p.72).

Fácil sistematización a los fines de registro y consulta: los datos obtenidos tienen que ser archivados en una base que contenga un sistema acumulativo definido de clasificación informativa por fuentes (directa, indirecta, etc), por producto, por mercado, por empresa y por fecha. Dicha organización permite a la empresa disponibilidad de la información contenida en la base, para la implementación de políticas y decisiones más precisas. (Roque, 2004, p.72).

Algunas otras características de los sistemas de información son:

“Complejidad: en ciertos casos se puede obtener un volumen suficientemente importante de información. Esta magnitud de datos precisa un constante ordenamiento de los sistemas administrativos para un adecuado proceso, archivo y disponibilidad en los mismos” (Roque, 2004, p.72).

Parcialidad: la información en general, y en especial aquella que trata sobre determinados mercados externos, no es completa. No brinda la totalidad de los aspectos de un mercado o un producto. Esta información es perfectible, pues siempre van a faltar datos de alguna de las variables y, por lo tanto, no va reflejar fielmente todos los cambios acaecidos en un determinado entorno externo. La empresa obtiene datos parcializados sobre ciertos comportamientos de variables, los que reflejan sólo una parte de la realidad del momento en que se realiza la investigación y de algunos de los comportamientos futuros. Esta cuestión refleja un cierto grado de incertidumbre sobre algunos aspectos de la información contenida en un determinado sistema. (Roque, 2004, p.72).

Los procesos forman parte de los sistemas en una organización, su número y cantidad es de acuerdo al tipo de empresa. Di Lionardo y Stamato (2012), lo definen: “Se denomina proceso a toda acción que se realiza sobre una entrada (input) para obtener una salida (output). Es imprescindible que a cargo de cada proceso se encuentre una persona responsable” (p. 60). He aquí que simultáneamente entra a tallar la S de personal, donde el proceso de elección a un trabajador tiene que ser eficaz y se pueda encontrar el idóneo para el puesto, cargo o función.

En tanto que la situación de las PYME, con respecto a los procesos, asumen una situación no muy favorable con este elemento:

Existe desorden en los procesos y en las áreas, las actividades que se realizan con frecuencia son redundantes, representan esfuerzos duplicados y muchas no agregan ningún valor. No se conoce o aplica una metodología adecuada para resolver los problemas que se presentan, no se tiene una conciencia clara de los procesos de la empresa y las áreas compiten entre sí, generando enormes desperdicios. (Adriani et al., 2003, p. 17)

Los procesos administrativos tienen maneras de forjarse en las compañías:

“Los que ocurren dentro de la organización, en las interacciones que se dan entre sus partes. Por ejemplo el archivo de un remito conformado por el comprador” (Di Leonardo y Stamato, 2012, p.61)

“Los que ocurren como efecto de las interacciones entre la organización y su entorno” (Di Leonardo y Stamato, 2012, p.61)



Figura 8. Proceso dentro de una organización

Fuente: Di Lionardo y Stamato (2012)

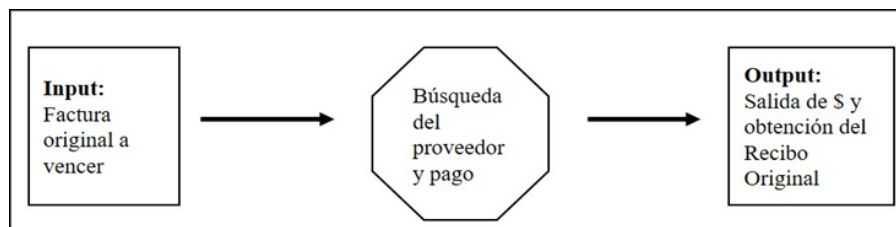


Figura 9. Modelo de proceso de interacción entre la organización y entorno.

Fuente: Di Lionardo y Stamato (2012).

“Entre los múltiples procesos que se generan en una organización, son fundamentales, el planeamiento, la gestión y el control, porque determinan el accionar de la organización dentro del contexto social e influyen en el futuro de las organizaciones (...)” (Di Leonardo y Stamato, 2012, p.61).

2.2.2.4.4. Habilidades (Skills):

Abassi, Reza y Mehdi (2015) refieren que son:

Las habilidades que los empleados de la firma realizan muy bien. También se incluyen las capacidades y competencias. Durante el cambio organizativo, la pregunta surge a menudo es que habilidades realmente necesita la compañía para reforzar su nueva estrategia o una nueva estructura. (p.46)

El elemento habilidad comprende según la UBA (2013) : “Características distintivas de las competencias de las personas, sistemas, prácticas gerenciales y tecnologías” (p.5).

Los observadores de las empresas generalmente las caracterizan por lo que hacen mejor. Hablamos del servicio al cliente de Líneas Aéreas de Singapur, las innovaciones de 3-M y los procesos gerenciales de Hewlett-Packard. Estos atributos representan las competencias distintivas -las habilidades- que estas empresas poseen. Es la organización quien posee estas capacidades desarrolladas en el curso de los años, no los individuos. Muchos teóricos del gerenciamiento aducen que el factor clave que influencia el destino de las organizaciones es su habilidad para cultivar áreas de conocimiento o habilidades distintivas o competencias clave. (UBA, 2013, p.5)

2.2.2.4.4.1 Habilidades competitivas

Las habilidades de los colaboradores son cruciales para cumplir con los objetivos organizacionales, pues son mediante estas, con las que logran cumplir sus tareas y actividades. Sin embargo la mayor o menor eficiencia en el cumplimiento de sus labores, dependerá del grado en que sus habilidades están desarrolladas además de la influencia de otros factores de índole personal y organizacional. Es por ello que las organizaciones deberán conocer detalladamente las habilidades y conocimientos que las personas requerirán para asumir un determinado puesto de trabajo, así como también desarrollar habilidades en sus colaboradores de manera coherente a las necesidades organizacionales. Crear talento organizacional se puede lograr mediante dos caminos “Seleccionando profesionales con capacidades (competencias) acordes a lo que la empresa necesita. (...) Generando un entorno organizativo que cree valor profesional y que motive a los empleados a aportar y a continuar en la organización (...)” (Alles, 2005, p. 32). “Entiéndase por competencia a la articulación dinámica y funcional de los conocimientos, habilidades actitudes, actos valorativos que orientan la práctica en el desempeño de calidad (funciones, responsabilidades, actividades y unidades operativas)” (Pintado, 2011, p113). Sin embargo el desarrollo de competencias está supeditado al deseo y compromiso del colaborador.

(...) el desarrollo de competencias solo es posible si la persona lo desea. Por lo tanto, la/las persona/s involucrada/s deberá/n participar de la decisión, comprometerse en la decisión. En la vida profesional hemos visto empresas gastando enormes sumas en planes de capacitación donde los participantes no tenían interés ni compromiso, por lo cual tomaban las actividades de manera despreocupada, casi como diversión o muchas veces incluso con aversión. (Alles, 2005, p. 144).

La organización debe analizar las capacidades que se requieren para cumplir con las funciones de determinado puesto de trabajo, de igual manera debe conocer las brechas entre las capacidades del personal existente y las capacidades que requiere o requerirá a futuro su puesto de trabajo.

Es importante para una organización estudiar sus puestos con cuidado para identificar y ponderar los conocimientos y habilidades que cada uno requiera. Esto puede lograrse por medio del análisis de puestos y de los sistemas de valuación, como los que se utilizan en los programas de compensación. (Shell y Bohlander, 2013, p. 203).

Tener talento para una determinada posición quiere decir poseer un cierto número de competencias, en un grado determinado. (...) al segmentarse el talento en

competencias, la comparación del talento requerido versus el talento de la persona evaluada permite, a su vez, segmentar la brecha existente competencia por competencia. (Alles, 2005, p. 55).

“A partir de allí se deberá analizar el grado que cada persona posee de cada competencia, y una vez conocida la brecha entre el nivel requerido y el nivel existente se podrá realizar acciones para reducirla o eliminarla” (Alles, 2005, p. 55).

Si bien todo es posible en materia de conductas humanas, cuando en las evaluaciones se observan comportamientos que revelan la ausencia de una determinada competencia (lo que usualmente se denomina “competencia no desarrollada”), el desarrollo de esa competencia se intuye como difícil y de largo aliento. (Alles, 2005, p. 144)

Por lo tanto y desde una perspectiva empresarial, cuando se verifican estas circunstancias la recomendación habitual es la asignación de la persona a otra posición que no requiera de la/s competencia/s que registran en grado “no desarrollada”, sobre todo si estas son de vital importancia para alcanzar el éxito en la posición que actualmente esa persona ocupa. (Alles, 2005, p. 145)

El desarrollo de competencias y conocimiento en los colaboradores se ajusta a los planes estratégicos de la organización y los planes de desarrollo que tiene la organización para el colaborador.

Un programa de desarrollo profesional debe basarse en los objetivos y también necesidades de la organización. (...) la metas y necesidades de la organización deben estar vinculadas con las necesidades individuales de carrera de sus empleados de tal manera que mejore la eficacia de los trabajadores y su satisfacción, así como el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. (Snell y Bohlander, 2013, p. 202).

(...) la formación sintetiza las diversas actividades que debe encarar una organización para la transmisión de conocimientos y el desarrollo de competencias con el objetivo de lograr una mejor adecuación persona-puesto en su personal, en referencia tanto al puesto que cada persona ocupa actualmente como el que ocupara en el futuro. (Snell y Bohlander, 2013, p. 202).

El aprendizaje continuo, en nuestra concepción, comprende tanto los conocimientos como las competencias. Si una organización decide comercializar un producto en un nuevo mercado o nuevos productos en el mismo mercado, las nuevas tareas se conformaran tanto con conocimientos como competencias. Nuevos requerimientos para realizar nuevas tareas. (Alles, 2005, p. 119).

Existen diferentes métodos de desarrollo de personas, los cuales se pueden ejecutar fuera o dentro de la empresa.

Los métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo se refiere a “(...) todas las acciones con este fin que se realizan unto con la tarea cotidiana en la organización” (Alles, 2005, p. 158). Los métodos son los siguientes:

Coaching/ Mentoring/ Tutoria: Es una de las mas antigual vías para la capacitación y el desarrollo de personas, desde el entrenamiento diario hasta el feedback brindado por una persona as sus colaboradores con alguna periodicidad –como cuando se realizan las evaluaciones de desempeño-.(Alles, 2005, p. 159).

Rotación de puestos: Se trata de asignaciones temporarias de las personas a otros puestos que no son los propios – incluso pueden ser de otras áreas-, con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización. (...) La rotación de puestos puede ser planeada o no. (Alles, 2005, p. 159).

Asignación a comités: Se trata de la asignación de grupos de personas a comités que tienen siempre un propósito específico. (...) Puede tratarse también de la asignación de una persona a un nuevo proyecto, en adición o en reemplazo de sus tareas habituales (...). (Alles, 2005, p. 160).

Asignación como asistente de posiciones de dirección: Consiste en asignar a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel. Se trata de ocupar una posición de staff ubicada inmediatamente debajo de la de un gerente relevante dentro de la organización. En este rol, el asistente puede observar el comportamiento del gerente al cual fue asignado, con un propósito de entrenamiento. (Alles, 2005, p. 160).

Los métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo, se relaciona con las actividades “planeadas por la organización y que pueden realizarse tanto dentro de su ámbito como fuera del (considerando la ubicación geográfica), a la vez que pueden llevarse a cabo en el horario laboral de cada persona, o en cualquier otro” (Alles, 2005, p. 208). Algunos métodos mas relevantes se detallan a continuación:

Cursos formales de capacitación: Estos pueden ser desde os clasiscos cursos de capacitación empresarial hasta posgrados direccionados, elegidos por la organización y pagados por ella. En el caso de estudios de grado o posgrado, las variantes oscilan entre el pago total de los gastos de estudio y el de una parte de los mismos (...). (Alles, 2005, p. 213)

Capacitación online: (...). En la mayoría de casos solo se trata de actividades de capacitación que utilizan el soporte tecnológico (el ordenador), y tienen una ventaja

sobre los métodos tradicionales, al permitir el entrenamiento de personas sin requerir su desplazamiento físico (...).(Alles, 2005, p. 213)

Existen estudios que afirman que los colaboradores deben contar con ciertas competencias básicas en toda organización. Goleman en Pintado (2011) considera cinco factores de inteligencia emocional aplicables al ámbito laboral:

Autoconciencia. Habilidad para conocerse así mismo, en especial las emociones y la interpretación adecuada de la realidad que nos rodea. (p. 113)

Autocontrol. Actuar de forma coherente con las convicciones y experiencias personales y saber adaptarse a los diferentes contextos, innovando pero sin perder la integridad personal. (p. 113)

Automotivación. Capacidad para motivarse, para definir objetivos, metas y comprometerse con el logro de las mismas siendo conscientes del tiempo y esfuerzo que puede llevar alcanzarlas. (p. 113)

Empatía. Capacidad para reconocer las emociones de los demás, valorar la diversidad y adaptarse a diferentes personas sin perder la identidad personal ni el control emocional. (p. 113)

Control de las relaciones sociales. Conjunto de habilidades sociales que facilitan y permiten la adaptación al grupo, la colaboración en equipos, la resolución de conflictos y la comunicación eficiente. (p. 113)

De igual manera existe una relación la cual muestra una lista la cual da a conocer las principales competencias requeridas por los principales empleadores en Norteamérica, esta lista fue desarrollada por la Capital Workforce Partners.

Lista con los “debe tener” de la Capital Workforce Partners	
<p>1. Habilidades básicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprender, explicar y analizar la información Interpretar el significado de material escrito • Realizar toda» las funciones matemáticas básica» con números enteros, decimales y fracciones • Interpretar y resolver ecuaciones algebraicas, usan las matemáticas en los negocios, es decir, el cálculo de descuentos y porcentajes • Creación y uso de tablas y gráficos e integra' información de múltiple» fuentes • Emplear las habilidades básicas de escritura y de negocios, incluyendo U ortografía, puntuación, y la gramática y U posibilidad de crear cartas comerciales, correos electrónicos y otras comunicaciones escritas • Tener habilidades efectivas de comunicación oral, incluyendo la capacidad de hablar profesionalmente y hablar para que los demás puedan entender <p>2. Conocimientos de computación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de mecanografía • Habilidades para la captura de datos generales • Capacidad para navegar en Microsoft Windows • Comprender y utilizar la terminología informática adecuada • Conectar a la Internet o un servicio en línea • Uso de correo electrónico (componer, recuperar, leer, responder de una manera profesional) <p>3. Servicio al cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abordar apropiadamente los clientes, ya sea en persona, por teléfono, mediante correo electrónico, o de otro tipo • Identificar las necesidades de los clientes mediante la recopilación de información, evaluación de los conocimientos del cliente de los productos y servicios • Proporcionar información precisa, cortés y oportuna, incluida la respuesta a los comentarios de los clientes y Us preguntas • Trabajar con calma con los clientes "difíciles* o molestos • Trabajo en ambientes de equipo • Resolver los problemas del cliente y saber cuándo escalar un problema al gerente 	<p>4. Resolución de problemas y habilidad para la toma de decisiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leer y seguir instrucciones de varios pasos • Aprender, razonar y pensar de forma creativa • Tomar decisiones adecuadas y razonables • Dar prioridad a la carga de trabajo • Hacer preguntas pertinentes <p>5. Habilidades interpersonales <i>Las personas que cumplan con esta competencia pueden:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar sin supervisión • Trabajar bien con personas de contextos culturalmente diversos • Desarrollar y mantener relaciones productivas del grupo • Cooperar con los demás y aceptar la supervisión <p>6. Cualidades personales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiene un efecto positivo “puedo hacerlo” • Es una persona emprendedora • Habitualmente llega a tiempo y no sale temprano • Comprende y puede adaptarse a la cultura del lugar de trabajo • Puede controlar los arrebatos emocionales • Muestra flexibilidad y adaptabilidad • Demuestra auto-gestión y confiabilidad • Viene a trabajar vestido apropiadamente • Demuestra honestidad e integridad • Ha abordado obstáculos en el empleo tales como el abuso de sustancias, la necesidad del cuidado de niños o servicios relacionados, el transporte, o la participación de la justicia penal <p>7. Habilidades de búsqueda de empleo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una hoja de vida puesta al día, precisa y a medida para cada puesto de trabajo, usando palabras clave para publicitarse e incluyendo los logros; el curriculum debe tener la ortografía y la gramática correcta, las palabras de acción, espacio en blanco apropiado, viñetas, no párrafos, y el nombre de correo electrónico adecuado y el teléfono para mensajes de voz • Carta de presentación • Lista actualizada de las referencias profesionales • "Vestirse para el éxito" ropa de entrevista • Prueba de nivel de instrucción (diploma, etc.) y los certificados obtenidos • Al menos un trabajo de aprendizaje basado en la experiencia obtenida a través de prácticas (remuneradas o no), un trabajo, experiencia de trabajo proporcionada por el programa con un índice de habilidad otorgado por el supervisor, además de cartas de referencia

Figura 10. Competencias de Carrera

Fuente: Snell y Bohlander (2013).

2.2.2.4.5. Personal (Staff):

Abassi, Reza y Mehdi (2015) define que como: “Elemento tiene que ver con el tipo y el número de empleados de una organización necesitará y cómo van a ser reclutados, entrenados, motivados y recompensados” (p.46).

De igual manera la UBA (2013) lo describe como: “La gente, sus antecedentes, educación, formación y competencias. Sistemas de reclutamiento y selección, socialización. Training, integración, crecimiento profesional y manejo de carrera” (p. 4).

Además la UBA (2013) manifiesta que:

La eficiencia organizacional está altamente determinada por quienes son los individuos y cómo los desarrolla la organización. Las empresas de alto desempeño se concentran extraordinariamente en reclutar las personas correctas y en brindarles la formación y oportunidades de trabajo que necesitan para desarrollar su potencial. (P.4)

2.2.2.4.5.1. Gestión del talento en las organizaciones

Mintzberg y Quinn (1993):

El personal (en el sentido de la gente, no en cuanto a línea/personal) con frecuencia está amenazado de una o dos maneras. En el extremo radical del espectro se habla de sistemas de evaluación, escalafones de sueldos, programas de capacitación formal y similar. En el moderado, se habla de moral, de actitudes, motivación y comportamiento. (p. 350)

(...) ¿Qué hacen las compañías de alto desempeño para promover el proceso de desarrollo de sus gerentes? ¿Por ejemplo, cómo forman los valores básicos de sus cuadros administrativos? La única razón para formular estas preguntas es sencillamente que ninguna discusión seria sobre organización puede ignorar estos aspectos (aunque muchos lo hacen). La razón para enmarcarlas dentro del desarrollo de los administradores se basa en la observación de que las compañías con el más alto desempeño ponen una extraordinaria atención en el manejo de lo que podría llamarse el proceso de socialización en sus compañías. Esto se aplica en especial a la manera en que introducen a los elementos jóvenes en la corriente de sus organizaciones y a la manera en que manejan sus carreras durante su desarrollo para que a su vez se conviertan en administradores mañana. (p. 350)

Una manera de canalizar la dimensión del “personal” en el modelo de 7-s - no solo hacia algo más ameno y digno de ser controlado en términos prácticos por un administrador ejecutivo - es considerar al personal como una fuente de recursos que deben ser nutridos, desarrollados, protegidos y ubicados debidamente.(p. 350)

El personal o staff de una organización es tan importante como el motor de un vehículo, como señala Drucker (2006) “Las personas deben ser consideradas como colegas y como uno de los recursos empresariales primordiales. Sólo a través de ese respeto por los trabajadores se puede lograr una verdadera productividad” (p. 182).

“El empleado aspira, sobre todo, a ser tratado como un ser humano, que se reconozcan sus deseos de promoción, se le recompense moral y materialmente y se respete, en suma, su dignidad humana” .(Enciclopedia Práctica de la pequeña y mediana empresa, océano/centrum, 2004, p. 277)

Drucker (2006) afirma:

Las personas son un recurso y no meramente un costo. Los gerentes, más progresistas han empezado a entender lo que puede lograrse si a la gente se la dirige y orienta hacia un objetivo o meta deseado (...) Gerenciar afecta a las personas y sus vidas, tanto en los negocios como en muchos otros aspectos también.(p,182)

Esto constituye una relación estrecha entre el personal humano con los objetivos a alcanzar en una organización. Que un empleado disfrute del propio trabajo, es vital para las relaciones y clima organizacional, de cierto modo existen referencias respecto a aquello.

Hay personas en los negocios que hacen gustosamente su trabajo. Su rutina es: hay que hacerlo y lo hago con gusto porque me gusta mi trabajo. Y ahí está la diferencia, no entre mediocridad y buen desempeño sino entre lo que uno llama una “organización donde se aprende”- una en la que toda la organización se desarrolla y los procesos cambian- y una organización que tal vez funcione muy bien, pero que nadie extraña después de las cinco de la tarde. (Drucker, 2006, p. 240)

Respecto del reclutamiento de personal, Longenecker, Moore, Petty (2001) sostienen:

Un mercado de trabajo apretado o la escasez en algunas ocupaciones que requieran alta calificación señala un punto clave en las actividades de reclutamiento, las cuales traen solicitantes al negocio. En una etapa posterior del proceso de selección, la administración decide qué solicitantes serán los guardianes. La meta del reclutamiento es obtener un gran grupo de solicitantes. Las pequeñas empresas deben realizar un reclutamiento enérgico para que los competidores no se lleven lo mejor de los solicitantes. (...) Al reclutar el mejor personal posible, una compañía puede mejorar el rendimiento de cada dólar gastado en la nómina. El reclutamiento y la selección de empleados establecen la base de unas relaciones humanas continuas en una empresa. (p. 409)

El atractivo de las pequeñas empresas según Longenecker, Moore, Petty (2001):

(...)Las pequeñas empresas pueden estructurar el ambiente de trabajo para ofrecer al personal profesional, técnico y de administración una mayor libertad de la que tendrían normalmente en una organización de mayor tamaño. En este tipo de ambiente, puede darse crédito a las contribuciones individuales en lugar de que queden ocultas bajo las numerosas capas de una organización burocrática. (...) La flexibilidad en la programación de trabajo y los arreglos de participación de puestos son otros atractivos posibles. (p. 410)

La capacitación y desarrollo de los empleados de acuerdo a Longenecker et al. (2001):

Una vez que un empleado ha sido reclutado y agregado a la nómina, debe iniciar el proceso de capacitación y desarrollo. Para fines de este proceso un nuevo recluta se considera como materia prima, en tanto que un técnico, vendedor, gerente u otro empleado bien capacitado representa un producto terminado. (...) Un propósito obvio de la capacitación es preparar a una persona de reciente ingreso para que desempeñe las tareas para las que se le ha contratado. Hay muy pocos puestos para los cuales no se requiera capacitación. Si un patrón no la proporciona, el nuevo empleado debe aprender siguiendo el método de prueba y error, lo que frecuentemente desperdicia dinero, materiales y tiempo. (...) En vista de los constantes cambios en productos, tecnologías, políticas y procedimientos en el mundo de los negocios, se requiere una capacitación continua para actualizar el conocimiento y las actividades del personal – en empresas de todos tamaños. (...) Como el desarrollo y avance personales son preocupaciones centrales de los empleados capaces, un pequeño negocio puede beneficiarse de una cuidadosa atención a esta fase del programa de personal. Las oportunidades para crecer y ascender en una organización no solo mejoran el ánimo de los empleados actuales, sino también sirven como incentivo para atraer posibles solicitantes. (p.416)

En secuencia de la capacitación de los empleados, se hace un énfasis para aquellos que se sitúan en la parte operativa de la organización, los cuales según Longenecker et al. (2001) les llama empleados no administradores.

(...) En todas las clases de empleados, se logra más con la capacitación en el puesto que mediante cualquier otro método. (...) Un programa muy eficaz diseñado para la capacitación en el puesto se conoce como Job Instruction Training (capacitación de instrucción para el puesto). Los pasos de este programa mostrados en la figura 13, están planeados para ayudar a los supervisores a ser más eficiente en la capacitación de los empleados no administradores. (p.416)

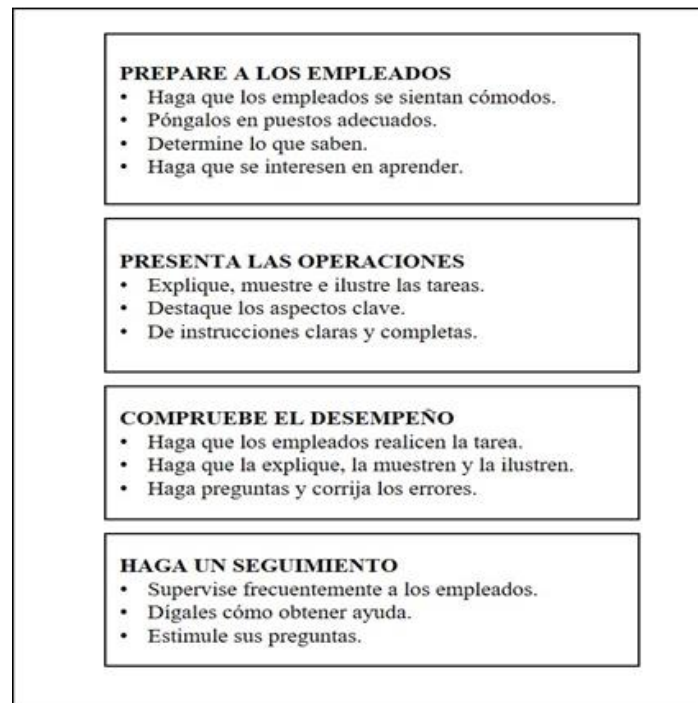


Figura 11. Pasos para una capacitación de empleados no administradores

Fuente: Longenecker et al. (2001)

Del otro lado, se tiene a los trabajadores de la parte directiva, quienes también deben recibir capacitaciones con afines de los objetivos organizacionales.

Longenecker et al. (2001), afirma:

(...) Ya sea que la empresa tenga solo unos pocos puestos clave o muchos, debe asegurarse de que los individuos que los ocupan los desempeñen con eficacia. (...) Es ideal que se capacite también a otros miembros del personal, como posibles remplazos en caso de que los individuos clave se jubilen o se retiren por alguna otra razón. (...) Establecer un programa de capacitación de administración requiere una consideración seria de los siguientes factores (p. 417)

La necesidad de capacitación. ¿Qué vacantes se esperan? ¿Quién necesita capacitarse? ¿qué tipo de capacitación y cuanta se necesita para cumplir con las demandas de la descripción del puesto? (p. 417)

Un plan de capacitación. ¿Cómo puede capacitarse a los individuos? ¿Tienen actualmente suficientes responsabilidades que les permitan aprender? ¿Pueden encargárseles actividades adicionales? ¿Deben recibir asignaciones personales de trabajo en otras áreas?-por ejemplo ¿deben pasar de producción a ventas? ¿ayudaría a que tuvieran más educación formal? (p.418)

Un calendario de capacitación. ¿cuándo debe comenzar la capacitación? ¿Cuánto debe lograrse en los siguientes seis meses o un año? (p.418)

Asesoría de los empleados. ¿Comprenden los individuos su necesidad de capacitación? ¿están conscientes de sus posibilidades dentro de la empresa? ¿se ha entendido la naturaleza de la capacitación? ¿se ha consultado periódicamente a los empleados sobre los avances en su trabajo y los problemas que enfrentan? ¿se les ha ofrecido el beneficio de la experiencia y los puntos de vista del propietario, sin que éste haya tomado decisiones en lugar de ellos? (p.418)

Los sueldos, equivalen al intercambio de tiempo, esfuerzo con un beneficio salarial entre persona y empresa. Para coadyuvar este elemento, Longenecker et al. (2001), define:

En general las pequeñas empresas deben ser más o menos competitivas en niveles de sueldos o salarios, con el fin de atraer empleados bien calificados. Los sueldos o salarios que se pagan a los empleados se basan en incrementos de tiempo – como una hora, día o mes – o varían de acuerdo con el producto de los empleados. Un sistema de compensaciones que se basa en incrementos de tiempo suele conocerse en general como trabajo por día. Este sistema es el más apropiado para los puestos en que el desempeño no se puede medir con facilidad. Es el sistema de compensación más común y es fácil de comprender y administrar. (p. 419)

La administración de sueldos y salarios, que forma parte de la S (staff) o personal, tienen significada importancia para el personal y organización, en tanto que deben ser gestionados de forma óptima, Anzola (2002) apunta:

(..)Es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa. (p. 288)

El sueldo y salario debe de ser equivalente y proporcional en relación con el trabajo realizado para los trabajadores de la pequeña empresa, tal como propone Anzola (2002), en un ejemplo:

El sueldo que recibe un jardinero que está encargado de la decoración externa de una empresa no puede ser el mismo que el que recibe el encargado del aseo del edificio, puesto que son labores, aunque pesadas las dos, muy diferentes. Para empezar el tiempo de trabajo del jardinero es mucho menor, y aunque trabaja todo el día, no lo hace todos los días de la semana; su trabajo es parcial a diferencia del otro empleado, que debe asear todos los días. El esfuerzo físico tal vez es el mismo, pero el jardinero

debe estar expuesto a la intemperie (calor, frío, lluvia...) Debe tomarse en cuenta que el esfuerzo que se desempeñe no sea excesivo con respecto al salario y viceversa. (p. 288)

Como ejemplo un velador de turno de la noche (8.00pm – 8.00am) y otro para el turno de la mañana (8.00 am – 8.00pm), la paga del velador nocturno debe ser un poco mayor que el de la mañana, aunque sea el mismo trabajo, por lo pesado de su trabajo en altas horas de la noche y vigilancia sin dormir (Anzola, 2002).

Se presentan algunas bases para la administración de sueldos y salarios que deberían respetarse para la correcta distribución y asignación de los mismos. Anzola (2002) ratifica:

“Análisis del puesto, lo primero es ver según el puesto cuanto esfuerzo físico y mental y a responsabilidad exige. Definir las obligaciones que implica, lo cual se denota con un análisis del mismo” (p.288).

“Análisis del personal, donde abarca las características y detalles del quien ocupará el puesto como pueden ser: nombre, disposición a viajar, nivel de escolaridad, sexo, edad, experiencia, estado civil, puestos que haya ocupado anteriormente, entre otros” (p.288).

“Asignación de sueldos y salarios, finalmente después del análisis del puesto y personal debe fijarse la cantidad a pagar. La remuneración salarial es lo que el empleado recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades” (p.288).



Figura 12. Bases para la administración de puestos y salarios.

Fuente: Anzola (2002)

Los incentivos financieros son de crucial importancia, Longenecker et al. (2001), exponen: “Este tipo de incentivos para motivar a los empleados, en particular a los que no son administradores, se diseñan para que puedan incrementar su productividad” (p. 419).

Por ejemplo las comisiones que se aplican a los vendedores por algún número de ventas destacable, o en el sector manufacturero que pueden recibir incentivos financieros extras de acuerdo a las unidades que pueda producir un trabajador.

Aunque muchos planes de incentivos se aplican a los empleados como individuos, tales planes también pueden incluir incentivos de grupo y premios o recompensas de equipo.

A continuación se muestran, algunas claves para el desarrollo de planes eficaces de bonos o incentivos a los trabajadores, Longenecker et al. (2001):

Establezca metas alcanzables. Los planes de compensación basados en el desempeño funcionan mejor cuando los trabajadores creen que pueden cumplir con las metas. (p. 419)

Establezca metas significativas. Los administradores no motivan ni premian al establecer objetivos que los empleados no pueden entender. Las medidas financieras complicadas o normas de desempeño expresadas en una jerga compleja no significan nada para la mayoría de la gente. (p. 419)

Incorpore a los trabajadores. Los empleados deben tener voz en el desarrollo de las medidas de desempeño que se utilizarán y se les debe solicitar su punto de vista sobre las formas de cambiar los sistemas de trabajo. Los planes de incentivos deben incorporarse poco a poco, para que los empleados tengan oportunidad de absorberlos. (p. 419)

Mantenga las metas en movimiento. Los planes con base en el desempeño deben ajustarse continuamente para cumplir con las necesidades cambiantes de trabajadores y cliente. La expectativa de vida de un plan debe ser no mayor a tres o cuatro años. (p. 420)

Apunte con cuidado. Los administradores deben saber qué mensaje desean transmitir, es decir, deben estar seguros de que el nuevo plan no premia las conductas erróneas. Por ejemplo, ligar los bonos con la seguridad de la planta podría estimular a ocultar los problemas. (p. 420)

2.2.2.4.6. Estilo (Style):

La UBA (2013) afirma que se refiere a: “Liderazgo de la dirección y estilo operativo de la organización. El estilo impacta las normas que la gente sigue y como trabajan e interactúan entre ellos y con los clientes” (p. 5).

El estilo capta cómo se lleva a cabo realmente el trabajo dentro de la organización. A pesar de que en gran parte, uno o más líderes de la empresa pueden haber establecido un estilo, aquí nos referimos a los modelos de comportamiento general de los miembros del equipo gerencial. Por ejemplo, ¿cómo emplean su tiempo los gerentes? (en reuniones versus hacer recorridos) ¿Dónde concentran su atención? (dentro de la empresa versus fuera de ella) y, ¿Cómo toman sus decisiones? (participación versus verticalismo, analítico versus "arm-chair"). Otros componentes críticos del estilo son los actos pequeños y simbólicos. (UBA, 2013, p. 5)

Abassi, Reza y Mehdi (2015) detallan que:

Representa la forma en que la empresa está dirigida por directivos de alto nivel, la forma en que interactúan, las acciones que toman ellos y su valor simbólico. En otras palabras, es el estilo de gestión de los líderes de la empresa. (p. 46)

2.2.2.4.6.1. Estilos Directivos

El estilo directivo que en una organización, no solo indica la forma en que los directivos ejercen el liderazgo sino además el modelo de dirección que adoptara toda la organización. “El liderazgo siempre ha sido importante y probablemente siempre lo será. La necesidad del liderazgo directivo efectivo y la dificultad de proporcionarlo han aumentado con rapidez debido a la creciente complejidad de la vida organizacional” (Hellriegel, Slocum y Woodman, 1998, p.302).

Los líderes son los miembros de la organización, que influyen directamente en el comportamiento de los demás colaboradores, la manera de ejercer el liderazgo es crucial para llevar las riendas de una cultura organizacional, que promueva principios y valores organizacionales que conduzcan a que los colaboradores cumplan sus tareas de acuerdo a los objetivos y planes de la organización. La cultura organizacional se define como “Conjunto de valores y normas compartidas que controlan las interacciones entre los integrantes de una organización y sus proveedores, clientes y otras personas externas a la misma” (Jones, 2008, p.177).

El liderazgo se define como “(...) cualquier intento de influenciar e impactar la conducta de otras personas” (Rodríguez, 1990, p.10.). Las capacidades de un líder deben permitir comprometer a los colaboradores con los objetivos y estrategias de la organización, es por ello que un líder debe reconocer claramente que los colaboradores son personas que por naturaleza tienen necesidades y conflictos. Cornejo (1993) afirma: “(...) el líder gana y retiene su papel de líder únicamente si ante sus seguidores tiene la potencialidad de cubrir alguna de las siguientes situaciones o las tres a la vez: satisface necesidades, resuelve problemas, da significado existencial” (p. 29).

Los líderes deben guiar a los colaboradores en base a los valores organizacionales, “Los valores organizacionales se desarrollan y se refuerzan principalmente por medio de un liderazgo basado en los valores, una relación entre un líder y sus seguidores que se basa en valores compartidos e interiorizados que el líder aconseja y actúa” (Daft, 2013, p. 410).

El liderazgo es una combinación de energía y carácter. Si tiene que estar sin uno, que sea sin la estrategia. Los buenos líderes conocen cada uno de sus actos y la declaración tiene un impacto en su cultura y en los valores. Los empleados aprenden

de los valores, creencias y objetivos que observan en los administradores, así como los estudiantes aprende que temas son importantes para los profesores en un examen y como conseguir una buena calificación por parte de los profesores. Las acciones hablan más que las palabras, así los líderes que se basan en valores que están “al pie de su palabra”. (Daft, 2013, p. 410)

Los líderes que se basan en valores presentan las siguientes características:

Este tipo de líderes tratan a los demás con atención, son útiles y apoyan a los demás, se esfuerzan por mantener relaciones interpersonales positivas. Tratan a todos con justicia y respeto. Los líderes basados en valores aceptan las fallas y los errores de los demás y nunca son condescendientes. Se apegan a altos estándares éticos, se esfuerzan continuamente para ser honestos, humildes y dignos de confianza y para ser éticos de forma congruente, tanto en su vida pública como privada. Sin embargo están abiertos para hablar de sus propias fallas éticas y aceptan la responsabilidad de ellas. (Daft, 2013, p. 411)

“Los líderes basados en valores también articulan y comunican claramente una visión rígida de los altos estándares éticos en la organización, e institucionalizan la visión haciéndose responsables ellos mismos y haciendo responsables a los demás” (Daft, 2013, p. 411).

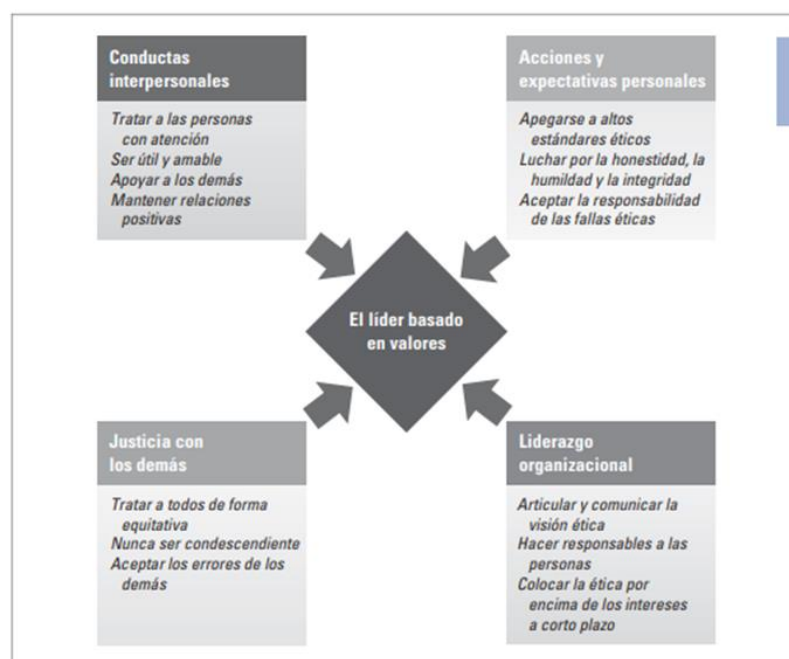


Figura 13. El líder basado en valores

Fuente: Daft (2013)

El desarrollo de una cultura adecuada logra como consecuencia un nivel de desempeño alto, “una cultura sólida que fomenta la aceptación y el cambio mejora el desempeño organizacional, al dar energía a los empleados y motivarlos, unificando a las personas en torno a metas compartidas y de una misión más alta” (Daft, 2013, p. 403). Esta cultura solidas por lo general presentan los siguientes valores:

El todo es más importante que las partes y las fronteras entre las partes se minimizan. Las personas están conscientes del sistema como un todo, de la forma en que todo se ajusta y de las relaciones entre varias partes organizacionales. Todos los miembros consideran como sus acciones afectan a otras partes y a la organización total. (...) aun cuando es posible que se formen subculturas, las principales actitudes y conductas de todos reflejan la cultura dominante de la organización. (Daft, 2013, p. 404)

La igualdad y la confianza son los principales valores. La cultura crea un sentido de comunidad e interés de unos hacia otros. La organización es un lugar para crear una red de relaciones que permite que las personas asuman riesgos y se desarrollen a su máximo potencial. (...) Los gerentes hacen hincapié en las comunicaciones honestas y abiertas como una forma de crear confianza. (Daft, 2013, p. 404)

La cultura fomenta el asumir riesgos el cambio y el comportamiento. Un valor básico es cuestionar el status quo. El constante cuestionamiento de los supuestos le abren las puertas a la creatividad y al mejoramiento. La cultura recompensa y elogia a los creadores de nuevas ideas, productos y procesos de trabajo. (Daft, 2013, p. 404)

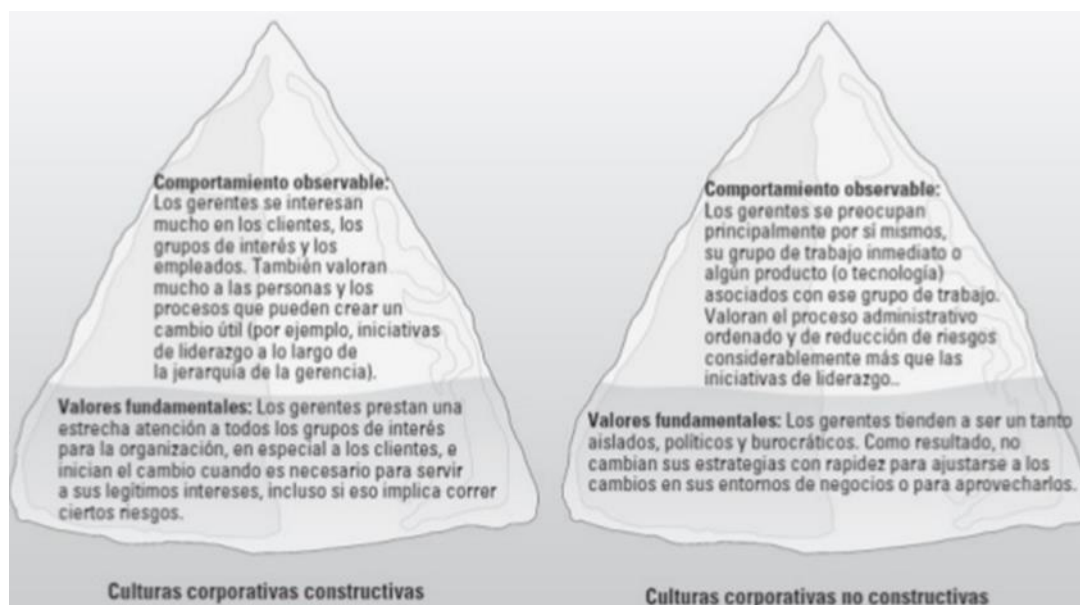


Figura 14. Culturas constructivas Vs, Culturas no constructivas.

Fuente: Daft (2013).

Existen características y competencias específicas que presentan los líderes efectivos para llevar las riendas de la dirección del personal de una organización.

Hellriegel, Slocum y Woodman afirman que existen cuatro capacidades que comparten los líderes exitosos: crear una visión, dar sentido mediante la comunicación, empowerment y conocimiento de sí mismo.

Crear una visión, Hellriegel et al (1998) manifiestan:

Los líderes atraen a los empleados con la visión nueva. Muchas personas quieren ser parte de una organización con una visión que vaya más allá de la realidad. Cuando un líder logra compartir este tipo de visión con otros y consigue que se comprometan, la visión se “poseiona” de ellos. (...) muchas veces las visiones que transmiten los líderes infunden confianza, y convencen a los demás de la posibilidad de éxito. (p. 303)

Dar sentido mediante la comunicación, Hellriegel et al (1998) afirman:

Los líderes exitosos tienen la capacidad de comunicarse de modo eficaz con los empleados. Estos líderes tal vez presenten una visión apremiante del futuro y creen entusiasmo y compromiso en otros. El antiguo método de decir a las personas lo que tienen que hacer ya no funciona en muchos casos. (p. 303)

Empowerment, de acuerdo a Hellriegel et al (1998):

(...) El líder permite a los empleados participar en el desarrollo de las metas y las estrategias y en la satisfacción de lograrlo. (...) Los líderes efectivos muestran sensibilidad respecto a las necesidades de los empleados. Aprovechan las motivaciones y capacidades de los demás para perseguir metas compartidas. Las conductas relacionadas con el “empowerment” incluyen regocijarse con el desarrollo de los empleados, entender que las visiones se alcanzan por medio de equipos y no con empleados individuales y contribuir a que los empleados alcancen sus metas personales. (p.303)

Conocimiento de sí mismo, Hellriegel et al (1998) sostienen que:

Los líderes efectivos cuentan con la habilidad de reconocer sus puntos fuertes y débiles y tienden a contratar empleados que compensen sus debilidades. Buscan sin cesar retroalimentación sobre su desempeño. Los líderes efectivos continuamente realizan un inventario de sí mismos, se plantean preguntas como ¿Para que soy bueno de verdad? ¿Cuáles son mis puntos fuertes? ¿De qué carezco? Y, ¿sobre qué necesito trabajar? (p. 304)

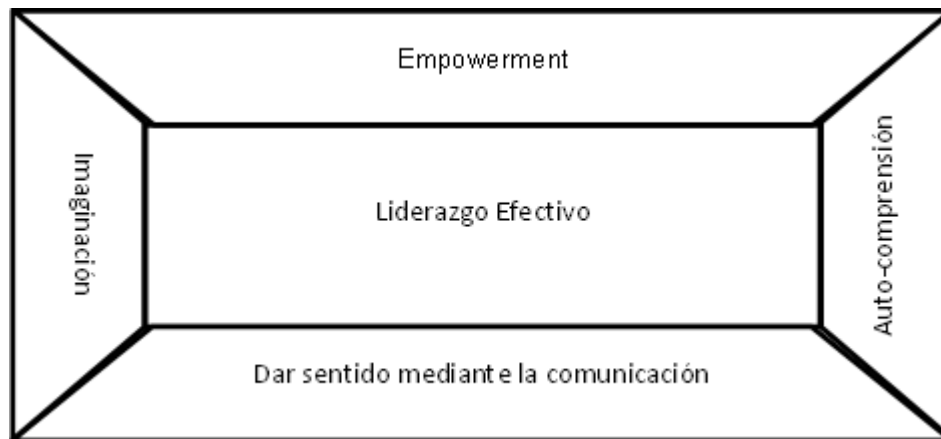


Figura 15. Capacidades del Liderazgo Efectivo

Fuente: Hellriegel, Slocum y Woodman (1998)

Así mismo, siguiendo con las cualidades de liderazgo que contribuyen a la dirección eficiente en las organizaciones, Rodríguez (1990) lista lo siguiente:

- Buen comunicador
- Orientado a la realidad y a la acción.
- Flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales fijos.
- Positivo, seguro, independiente, capaz de analizar en forma objetiva los hechos.
- Buen colaborador; institucional más que individualista, habituado a pensar en términos de “nosotros”.
 - Ambicioso, estimulado por una alta necesidad de logro.
 - Animoso y valiente: dispuesto a tomar decisiones, afrontar riesgos, echarse la culpa y afrontar las consecuencias.
 - Intuitivo y comprensivo, capaz de captar los diversos fenómenos emocionales de los individuos.
 - Respetuoso, dispuesto siempre, no solo a entender sino también a aceptar a sus colaboradores.
 - Responsable, capaz de vivir su puesto como un compromiso más que como un privilegio.
 - Motivador de individuos y grupos: porque los conoce, dialoga y tiene fe en ellos; porque sabe que el mayor estímulo para un colaborador es que el jefe espera del más de lo que mismo espera de sí.
 - Autocritico: capaz de verse objetivamente sin caer en las trampas sutiles de los mecanismos de defensa.

- Creativo, orientado a la innovación progresista y ambiciosa.
- Honesto y sincero, habituado a hablar con la verdad, a organizar pidiendo la cooperación en vez de seducir con promesas, porque distingue bien entre liderazgo genuino y demagogia.
- Receptor, empático, sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones.
- Consciente de que una de las grandes necesidades de los individuos es la de sentirse seguros.
- Alerta a la tendencia de confundir hechos y opiniones. Se pregunta, y en s caso, formula la pregunta a los interesados:¿Se trata de un hecho?, ¿o de una opinión?, ¿o solo de deducciones y conjeturas?
- Tiene confianza en las capacidades creativas del grupo y se aparta del paternalismo que coarta e inhibe. (p.75)

2.2.2.4.7. Valores Compartidos (Shared Values):

Según Abassi, Reza y Mehdi (2015): “se encuentran en el núcleo del modelo 7s de McKinsey. Son las normas y reglas que guían el comportamiento de los empleados, la empresa, las acciones y, por tanto, son la base de toda organización” (p. 46).

Así mismo la UBA (2013) describe este elemento como:

Valores fundamentales de la organización que son ampliamente compartidos y que sirven como principios rectores acerca de qué es lo importante. Generalmente, estos valores se comunican en forma simple y pueden aún parecer triviales si se los ve desde afuera. Pero para los miembros de la organización tienen un gran significado porque ayudan a enfocar la atención y transmiten un sentido del propósito más amplio. (P. 6)

2.2.2.4.7.1. Misión organizacional

La organización guía el funcionamiento de sus actividades y el comportamiento de sus miembros, en dirección a su fin fundamental o razón de ser. La razón existencial de la organización se denomina misión.

La meta global de una organización se denomina misión, el motivo de existencia de la organización. La misión describe los valores compartidos, las creencias y la razón de ser de la organización. La misión en ocasiones se conoce como metas oficiales, que se refiere a la definición formalmente establecida del alcance del negocio y los resultados que la organización busca lograr. (Daft, 2013, p. 54)

Uno de los principales propósitos de una declaración de misión es servir como herramienta de comunicación. La declaración de misión comunica a los empleados,

clientes, inversionistas proveedores y competidores, actuales y potenciales, lo que representa la empresa así como lo que busca alcanzar. Una declaración de misión comunica la legitimidad de los grupos de interés internos y externos que puedan integrarse y se comprometan con la organización porque se identifican con el objetivo y la visión establecidos. (Daft, 2013, p. 54)

(...) Por lo general, las empresas donde los gerentes se guían honestamente por las declaraciones de misión enfocadas en un objetivo social superior como “Restaurar a las personas a una vida completa y saludable” de Medtronic (...) atraen a más empleados, se entablan mejores relaciones con externos y hay un mejor desempeño en el mercado a largo plazo. (Daft, 2013, p. 55)

Definir la misión de forma correcta, no es una tarea sencilla, para aclarar la misión y los valores de la organización es necesario “definir la misión de la compañía. Si la compañía ya tiene una declaración de misión, necesita determinar si ella refleja los valores que usted ha identificado. Si no es así tendrá que revisarla para ponerla de acuerdo con esos valores” (Blanchard, 1997, p 52).

Hay que dejar que esos valores calen. A veces uno cree que ya tiene las cosas arregladas, cuando otra persona hace una aclaración realmente vital y a uno le sorprende como se le pudo pasar. Es una idea dejar que la lista circule al principio y luego volver a revisarla. (Blanchard, 1997, p 52)

Además de asegurarse de que los valores de la lista si son aquellos por los cuales quiere que su compañía sea conocida y opere. (...) Hay que aclarar los valores. Cuanto más sencillos, directos y fáciles de entender sean, mejor. Su declaración de misión y de valores también deben de estar de acuerdo con la misión de la compañía. Deben verse como una manera de energizar el negocio de su compañía y asegurar su futuro bienestar. (Blanchard, 1997, p 52)

En el fondo de las personas hay algo bueno que sale a la superficie cuando aúnan sus energías para ponerlas al servicio de algo más significativo. Los valores siempre que los empleados tengan la oportunidad de “elegirlos”, pueden ser esa guía. Los valores compartidos se convierten en base para la toma de decisiones. Todo se consulta con ese nuevo “jefe” en busca de soluciones: desde que proveedor de software conseguir hasta como manejar un conflicto en una reunión de un equipo de trabajo o si se deben emitir o no acciones de la compañía para negociarlas en el mercado de valores. (Blanchard, 1997, p 54)

Si bien es cierto, la misión define los límites y motivos del funcionamiento de la organización, las metas que esta determina, deben comunicarse e incorporarse en todos los integrantes, desarrollando una cultura organizacional orientada al cumplimiento de la misión. La cultura organizacional se define como “Conjunto de valores y normas compartidas que controlan las interacciones entre los integrantes de una organización y sus proveedores, clientes y otras personas externas a la misma” (Jones, 2008, p.177).

Parte importante de la cultura que comparten los colaboradores en las organizaciones son los valores organizacionales, “los valores son criterios, estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamientos, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables” (Jones, 2008, p.178). Se evidencia además dos tipos de valores:

Un valor terminal es un estado final o resultado deseado que las personas buscan alcanzar. Las organizaciones podrían adoptar cualquiera de los siguientes valores terminales, es decir tomarlos como principios clave: la excelencia, la responsabilidad, la fiabilidad, la rentabilidad, el carácter innovador, la economía, la moralidad y la calidad. Por ejemplo, las grandes aseguradoras quizá valoren la excelencia, pero sus valores terminales suelen ser la estabilidad y la previsibilidad, porque la empresa debe saber cómo hacer frente a las reclamaciones de sus asegurados. (Jones, 2008, p.178)

Un valor instrumental es un estilo de comportamiento deseado. Entre los estilos de comportamiento que las organizaciones fomentan están el trabajo duro, el respeto a las tradiciones y la autoridad, la moderación y cautela, frugalidad, creatividad y audacia, honestidad, capacidad para asumir riesgos y disposición para mantener estándares altos. (Jones, 2008, p.178)

Los valores terminales quedan reflejados en la declaración de misión y en las metas oficiales de una organización, las cuales indican tanto a sus miembros como a otros interesados que tipos de valores y estándares éticos desea que utilicen en su toma de decisiones. Para que estos comprendan los valores instrumentales (...) las organizaciones desarrollan normas específicas, reglas y SOP que encaran sus valores instrumentales. (Jones, 2008, p.178)



Figura 16. Valores organizacionales.

Fuente: Jones (2008).

Es importante reconocer que no todos los valores son escritos formalmente, muchos se desarrollan de manera desapercibida mediante las normas y reglas.

Muchos de los valores más influyentes y cruciales de una organización no están escritos. Tan solo existen en las normas, creencias, suposiciones y estilos de pensar y actuar que las personas dentro de una organización comparten y utilizan para relacionarse entre sí y con otros fuera de ella. Los integrantes aprenden unos de otros como interpretar y responder a las distintas situaciones en maneras que concuerden con los valores aceptados por la organización. A la larga, eligen y siguen los valores apropiados sin darse cuenta siquiera de que están tomando una decisión. Con el paso del tiempo interiorizan los valores y las reglas, normas y SOP específicos de la organización que rigen el comportamiento. En otras palabras, los valores y normas organizacionales se vuelven parte del modo de pensar de las personas (es decir, de los propios sistemas de valores de las personas) y afectan su interpretación de cada situación. (Jones, 2008, p.179)

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación:

El enfoque cualitativo y cuantitativo de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014) son considerados “(...) mono metódicos (implican un solo método). Los métodos mixtos, como hemos señalado, son multi metódicos, representan la “tercera vía” (p.535).

La investigación desarrollada fue de enfoque Mixto, debido a que implico, utilizar el enfoque cualitativo, debido a la recolección de información a través de entrevistas, ante ello Hernández, Fernández y Baptista (2014) argumentan que el “enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p. 07).

Además se utilizó encuestas como herramienta de recolección de información y por consecuencia el enfoque cuantitativo, para lo cual Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan que el enfoque cuantitativo “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 04).

Marín (2008) afirma que una investigación aplicada “Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren”. Por ello, la investigación fue de tipo aplicada debido a la aplicación del modelo de análisis organizacional de las 7’S de McKinsey, y de una estrategia que permitió cumplir los objetivos. Dicha estrategia conllevó a la aplicación de una entrevista y 7 encuestas, según la escala de Likert.

El nivel de investigación del presente trabajo fue descriptivo, pues busco, determinar los puntos críticos en el funcionamiento de la organización objeto de estudio. Para sustentar el nivel recurrimos a Hernández, Fernández y Baptista (2014) quienes afirman que con la investigación de nivel descriptivo “se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92).

3.2. Diseño de investigación:

La investigación desarrollada tuvo diseño no experimental, debido a que no se manipulo intencionalmente la variable, ya que Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que una investigación no experimental “se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (p. 152).

El diseño fue además transversal, debido que solo se aplica en un solo momento, tal y como detallan Hernández, Fernández y Baptista (2014) “Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 154).

3.3.Población:

Para recoger la información requerida sobre el funcionamiento de la empresa INVERSIONES MUCHIK S.A.C., se utilizó el censo, debido al número reducido de trabajadores, por lo que se aplicó la herramienta de encuestas de acuerdo a los criterios de selección. En la organización trabajan 08 colaboradores de manera permanente y 22 de manera temporal, los cuales laboran 7 días al mes.

De igual manera la entrevista se realizó solo a los colaboradores que podrían aportar información histórica y general de la empresa.

3.4.Criterios de selección:

La recolección de información, en la investigación desarrollada, utilizo los siguientes criterios de selección;

Con el objetivo de conocer la caracterización general de la empresa objeto de estudio, es decir información referente a la historia, misión, visión, valores y organigrama. Se realizó la entrevista solo a los miembros de la organización que conocían estos aspectos de la misma, por lo tanto la entrevista fue aplicada solo al Gerente General y al Sub Gerente de la empresa.

Así mismo, para determinar el funcionamiento actual de la organización, se utilizó el modelo de análisis de las 7'S de McKinsey, el cual contempla, la evaluación de 7 elementos.

Fue necesario estructurar un cuestionario por cada uno de los elementos del modelo de las 7'S de Mckinsey. Tres cuestionarios fueron aplicados solo a los colaboradores que se desempeñan en cargos ejecutivos y los cuatro restantes a todos los colaboradores. A causa de los siguientes criterios:

Los cuestionarios referentes a los elementos Estrategia, Estilo, y Sistemas se realizaron solo al Gerente General, Sub Gerente, Administrador y Jefe de logística de la organización, pues las personas ocupan estos puestos son las que manejan información que requieren los tres elementos para su análisis. Como por ejemplo: establecimiento de estrategias, cumplimiento de objetivos, procedimientos administrativos, formas de delegación de tareas, liderazgo, entre otros.

Por otro lado los cuestionarios relacionados con los elementos Estructura, Personal, Valores compartidos, y Habilidades se realizaron a todos los trabajadores, a razón de que el análisis de los mencionados elementos necesita información global de la empresa, como por ejemplo: métodos de incentivos, práctica de valores organizacionales, promoción y desarrollo del personal, comunicación, entre otros.

3.5.Operacionalización de variables:

Tabla 1

Operacionalización de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores
Modelo de Análisis Organizacional de las 7'S de Mckinsey	Consiste en la descripción de la organización a través de 7 factores interdependientes los cuales deben ser atendidos con la misma importancia para lograr el éxito de la organización.	Comprende los siguientes elementos: Estrategia, Estructura, Sistemas, Habilidades, Personal, Estilo y Valores Compartidos.	Estrategia	Investigación Previa	Nivel de Realización de análisis situacional de la organización (externo e interno)
					Grado de Ejecución del análisis del entorno
					Nivel de Realización de investigación de mercado
					Utilización de herramientas de análisis de gestión en la elaboración de estrategias
				Formulación de estrategia	Existencia de estrategia del negocio
					Grado de consideración de Ventajas competitivas en la estrategia
					Existencia de estrategias en base a la evaluación del entorno
					Comunicación de la estrategia a toda la organización
				Articulación de la Estrategia	Coherencia de objetivos con la estrategia
					Coherencia de procesos con la estrategia
					Desarrollo de plan estratégico de consecución de objetivos
					Recursos orientados al cumplimiento de objetivos
			Estructura	Organización	Estructura acorde a la estrategia organizacional
					Coherencia de la estructura con el tamaño y actividad de la organización
					Existencia de descripción de cargos
					Percepción de eficiencia de la estructura
					Percepción de Eficiencia del número de áreas y procesos
					Percepción de eficiencia del número de cargos gerenciales
				Jerarquía	Existencia de líneas claras de autoridad y responsabilidad
					Existencia de distribución de responsabilidades
					Existencia de estrategias a nivel de áreas
					Existencia de libertad de organización en el desempeño de funciones
					Grado de independencia en la toma de daciones
					Existencia de organización y control en el área
Comunicación y Coordinación	Existencia de comunicación interna formal				
	Existencia de atención oportuna por parte de los superiores en la fluidez de información				
	Grado de disponibilidad de otras áreas a compartir información y decisiones				
	Conocimiento de funciones, responsabilidades y actividades				
					Grado de responsabilidad en desempeño de funciones

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores
Modelo de Análisis Organizacional de las 7'S de Mckinsey	Consiste en la descripción de la organización a través de 7 factores interdependientes los cuales deben ser atendidos con la misma importancia para lograr el éxito de la organización.	Comprende los siguientes elementos: Estrategia, Estructura, Sistemas, Habilidades, Personal, Estilo y Valores Compartidos.	Sistemas	Sistematización	Nivel de complejidad de procesos administrativos
					Existencia de sistemas de información de calidad
					Existencia de sistemas de control de procesos
					Existencia de sistemas de comunicación
					Existencia de sistemas de costos
				Eficiencia de sistemas	Grado de Coherencia de complejidad de procesos con los sistemas
					Nivel de cumplimiento de plazos establecidos
					Nivel de calidad de los procesos
					Nivel tecnológico de la empresa
					Nivel de promoción de reducción de costos
				Control	Grado de consideración de Infraestructura adecuada
					Nivel de Eficiencia de los sistemas de control
			Existencia de normas que aseguren el cumplimiento de los sistemas		
			Habilidades	Reconocimiento de habilidades	Percepción de nivel de control
					Nivel de conocimiento de habilidades individuales y grupales
					Nivel de capacidad para utilizar recursos y tomar decisiones importantes
					Nivel de integración de habilidades y conocimientos para resolver situaciones
					Grado de Consideración propia de colaborador lógico y analítico
					Grado de Consideración propia de colaborador creativo e innovador
				Desarrollo de habilidades	Grado de Consideración propia del buen desempeño de funciones
					Grado de Consideración propia de miembro importante para la organización
					Grado de interés del colaborador por capacitarse y desarrollarse
					Nivel de desarrollo de habilidades que mejoren el desempeño de funciones
					Nivel de contribución de la empresa en el desarrollo de habilidades y competencias
Nivel de Facilidad de comprensión de órdenes y tareas asignadas					
Monitores de habilidades	Nivel de cumplimiento de tareas asignadas en el plazo establecido				
	Nivel de aporte de ideas para beneficio de la organización				
	Nivel de importancia de reconocimiento de necesidades del cliente				
	Nivel de monitoreo de las habilidades y competencias de los colaboradores				
	Percepción de carencia de habilidades				

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores
Modelo de Análisis Organizacional de las 7'S de Mckinsey	Consiste en la descripción de la organización a través de 7 factores interdependientes los cuales deben ser atendidos con la misma importancia para lograr el éxito de la organización.	Comprende los siguientes elementos: Estrategia, Estructura, Sistemas, Habilidades, Personal, Estilo y Valores Compartidos.	Personal	Trabajo en equipo	Nivel de consideración de la eficiencia del trabajo individual en relación al grupal
					Nivel de consideración de la eficiencia del trabajo grupal en relación al individual
					Percepción de ambiente de trabajo armonioso y solidario.
					Percepción de ambiente de trabajo donde predomina la rivalidad
					Grado de relación armoniosa con los superiores
					Nivel de disponibilidad de los superiores en considerar opiniones y sugerencias
					Grado de orientación del trabajo hacia la estrategia empresarial
				Nivel de promoción del trabajo en equipo	
				Existencia de esquema de incentivos	
				Percepción de la compensación salarial como principal incentivo	
				Percepción del desarrollo personal como principal incentivo	
				Percepción del reconocimiento y ascenso laboral como principal incentivo	
				Nivel de reconocimiento al trabajo creativo e innovador	
				Nivel de consideración de la remuneración respecto al trabajo y esfuerzo realizado	
				Nivel real de motivación y compromiso con la organización	
				Nivel personal de ascensos	
				Nivel de satisfacción personal del trabajo propio	
				Nivel de otorgamiento de medidas y accesorios de seguridad	
				Nivel de otorgamiento de capacitación sobre seguridad laboral.	
				Percepción del grado de rotación de personal	
Grado de otorgamiento de herramientas y condiciones laborales necesarias					
Grado de conocimiento para desempeñar funciones					
Nivel de libertad para generar conocimiento y aptitudes					
Nivel de otorgamiento de capacitación de la empresa hacia los colaboradores					
Grado de evaluación constante del trabajo por parte de superiores					

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Sub-dimensiones	Indicadores
Modelo de Análisis Organizacional de las 7'S de Mckinsey	Consiste en la descripción de la organización a través de 7 factores interdependientes los cuales deben ser atendidos con la misma importancia para lograr el éxito de la organización.	Comprende los siguientes elementos: Estrategia, Estructura, Sistemas, Habilidades, Personal, Estilo y Valores Compartidos.	Estilo	Liderazgo	Nivel de participación de los colaboradores en la toma de decisiones
					Nivel de imposición de los cargos gerenciales
					Nivel de promoción del empoderamiento
					Nivel de delegación de autoridad de los gerentes con los trabajadores
					Nivel de libertad de organización individual de labores de los colaboradores
				Dirección	Grado de consenso de los cargos gerenciales al tomar decisiones
					Frecuencia de comunicación de las metas fijadas al personal
					Frecuencia de comunicación de las prioridades estratégicas
					Nivel de efectividad del proceso de resolución de problemas y conflictos
					Grado de relación armoniosa con los subordinados
			Valores compartidos	Consideración personal de directivo comunicativo, justo y delegativo	
				Grado de conocimiento de la misión, visión y valores	
				Grado de conocimiento de las normas y reglamento interno	
				Grado de cumplimiento de las normas y reglamento interno	
				Percepción del nivel de relaciones interpersonales abiertas y cordiales	
				Percepción del nivel de integración positiva de todo el personal	
				Nivel de practica de valores en la relación con compañeros	
				Grado de resolución de conflictos de manera justa y pacífica	
				Nivel de estimulación a crear relaciones cooperativas	
				Nivel de reconocimiento y valoración del aporte de los compañeros	
Identidad organizacional	Percepción del nivel de disponibilidad de los demás a escuchar y permitir expresar				
	Nivel de orgullo en formar parte de la organización				
	Nivel de priorización de los objetivos organizacionales sobre los personales				
	Nivel de pertenencia sobre la organización				
					Nivel de agradecimiento con la organización

Fuente: Elaboración propia.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

Se utilizaron las técnicas de entrevistas y encuesta para recolectar datos. La Encuesta de tipo semiestructurada se realizó solo al Gerente y Sub Gerente de la empresa, con la finalidad de conocer información de carácter general, histórico y organizacional, que permitieran además planificar y estructurar encuestas. Las entrevistas se realizaron de manera presencial en dos visitas a la empresa y tuvieron una duración aproximada de dos horas cada una. Las cuales fueron registradas por escrito.

Se utilizó también la técnica de encuesta, para recolectar información pertinente a la evaluación de los elementos del modelo de análisis organizacional de las 7'S de Mckinsey.

Se reestructuraron siete encuestas correspondientes a cada uno de los elementos del modelo estudiado. Los formatos de encuesta originales, que se adaptaron a las características de la empresa objeto de estudio, fueron realizados por las autoras Leidys Helena Escorcía Díaz y Vanessa del Carmen Pérez Ávila en su trabajo de grado para obtener el título de administradoras de empresas en la Universidad de Cartagena en el año 2014.

Las encuestas se rediseñaron mediante el programa Microsoft Word 2016, utilizan el instrumento de cuestionario, limitado a un número de respuestas, las cuales buscan medir la frecuencia con la que se dan las frases mencionadas en la situación actual de la empresa. Por lo que fue necesario medir a través de una escala de valoración de Likert, donde la respuesta es valorada de la siguiente manera: Para los elementos Estilo, Sistemas y Estructura, la escala se determinó así: 1 es totalmente en desacuerdo, 2 es en desacuerdo, 3 es indiferente, 4 es de acuerdo y 5 es totalmente de acuerdo. Mientras que para los elementos: Estrategia, Habilidades, Valores Compartidos y Personal la escala fue la siguiente: 1 es nunca, 2 es casi nunca, 3 es indiferente, 4 casi siempre y 5 es siempre.

Las encuestas presentaron la siguiente estructura: Título y Número de Encuesta, Objetivo de la misma, Indicaciones para responder adecuadamente, Descripción de la escala de valoración de las respuestas, agradecimiento y petición del llenado objetivo y veraz. Finalmente presenta el cuadro de cuestionario, el cual comprende muestra del elemento estudiado y su concepto, y la lista de frases sometidas a la valoración en escala de Likert.

Para evaluar la confiabilidad de los cuestionarios se realizó, una prueba piloto de cada uno de los cuestionarios, aplicándose a 10 colaboradores de la organización. Los resultados fueron tabulados y sometidos a la prueba de confiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach. Los resultados de confiabilidad fueron positivos en todos los casos.

Tabla 2
Escala de Valoración de Alfa de Cronbach

Valor Alfa de Cronbach	Apreciación
[0.95 a + >	Muy elevada o Excelente
[0.90 a 0.95 >	Elevada
[0.85 a 0.90 >	Muy buena
[0.80 a 0.85 >	Buena
[0.75 a 0.80 >	Muy respetable
[0.70 a 0.75 >	Respetable
[0.65 a 0.70 >	Mínimamente aceptable
[0.40 a 0.65 >	Moderada
[0.00 a 0.40 >	Inaceptable

Fuente: De vellis (1991)

Tabla 3
Confiabilidad de Cuestionarios de Investigación

INSTRUMENTO	COEFICIENTE DE ALFA DE CROMBACH	CONFIABILIDAD SEGÚN ESCALA
CUESTIONARIO N° 1 - ESTRATEGIA	0.73	RESPETABLE
CUESTIONARIO N° 2 - ESTRUCTURA	0.88	MUY BUENA
CUESTIONARIO N° 3 - SISTEMAS	0.72	RESPETABLE
CUESTIONARIO N° 4 . HABILIDADES	0.94	ELEVADA
CUESTIONARIO N° 5 - PERSONAL	0.93	ELEVADA
CUESTIONARIO N° 6 - ESTILO	0.73	RESPETABLE
CUESTIONARIO N° 7 - VALORES COMPARTIDOS	0.91	ELEVADA

Fuente: Elaboración propia.

Las encuestas fueron desarrolladas en su totalidad en un periodo de tres días. Se Logró encuestar 30 colaboradores, respetando los criterios de selección y realizando un chequeo en una lista de relación del personal, para evitar el llenado repetitivo. Es importante destacar que se brindaron las indicaciones para realizar las encuestas de manera adecuada, mostrando siempre la disponibilidad en resolver dudas.

3.7.Procedimientos:

La primera etapa se basó en utilizar entrevistas con el gerente y subgerente de la empresa objeto de estudio. Las entrevistas semiestructuradas se realizaron en diferentes visitas y reuniones, con la finalidad de extraer datos de carácter histórico, general y organizacional que permitieron además de conocer generalmente a la organización, obtener información determinante para rediseñar los cuestionarios propuestos por los autores Escorcia y Pérez (2014).

En la segunda etapa se llevó a cabo la reestructuración de los cuestionarios propuestos por los autores mencionados. Se trabajaron en siete cuestionarios correspondientes a cada uno de los elementos del modelo de análisis organizacional de las 7'S de McKinsey.

Por la naturaleza de los elementos Estrategia, Estilo, y Sistemas se hizo necesario realizar el cuestionario exclusivamente al Gerente General, Sub Gerente, Administrador y Jefe de Logística, pues son las únicas personas en la organización que podrían proporcionar información pertinente a estos elementos como; gestión de estrategias, gestión administrativa, manejo de personal, actividades de desarrollo y otras.

Al respecto sobre los elementos Estructura, Personal, Valores compartidos, y Habilidades se hizo necesario recolectar la información de los 30 colaboradores que conforman la empresa, ya que la información requerida debe corresponder a clima organizacional, comunicación, valores y otros, de forma global.

Los cuestionarios se realizaron en un periodo de tres días, a causa de la naturaleza de algunos puestos de trabajo, que conllevan desempeñar funciones fuera de la empresa, por lo que había que ubicar y aplicar los cuestionarios de acuerdo a la disponibilidad de cada colaborador.

Se dio a conocer a todos los colaboradores las indicaciones para responder adecuadamente cada uno de los cuestionarios, mostrando además nuestra disposición de resolver cualquier tipo de duda que se les presento. Y para evitar duplicidades de llenado, se llevó el control mediante el chequeo de la lista del personal.

3.8.Plan de procesamiento y análisis de datos:

Los datos obtenidos en los cuestionarios fueron organizados y tabulados en el sistema Microsoft Excel 2016. El cual permitió también procesar información, generar tablas y gráficos, beneficiando la visualización de los resultados de la investigación.

La valoración de la respuesta general de cada colaborador sobre cada una de las variables, que además, permitirá valorar las variables y la organización a nivel general, se dio mediante la fórmula de promedios propuesta por Hernández (2004) el cual afirma que:

En las escalas de Likert a veces se califica el promedio resultante en la escala mediante la sencilla fórmula PT/NT (donde PT es la puntuación total en la escala y NT es el número de afirmaciones), y entonces una puntuación se analiza en el continuo 1-5 de la siguiente manera, con el ejemplo de quien obtuvo 12 en la escala ($12/8 = 1.5$) (p.238)

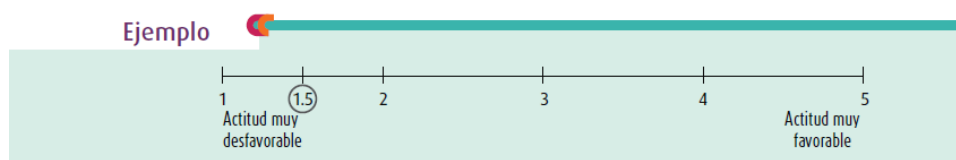


Figura 17. Escala de puntuación.

Fuente: Hernández (2004)

De esta forma los promedio resultantes se compararan con la escala de puntuación, calificando la puntuación promedio del sujeto hacia la variable estudiada, otorgando la calificación que variara desde muy desfavorable si se encuentra entre 1 y 2, desfavorable para las puntuaciones promedio entre 2 y 3, favorable si se sitúan entre 3 y 4 y muy favorable si se sitúan entre 4 y 5.

El análisis se llevó a cabo, de manera individual para cada elemento de las 7'S de Mckinsey, así como para cada aspecto evaluado en el cuestionario, de la siguiente manera:

Se realizó el análisis individual de cada ítem del cuestionario, mediante tablas dinámicas que mostraron la frecuencia y porcentaje de frecuencia de las respuestas. Obteniendo un análisis detallada de cada ítem de los cuestionarios.

Se procedió con el proceso de puntuación de las respuestas de cada sujeto con respecto a los ítems y la variable en general, mediante el promedio de los valores que los colaboradores otorgaron en sus respuestas para cada uno de los ítems, el cual consiste en sumar todas las puntuaciones y dividirlo entre el número total de ítems o afirmaciones, que se clasificó de acuerdo a la escala de puntuación. La fórmula es siguiente:

$$\text{Promedio} = PT / NT$$

Posteriormente, se efectuó la evaluación del elemento de manera general, para lo cual se usó la fórmula de la media, promediando los valores obtenidos de las valoraciones individuales de los sujetos, resultando de esto un valor promedio que hizo posible clasificar el estado del elemento de acuerdo a la escala de puntuación citada inicialmente. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Media} = \Sigma \text{Promedios} / \text{Número de Ítems}$$

Las valoraciones individuales de cada sujeto, y la valoración general del elemento se presentaron ambas en una sola tabla dinámica donde se detalla el ítem, la frecuencia de cada respuesta en términos porcentuales, la valoración cuantitativa (promedio) y cualitativa, mostrando también la media de las valoraciones individuales de sujetos, y por consecuencia su clasificación según la escala de puntuación.

Para el presente método se tomó como referencia la investigación de los autores Leidys Helena Escorcía Díaz y Vanessa del Carmen Pérez Ávila en su trabajo de grado para obtener el título de administradoras de empresas en la Universidad de Cartagena en el año 2014.

Escorcía y Pérez (2014) manifiestan que en términos generales, se pretende describir y analizar la situación de la empresa objeto de estudio, determinar la interacción existente entre los factores que propone el modelo y ver cómo afectan o benefician la eficiencia en la organización (...).p. 69”

3.9. Matriz de consistencia:

Tabla 4
Matriz de Consistencia

Título	Problema	Objetivos	Bases Teóricas	Metodología	Población y muestra
<p>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL BASADO EN EL MODELO DE LAS 7S DE MCKINSEY PARA LA EMPRESA INVERSIONES MUCHIK EN LA CIUDAD DE MOCHUMÍ - LAMBAYEQUE</p>	<p>¿Qué problemas se identificarán en el Diagnóstico Organizacional, basado en el modelo de las "7s de McKinsey", en la empresa Inversiones Muchik?</p>	<p>Objetivo general: Analizar el estado actual de la empresa "Inversiones Muchik, para poder realizar un diagnóstico organizacional basado en el modelo de las "7s de Mckinsey" con miras a una futura propuesta integral de mejora.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnosticar y determinar las estrategias presentes utilizadas en la empresa "Inversiones Muchik" - Diagnosticar y determinar el funcionamiento de la estructura interna en la empresa "Inversiones Muchik". - Diagnosticar y determinar las habilidades de todos los trabajadores de la organización, tanto los de alta dirección, como los de parte operativa. - Diagnosticar y determinar los valores compartidos que poseen la organización y cómo une a los trabajadores para lograr los objetivos en común. - Diagnosticar y determinar todos los Sistemas y procesos que realiza la empresa "Inversiones Muchik" y que permiten su funcionamiento. - Diagnosticar y determinar el Estilo de comportamiento, gestión y liderazgo que los dirigentes de la empresa "Inversiones Muchik" transmiten a la organización en general. - Diagnosticar y determinar las características, formas de seleccionar, analizar, evaluar y las políticas utilizadas para el control y retribución del Personal de la empresa "Inversiones Muchik". 	<p>Diagnóstico Organizacional.</p> <p>Las 7s de Mckinsey.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia. - Estructura. - Sistemas - Habilidades - Personal - Estilo - Valores <p>Compartidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hipótesis: La aplicación de un diagnóstico Organizacional basado en el modelo de las "7s de McKinsey, permitirá identificar y analizar los problemas presentes en la empresa Inversiones Muchik. - Enfoque: Mixto (cualitativo y cuantitativo) - Tipo: Aplicada - Nivel: Descriptivo - Diseño: No Experimental Transversal 	<ul style="list-style-type: none"> - Población y muestra: Se elaborará un censo a los trabajadores de la organización. - Técnicas e Instrumentos: Entrevistas y encuestas.

Fuente: Elaboración propia

3.10. Consideraciones éticas:

Si bien es cierto, la investigación demanda, que los colaboradores proporcionaran información laboral de opinión personal, los cuestionarios son de carácter anónimo, lo que brinda seguridad y protección a cada colaborador.

IV. Resultados y discusión

4. 1. Resultados:

Los resultados obtenidos en la investigación fueron los siguientes:

4.1. 1. Generalidades:

4.1.1.1. Resultados de la entrevista

4.1.1.1.1. Reseña Histórica:

Inversiones Muchik, es una pequeña empresa acogida a la REMYPE (Registro de la micro y pequeña empresa), dedicada a la prestación de servicio alimentario para colegios nacionales del nivel inicial y primaria en la ciudad y caseríos de Olmos y Motupe, teniendo como principal cliente al Programa Nacional de Alimentación Escolar QALI WARMA. Con casi ya 3 años de fundación, Inversiones Muchik ha sido un ejemplo de pequeñas empresas emprendedoras, teniendo una buena reputación y calificación para con su principal cliente. El origen de la empresa surge a raíz de los socios Martín García Figueroa y Saúl García Bulnes en el distrito de Mochumí, perteneciente a la provincia de Lambayeque, tras una novedosa propuesta de abastecer y proveer al programa de alimentación escolar nacional. La empresa se funda el 1 de octubre del 2016; con pequeño capital semilla y unos cuantos trabajadores, logró obtener la experiencia correspondiente mediante esfuerzo, progreso y dedicación, para brindar el servicio ya desde el año 2017. La razón social es Tierra Fértil Servicios Generales Alimenticios G Y F S.A.C., teniendo el nombre comercial de “Inversiones Muchik”, con número de R.U.C. (Registro único del contribuyente) 20601629276, su establecimiento (almacén y oficina), están ubicadas en la calle Federico Villarreal n° 365, en el distrito de Mochumí. La empresa se proyecta a expandir la cantidad de Ítems abastecidos y consolidarse como una mediana empresa a corto plazo, para más adelante propagarse y ampliar la cantidad de rubros a dedicarse.

4.1.1.1.2. Alcance:

La empresa se dedica a brindar servicios de ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCION DE PRODUCTOS A LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS Y PROGRAMAS SOCIALES A NIVEL NACIONAL, a través de procesos de licitaciones con el estado básicamente con QALIWARMA. Sin embargo los directivos manifestaron no llevar a cabo la definición de misión y visión organizacional. De igual manera la empresa presenta procesos internos, los cuales no están registrados formalmente: ganar la licitación, compra del producto, liberación del producto, distribución de los mismos y cobranza por el servicio.

4.1.1.1.3. Objetivos:

Los directivos de la empresa, manifestaron tener los siguientes objetivos, los cuales no están plasmados formalmente:

- Contar con la satisfacción de la entregar a tiempo todos los productos alimentarios a las Instituciones Educativas y poblaciones vulnerables.
- Cumplir con todas las exigencias de los productos a distribuir.
- Cumplir con las Buenas Prácticas de Almacenamiento.
- Contar con todo el personal competente y comprometido.

4.1.1.1.4. Valores organizacionales:

Los gerentes afirmaron que la empresa tiene como valores principales: La Participación el compromiso y la responsabilidad.

4.1.1.1.5. Estructura:

La organización cuenta con 30 trabajadores, de los cuales 8 laboran en oficina permanentemente y 22 se contratan de manera temporal 7 días al mes. Los directivos manifestaron también que los colaboradores permanentes asumen diferentes funciones en diferentes áreas.

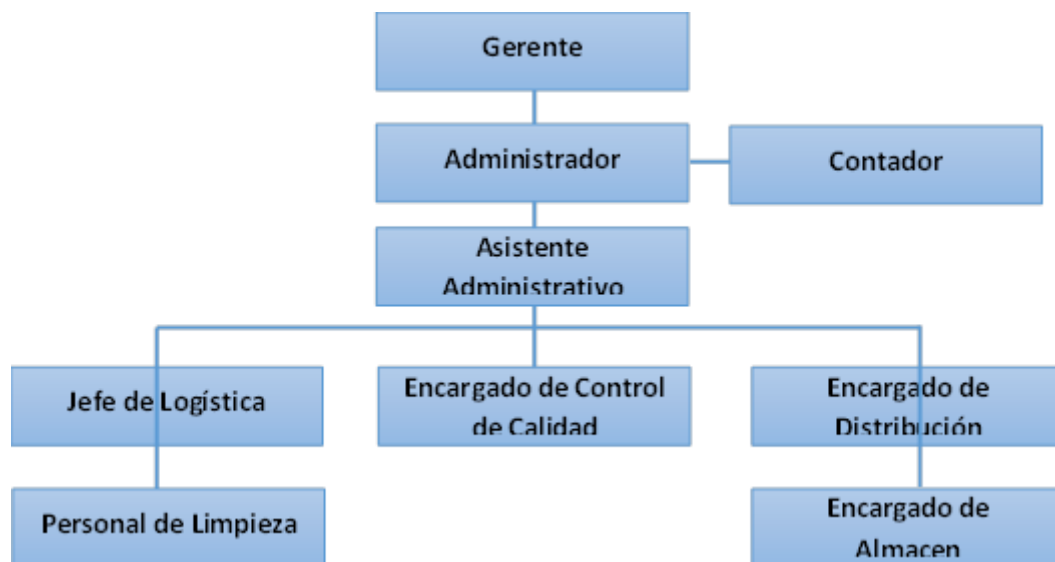


Figura 18. Organigrama de la empresa Inversiones Muchik S.A.C.

Fuente: Elaboración propia.

4.1. 2. Diagnóstico y determinación de las estrategias utilizadas

4.1.2.1. Resultados de la encuesta

La información de la variable estrategia se recogió mediante 14 ítems, los cuales detallaron lo siguiente:

Tabla 5

Definición de estrategia

1. La organización tiene bien definida su estrategia empresarial			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	3	75%
3	Indiferente	0	0%
4	Casi siempre	1	25%
5	Siempre	0	0%
TOTAL		4	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 5 la cual muestra la información del Ítem 1 de la variable estrategia muestra que el 75% de los directivos manifestó que “pocas veces” la organización tiene bien definida su estrategia, evidenciando la inexistencia o mal planteamiento de la estrategia organizacional. Sin embargo el 25% adujo que la estrategia empresarial está bien definida “casi siempre”.

Tabla 6

Comunicación de la estrategia

2. La gerencia comunica la estrategia a los colaboradores			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	3	75%
3	Indiferente	0	0%
4	Casi siempre	1	25%
5	Siempre	0	0%
TOTAL		4	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como evidencia la Tabla 6, el 75% de colaboradores que ocupan cargos directivos declaró que “pocas veces” la gerencia comunica la estrategia a sus colaboradores, revelando la falta de comunicación y coordinación entre los directivos y los colaboradores. Así mismo solo un 25 % adujo que la gerencia comunica “casi siempre” la estrategia.

Tabla 7
Procesos orientados a la estrategia

3. Los procesos están alineados con la estrategia de la empresa			
Valor	Significado	Frecuencia	%
2	Nunca	0	0%
3	Pocas veces	3	75%
4	Indiferente	0	0%
5	Casi siempre	1	25%
6	Siempre	0	0%
	TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la Tabla 7, el 75% de directivos adujo que los procesos están alineados con la estrategia de la empresa “pocas veces”, revelando deficiencia en la articulación de la estrategia con los procesos de la organización. Por otro lado 25 % señalo que “casi siempre” los procesos se alinean con la estrategia.

Tabla 8
Formulación de la estrategia

4. En la formulación de estrategias se tienen en cuenta aspectos como la estructura, la estrategia organizacional, el personal, el estilo de liderazgo, los sistemas, los valores compartidos y las habilidades			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	1	25%
3	Indiferente	1	25%
4	Casi siempre	2	50%
5	Siempre	0	0%
	TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia.

Como indica la Tabla 8, 50% de directivos señala que “casi siempre”, se tienen en cuenta los aspectos: estructura, estrategia organizacional, personal, estilo de liderazgo, valores compartidos y habilidades, para la formulación de la estrategias, dando a conocer que los esfuerzos por tomar en cuenta los aspectos mencionados, aun son deficientes, puesto que el 25% manifestó que “pocas veces” se toman en cuenta los aspectos en mención. Asi mismo 25% también se mostró indiferente ante esta respuesta, evidenciando la falta de conocimiento sobre estos aspectos.

Tabla 9
Estrategia acorde a los objetivos

5. La estrategia propuesta asegura el cumplimiento de los objetivos organizacionales			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	2	50%
3	Indiferente	1	25%
4	Casi siempre	1	25%
5	Siempre	0	0%
	TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la Tabla 9, el 50% de directivos adujo que la estrategia asegura el cumplimiento de los objetivos de la organización “pocas veces”, de igual manera el 25% manifestó indiferencia ante esta afirmación. Mostrando la falta de conocimiento y deficiencia en el planteamiento de una estrategia acorde a los objetivos organizacionales. Sin embargo un 25% manifestó que “casi siempre” la estrategia asegura el cumplimiento de objetivos,

Tabla 10
Recursos orientados hacia la estrategia

6. Los recursos (humanos, económicos y materiales) están orientados al correcto desarrollo de la estrategia			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	0	0%
3	Indiferente	2	50%
4	Casi siempre	2	50%
5	Siempre	0	0%
	TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 10 la cual muestra la información del Ítem 6 de la variable estrategia, indica que el 50% de los directivos señala que “casi siempre los recursos se orientan al correcto desarrollo de la estrategia, al igual que el 50% manifestó indiferencia respecto a la orientación de los recursos. Evidenciando el desconocimiento acerca de la orientación de los recursos hacia la estrategia, pero mostrando además que de alguna manera los recursos se orientan hacia la estrategia.

Tabla 11
Desarrollo de plan estratégico

7. En la organización se desarrolla un plan estratégico que proporcione detalles sobre cómo se lograrán los objetivos propuestos para la empresa			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	1	25%
2	Pocas veces	1	25%
3	Indiferente	1	25%
4	Casi siempre	1	25%
5	Siempre	0	0%
	TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia

Como muestra la Tabla 11 que recoge información del Ítem 7 de la variable estrategia, la calificación para este ítem, se da de la siguiente manera 25% manifestó que “nunca” se desarrolla un plan estratégico, de igual manera 25% señaló que “pocas veces” se lleva a cabo un plan estratégico, 25% se mostró indiferente ante la afirmación del ítem y solo un 25% indicó que “casi siempre” se desarrolla un plan estratégico. Esto evidencia la ausencia de un plan estratégico o la elaboración deficiente de este en la organización.

Tabla 12
Elaboración del análisis situacional de la empresa

8. En la organización se lleva a cabo un análisis de la situación de la empresa, interna y externa, micro y macroambiental			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	1	25%
2	Pocas veces	1	25%
3	Indiferente	2	50%
4	Casi siempre	0	0%
5	Siempre	0	0%
	TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 12 recoge da a conocer la información del ítem 8 de la variable estrategia, mostrando que el 50% de los directivos se mostró “indiferente” ante la afirmación sobre la elaboración de un análisis de la situación de la organización, De igual manera 25% manifestó que “nunca” se lleva a cabo un análisis y otro 25% indica que “pocas veces” se realiza un análisis de situación. Por lo que se evidencia el desconocimiento acerca del análisis situacional y la ausencia de este en la organización.

Tabla 13
Planteamiento de estrategia acorde al entorno

9. En la organización se plantea una estrategia que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	2	50%
3	Indiferente	2	50%
4	Casi siempre	0	0%
5	Siempre	0	0%
TOTAL		4	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 13, que muestra información del ítem 9 de la variable estrategia, indica que 50% de los directivos manifestó “pocas veces” se plantea una estrategia que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial de la competencia, dando a conocer la inexistencia de una estrategia acorde al entorno de la organización. 50% adujeron que les es “indiferente”, evidenciando desconocimiento sobre esta afirmación.

Tabla 14
Inclusión de un plan de investigación de mercados en la estrategia

10. La organización incluye en su estrategia un plan de investigación de mercados			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	1	25%
2	Pocas veces	2	50%
3	Indiferente	0	0%
4	Casi siempre	1	25%
5	Siempre	0	0%
TOTAL		4	100%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 14 muestra que el 50% de directivos afirma que “pocas veces” se incluye en su estrategia un plan de investigación de mercados, así mismo 25% indica que “nunca” se da esta afirmación en la organización, evidenciando la inexistencia de un plan de investigación de mercados en la estrategia. Sin embargo 25% manifiesta que casi siempre se da esta afirmación.

Tabla 15

Ventaja competitiva de la estrategia

11. La forma en que actualmente se orienta la estrategia les permite tener una ventaja competitiva en el sector			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	1	25%
3	Indiferente	2	50%
4	Casi siempre	1	25%
5	Siempre	0	0%
TOTAL		4	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 15 la cual da a conocer información del ítem 11 de la variable estrategia, muestra que el 50% de directivos señala “indiferente” ante la afirmación sobre la orientación actual de la estrategia hacia el desarrollo de una ventaja competitiva en el sector, demostrando falta de conocimiento sobre la orientación de la estrategia. De igual forma 25% señalo que “casi siempre” se realiza la afirmación.

Tabla 16

Implementación de estrategias de diferenciación

12. ¿La organización se preocupa por implementar estrategias que los diferencie de la competencia?			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	1	25%
2	Pocas veces	0	0%
3	Indiferente	2	50%
4	Casi siempre	1	25%
5	Siempre	0	0%
TOTAL		4	100%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la Tabla 16, correspondiente al ítem 12 de la variable estrategia, el 50% de colaboradores en cargos directivos señaló “indiferente” ante la afirmación sobre la implementación de estrategias que diferencian a la organización de la competencia, mostrando la falta de conocimiento sobre estrategias de diferenciación, así mismo 25% señalo que “nunca” lleva a cabo esta afirmación en la organización. Por otro lado 25% señala que “casi siempre” se lleva a cabo esta implementación de estrategias diferenciadoras.

Tabla 17
Existencia de actividades de investigación y desarrollo

13. En la organización existen actividades relacionadas a la investigación y desarrollo en pro de mejorar su eficiencia y fortalecer la estrategia			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	2	50%
3	Indiferente	2	50%
4	Casi siempre	0	0%
5	Siempre	0	0%
TOTAL		4	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como señala la Tabla 17, correspondiente a ítem 13 de la variable estrategia, 50% de los directivos manifestó que “pocas veces” en la organización existen actividades relacionadas a la investigación y desarrollo. Así mismo el 50% de directivos también se mostró “indiferente”, ante la afirmación mencionada. Esto da a conocer la falta de actividades de desarrollo e investigación para mejorar la eficiencia.

Tabla 18
Existencia de actividades de investigación y desarrollo

14. En la organización se utilizan herramientas de diagnóstico organizacional que permitan conocer su situación actual, y a partir de allí generar planes de acción			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	1	25%
2	Pocas veces	3	75%
3	Indiferente	0	0%
4	Casi siempre	0	0%
5	Siempre	0	0%
TOTAL		4	100%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la Tabla 18, correspondiente al ítem 14 de la variable estrategia, 75% de los directivos indicó que “pocas veces” en la organización se utilizan herramientas de diagnóstico organizacional que permitan conocer su situación actual, además del 25% que señaló que “nuca” se lleva a cabo la afirmación mencionada. Esto evidencia la inexistencia de la realización de diagnósticos organizacionales, y sobre todo falta de información sobre la situación actual de la organización.

Tabla 19
Media de variable estrategia

Ítem	Afirmación	Sujetos			
		S1	S2	S3	S4
1	La organización tiene bien definida su estrategia empresarial	2	2	2	4
2	La gerencia comunica la estrategia a los colaboradores.	2	2	2	4
3	Los procesos están alineados con la estrategia de la empresa.	2	2	2	4
4	En la formulación de estrategias se tienen en cuenta aspectos como la estructura, la estrategia organizacional, el personal, el estilo de liderazgo, los sistemas, los valores compartidos y las habilidades.	4	3	2	4
5	La estrategia propuesta asegura el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	2	3	2	4
6	Los recursos (humanos, económicos y materiales) están orientados al correcto desarrollo de la estrategia.	3	4	3	4
7	En la organización se desarrolla un plan estratégico que proporcione detalles sobre cómo se lograrán los objetivos propuestos para la empresa.	1	3	2	4
8	En la organización se lleva a cabo un análisis de la situación de la empresa, interna y externa, micro y macro ambiental.	1	3	2	3
9	En la organización se plantea una estrategia que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia.	2	3	2	3
10	La organización incluye en su estrategia un plan de investigación de mercados.	1	2	2	4
11	La forma en que actualmente se orienta la estrategia les permite tener una ventaja competitiva en el sector.	3	3	2	4
12	La organización se preocupa por implementar estrategias que los diferencie de la competencia	1	4	3	3
13	En la organización existen actividades relacionadas a la investigación y desarrollo en pro de mejorar su eficiencia y fortalecer la estrategia.	2	3	2	3
14	En la organización se utilizan herramientas de diagnóstico organizacional que permitan conocer su situación actual, y a partir de allí generar planes de acción.	2	2	2	1
Puntuación total		28	39	30	49
Promedio por sujeto		2.00	2.79	2.14	3.50
Clasificación en escala de puntuación		D	D	D	F
Media de variable		2.61			
Clasificación en escala de puntuación		DESFAVORABLE			

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 19, da a conocer el promedio de las puntuaciones realizadas por cada sujeto, siendo 3.5 el promedio más alto, calificándose como favorable de acuerdo a la escala de puntuación, así mismo el promedio más bajo fue 2.0 calificado como desfavorable. La media de los promedios es de 2.61 calificándose como desfavorable. La media evidencia que en general la organización presenta deficiencia en cuanto al funcionamiento de la variable estrategia.

4.1. 3. Diagnóstico y determinación del funcionamiento de la estructura interna

4.1.3.1. Resultados de la encuesta

Tabla 20

Estructura requerida para logro de objetivos.

En esta organización, la estructura requerida para el logro de los objetivos es determinada por la estrategia organizacional			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	9	30%
2	En desacuerdo	16	53%
3	Indiferente	3	10%
4	De acuerdo	1	3%
5	Totalmente de acuerdo	1	3%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 20 representa a un 30% de trabajadores totalmente en desacuerdo, a que la estructura requerida para el logro de objetivos es determinada por la estrategia organizacional, un 53% manifiestan en desacuerdo, el 10% indiferente, mientras que un 3% toma la posición en acuerdo y el otro 3% totalmente de acuerdo. Esto indica que la mayor población de trabajadores afirma que la estructura de requerida en relación a los objetivos no es siempre determinada por una estrategia organizacional actual, reflejando la falta de conexión entre estrategia y estructura empresarial.

Tabla 21

Congruencia de la estructura con la complejidad de la actividad y tamaño de la empresa.

La estructura es congruente con la complejidad de la actividad y tamaño de la empresa			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	8	27%
2	En desacuerdo	10	33%
3	Indiferente	6	20%
4	De acuerdo	6	20%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido a través de la encuesta, como muestra la tabla 21, denota que el 27% de trabajadores afirman en total desacuerdo que la estructura es congruente con la complejidad de la actividad y tamaño de la empresa, un 33% en desacuerdo, el 20% en posición indiferente y otro 20% de acuerdo. Es poco relevante el porcentaje de trabajadores que están en acorde en que la estructura de la empresa es congruente a su complejidad y actividad, la mayoría tiene un punto de vista de no congruencia entre la misma y sus actividades, mostrando una errónea estructura organizacional en la empresa.

Tabla 22
Descripción de cargos en la organización.

3.Existe una descripción de cargos plasmada por escrito de manera clara y precisa

Valor	Significado	Frecuencia	%
2	Totalmente en desacuerdo	10	33%
3	En desacuerdo	20	67%
4	Indiferente	0	0%
5	De acuerdo	0	0%
6	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		30	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 22 refleja que un 33% de subordinados están totalmente en desacuerdo de que existe una descripción de cargos plasmada por escrito de manera clara y precisa, el otro 67% solamente en desacuerdo ante esta premisa. Esto revela que en la empresa no existen una descripción de cargos y funciones, en tanto que no están por escritos o detallados formalmente que deberían de estar establecidos.

Tabla 23
Libertad de organizar el propio trabajo.

4.Usted como trabajador en esta organización tiene la libertad de organizar su trabajo de la manera que considere más conveniente

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	4	13%
2	En desacuerdo	11	37%
3	Indiferente	7	23%
4	De acuerdo	8	27%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		30	100%

Fuente: Elaboración propia

En este ítem de la tabla 23, muestra un 13% de trabajadores en total desacuerdo con que tienen la libertad de organizar su trabajo de la manera que consideren más conveniente, el 37% de ellos lo considera solo en desacuerdo, 23 % le es indiferente y un 27% están de acuerdo. Del total de trabajadores, la mayor parte consideran que no tienen la libertad de organizar su trabajo de la manera que más crean conveniente, por otro lado hay un porcentaje que si manifiesta tener libertad para realizarlo a su modo, esto denota dos contrapartes en los trabajadores al momento de realizar sus actividades, sea por autoindicarse la forma de elaborar sus funciones al modo que ellos crean o solo seguir instrucciones que les hayan sido encomendadas para la ejecución de sus labores.

Tabla 24
Estructura y eficiencia en la organización.

La estructura actual de la empresa es la más adecuada para lograr mejorar la eficiencia en la organización			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	5	17%
2	En desacuerdo	14	47%
3	Indiferente	3	10%
4	De acuerdo	7	23%
5	Totalmente de acuerdo	1	3%
TOTAL		30	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 24 representa a un 17% de empleados que están totalmente en desacuerdo a que la estructura actual de la empresa es la más adecuada para lograr mejorar la eficiencia en la organización, el 47% se presentan en desacuerdo, un 10% indiferente y el 23% de acuerdo. Con lo que expresa en que una mayor parte de trabajadores no están en acuerdo con la actual estructura de la organización, consideran que no es la más adecuada para alcanzar eficiencia, el resto de trabajadores mantienen una posición de incertidumbre y en acorde con la estructura, pero no son en mayor cantidad los que encuentren como aceptable la presente estructura y que ayude a mejorar la eficiencia.

Tabla 25
Áreas y procesos en la empresa.

Teniendo en cuenta la estructura actual de la empresa y constante los cambios del entorno, se puede decir que el número de áreas y procesos existentes en las empresa son los indicados, y no necesitan ser modificados

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	8	27%
2	En desacuerdo	20	67%
3	Indiferente	1	3%
4	De acuerdo	1	3%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 25 expresa que el 27% de trabajadores están totalmente en desacuerdo a que los números de áreas y procesos existentes en la empresa son los indicados y no necesitan modificación, un 67% en total desacuerdo, el 3% indiferente y 3% de acuerdo. Cabe decir que el 94% de los trabajadores consideran que las áreas y procesos existentes en la empresa, no son los indicados, necesitan modificaciones y ajustes, esto evidencia un claro diagnóstico de la situación empresarial en relación a estos factores.

Tabla 26
Cantidad de cargos gerenciales

La cantidad de cargos gerenciales existentes en la empresa son suficientes para dirigir toda la compañía

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	8	27%
2	En desacuerdo	5	17%
3	Indiferente	3	10%
4	De acuerdo	11	37%
5	Totalmente de acuerdo	3	10%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 26 refleja a un 10% de empleados totalmente de acuerdo con la cantidad de cargos gerenciales existentes en la empresa y suficientes para dirigirla, un 37% de acuerdo, el 10% indiferente, un 17% en desacuerdo y el 27% totalmente en desacuerdo. Lo que representa a distintas partes en posición a los cargos gerenciales, algunos han de ser suficientes mientras que otros deben ser modificados, excluidos o reestructurados.

Tabla 27
Grado de responsabilidad de los trabajadores en sus cargos.

Usted trata de otorgar el mayor grado de responsabilidad posible a las tareas y actividades que ejerce en su cargo			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	2	7%
2	En desacuerdo	3	10%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	8	27%
5	Totalmente de acuerdo	17	57%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 27 representa a un 57% de los trabajadores en total acuerdo con que otorgan el mayor grado de responsabilidad posible a las tareas y actividades que ejercen en su cargo, el 27% solo de acuerdo, mientras que el 10% se manifiesta en desacuerdo y otro 7% en total desacuerdo. Esto significa que el 84% de empleados tratan de otorgar un mayor grado de responsabilidad en sus actividades y funciones, una cifra no muy deficiente para evaluar el compromiso de los empleados con su trabajo.

Tabla 28
Formalidad en las comunicaciones internas.

Las comunicaciones internas suelen ser muy formales (Ej: deben ser por correo, carta)			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	13	43%
2	En desacuerdo	16	53%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	1	3%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 28, ratifica que el 43% de trabajadores están totalmente en desacuerdo con respecto a que las comunicaciones internas en la empresa suelen ser muy formales, un 53% en desacuerdo y solo 3% de acuerdo. Las comunicaciones en una empresa deben ser tanto interpersonales y por escrito cuando se requiera, la cifra muestra a un 96% de trabajadores que están presente en las operaciones y actividades diarias, quienes expresan la no formalidad de las comunicaciones internas en la empresa, rara vez existe algún documento que replique un memorando, notificación o similares que faciliten la comunicación entre áreas y quede registro de ellas.

Tabla 29

Fluidez de información entre empleados y sus jefes.

10. Existe fluidez de información de manera oportuna entre usted y su jefe inmediato.

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	8	27%
2	En desacuerdo	13	43%
3	Indiferente	5	17%
4	De acuerdo	4	13%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		30	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 29 evidencia a un 27% de trabajadores que están totalmente en desacuerdo con la premisa de que existe fluidez de información de manera oportuna entre ellos y sus jefes inmediatos, el 43% está en desacuerdo, un 17% le es indiferente y el 13% está de acuerdo. Las cifras ratifican que el 70% de trabajadores discrepan con la fluidez de información de manera oportuna con sus jefes, representan a la mayoría de empleados y mayor parte de la empresa, en superioridad a los que sí están de acuerdo, no obstante se evidencia falencia entre relación jefe-subordinado.

Tabla 30

Líneas de autoridad y responsabilidad de la organización

11. En la organización se mantienen líneas claras de autoridad y responsabilidad

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	3	10%
2	En desacuerdo	15	50%
3	Indiferente	8	27%
4	De acuerdo	3	10%
5	Totalmente de acuerdo	1	3%
TOTAL		30	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 30 muestra a un 50% de empleados en desacuerdo con que en la organización se mantienen líneas de autoridad y responsabilidad, un 10% totalmente en desacuerdo, 27% permanecen indiferentes, 10% de acuerdo y 3% en total acuerdo. Las estadísticas de la tabla muestran que dentro de la organización no se mantienen líneas claras de autoridad y responsabilidad suficientes para poder tener un buen empoderamiento en relación de los trabajadores en general.

Tabla 31
Organización y control en el área.

12. Existe organización y control en el área en que usted se desempeña			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	7	23%
2	En desacuerdo	9	30%
3	Indiferente	11	37%
4	De acuerdo	2	7%
5	Totalmente de acuerdo	1	3%
TOTAL		30	100%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados encontrados mostrados en la tabla 31, establecen que el 23% de subordinados está totalmente en desacuerdo en que existe organización y control en el área que desempeña, un 30% en desacuerdo, al 37% le es indiferente el 7% de acuerdo y el 3% en total acuerdo. Esto refleja un bajo porcentaje de empleados que están en acuerdo con que existe control y organización en sus respectivas áreas, la mayor cantidad le es indiferente, lo cual evidencia que no está del todo esclarecido, inclinándose a diagnosticar que la organización, control de las áreas se encuentra deficiente.

Tabla 32
Estrategias y responsabilidades en el área para el logro de objetivos.

13. En el área en la que se desempeña se establecen estrategias y distribuyen las responsabilidades para el logro de objetivos y metas			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	5	17%
2	En desacuerdo	17	57%
3	Indiferente	3	10%
4	De acuerdo	5	17%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		30	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 31 evidencia a que un 17% de trabajadores está en total desacuerdo de que en su área se establecen estrategias y distribuyen las responsabilidades para el logro de objetivos y metas, el 57% solo en desacuerdo, al 10% le es indiferente y un 17% está de acuerdo. La mayor parte del porcentaje revela que no se establecen estrategias y no se delegan responsabilidades para alcanzar objetivos en sus áreas respectivas, en esta condición predomina la estrategia y delegación de funciones del área, que van directamente relacionadas

a las metas establecidas, las cuales no se están desempeñando como en una organización se tiene que disponer.

Tabla 33

Deberes, responsabilidades y actividades del trabajador.

14. Usted conoce claramente los deberes, responsabilidades y actividades que debe realizar			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	1	3%
2	En desacuerdo	2	7%
3	Indiferente	1	3%
4	De acuerdo	17	57%
5	Totalmente de acuerdo	9	30%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 33, muestra al 30% de subordinados en total acuerdo de conocer claramente los deberes, responsabilidades y actividades que debe realizar, el 57 % solo de acuerdo, un 3% indiferente, 7% está en desacuerdo y 3% en total desacuerdo. Si bien es cierto hay falencias en la descripción detallada de las funciones y cargos de los trabajadores como mostró la tabla 21, es propicio saber que un 87% de los trabajadores si conoce sus deberes, responsabilidades y actividades a realizar, lo que da un indicio que la mayor parte de empleados está laborando conociendo sus deberes y funciones.

Tabla 34
Media de variable estructura

SUJETOS	PUNTUACION TOTAL	PROMEDIO POR SUJETO	CLASIFICACION EN ESCALA DE PUNTUACION
S1	51	3.64	F
S2	37	2.64	D
S3	38	2.71	D
S4	36	2.57	D
S5	33	2.36	D
S6	41	2.93	D
S7	42	3.00	D
S8	42	3.00	D
S9	23	1.64	MD
S10	39	2.79	D
S11	31	2.21	D
S12	32	2.29	D
S13	36	2.57	D
S14	27	1.93	MD
S15	38	2.71	D
S16	33	2.36	D
S17	25	1.79	MD
S18	27	1.93	MD
S19	40	2.86	D
S20	29	2.07	D
S21	38	2.71	D
S22	35	2.50	D
S23	46	3.29	F
S24	37	2.64	D
S25	36	2.57	D
S26	42	3.00	D
S27	22	1.57	MD
S28	38	2.71	D
S29	21	1.50	MD
S30	32	2.29	D
MEDIA DE LA VARIABLE		2.49	DESFAVORABLE

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 34, da a conocer el promedio de las puntuaciones realizadas por cada sujeto, siendo 3.64 el promedio otorgado más alto, calificándose favorable de acuerdo a la escala de puntuación, así mismo el promedio más bajo fue 1.50 calificándose como muy desfavorable. La media del total de los promedios es de 2.49 calificándose como desfavorable. Lo que en general representa la media es que los colaboradores revelan un trabajo desfavorable con respecto a la variable estructura.

4.1. 4. Diagnóstico y determinación de los Sistemas y procesos en la empresa

4.1.4.1. Resultados de la encuesta

Tabla 35

Nivel de complejidad de los procesos administrativos.

El nivel de complejidad de los procesos administrativos en la organización es alto			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	2	50%
3	Indiferente	1	25%
4	De acuerdo	1	25%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
	TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 35 representa a un 25% de trabajadores quienes están de acuerdo en que el nivel de complejidad de los proceso administrativos en la organización es alto, el 25% lo cree indiferente y un 50% en desacuerdo. La mitad de colaboradores consideran que la complejidad de los proceso administrativos actuales no es tan alto solo un cuarto del total de trabajadores creen que si lo son.

Tabla 36

Relación de los sistemas con los procesos administrativos.

Los sistemas existentes en la empresa responden a la complejidad de los procesos administrativos

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	1	25%
3	Indiferente	2	50%
4	De acuerdo	1	25%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
	TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 36 muestra a un 25% de trabajadores que están de acuerdo en que los sistemas existentes en la empresa responden a la complejidad de los procesos administrativos, un 50% se mantienen indiferentes y el 25% está en desacuerdo. Es un signo no benévolo para la empresa saber que la mitad de colaboradores tienen una posición incierta acerca de la relación de los sistemas con los proceso administrativos, un cuarto de los empleados cree que no responden a la complejidad de tales procesos mientras que la cantidad restante de empleados afirman que los sistemas sí están acorde a la complejidad de proceso.

Tabla 37
Implementación de sistemas de información para el logro de objetivos

En la organización se implementan sistemas de información que contribuyen al logro de los objetivos y metas			
Valor	Significado	Frecuencia	%
2	Totalmente en desacuerdo	0	0%
3	En desacuerdo	2	50%
4	Indiferente	2	50%
5	De acuerdo	0	0%
6	Totalmente de acuerdo	0	0%
	TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia

En los resultados encontrados para este ítem, mostrados en la tabla 37 evidencian a un 50% de trabajadores con posición indiferente de que en la organización se implementan sistemas de información que contribuyen al logro de los objetivos y metas, el otro 50% afirma en desacuerdo. Según las estadísticas se puede observar que no se están implementando sistemas de información facilitadores para el logro de objetivos y metas organizacionales, lo cual indica una mala gestión y debe preocupar a los directivos para ejecutar la implementación de los mismos, una empresa no puede estar ajena a las tecnologías de información en este entorno globalizado.

Tabla 38
Existencia de un sistema en control de procesos.

En la organización existe un sistema de control de procesos			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	2	50%
3	Indiferente	2	50%
4	De acuerdo	0	0%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
	TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 38 refleja a un 50% de trabajadores con posición indiferente ante la premisa de que en la organización existe un sistema de control de proceso, otro 50% está en desacuerdo. En coherencia con los resultados de la tabla 36, se evidencia una falta de control de procesos y un sistema que permita monitorearlos en la empresa. Lo que hace indicar que en la organización, no se aplica o carece de sistemas para poder rastrear todos, o parte de los procesos existentes dentro del funcionamiento de la empresa.

Tabla 39

Existencia de un sistema de costos y presupuestos.

En la organización existe un sistema de costos y presupuestos			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	2	50%
3	Indiferente	1	25%
4	De acuerdo	0	0%
5	Totalmente de acuerdo	1	25%
	TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados en la tabla 39, muestran al 25% de empleados estar totalmente de acuerdo en que dentro de la organización existe un sistema de costos y presupuestos, un 25% lo cree indiferente y otro 50% en total desacuerdo. Lo consiguiente es que la mitad de trabajadores considera una falta de existencia de algún tipo de sistema que permita evaluar los costos y presupuestos, hay una cuarta parte que afirma su existencia y otra cuarta le es indiferente, esto representa a que se desconoce si realmente hay un sistema oportuno en función a los costos y que pueda ser de utilidad para su interpretación.

Tabla 40

Existencia de un sistema de comunicación formal.

En la organización existe un sistema de comunicación formal			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	4	100%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	0	0%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
	TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 40, ratifica que el 100% de colaboradores considera en desacuerdo que existe un sistema de comunicación formal dentro de la empresa. Así como los resultados en la tabla 27 con respecto a formalidad de comunicaciones internas, se puede evidenciar en esta premisa que no existe un sistema interno de comunicación formal para los trabajadores, sea por áreas o por proceso.

Tabla 41

Nivel de calidad en los procesos.

Existe un adecuado nivel de calidad en los procesos, contribuyendo al cumplimiento de objetivos y estrategias			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	2	50%
3	Indiferente	1	25%
4	De acuerdo	1	25%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
	TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 41, muestra a un 50% de trabajadores en desacuerdo con que existe un nivel de calidad en los procesos, contribuyendo al cumplimiento de objetivos y estrategias. El 25% lo considera indiferente y otro 25% lo manifiesta en acuerdo. Se denota a la mitad de subordinados en posición de afirmar que no existe adecuado nivel de calidad en los procesos, esto representa a la mitad de la organización expresando una falencia en la calidad de los procesos para que puedan contribuir al logro de estrategias y objetivos.

Tabla 42

Reducción de costos en los procesos de la organización

8. En los procesos existentes en la organización se promueve la reducción de costos operativos y financieros			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	1	25%
4	De acuerdo	2	50%
5	Totalmente de acuerdo	1	25%
	TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 42 expresa a un 25% de colaboradores asumir de manera indiferente que en los procesos existentes en la organización se promueve la reducción de costos operativos y financieros, un 75% está de acuerdo y totalmente de acuerdo. Es una buena señal de la gran parte de trabajadores consideren que se promueve la reducción de costos operativos y financieros en los procesos existente, esto refleja que la alta dirección si está enfatizando en optimizar recursos para actividades y procedimientos de la empresa.

Tabla 43
La infraestructura para cada proceso

La infraestructura con la que actualmente cuenta la empresa es óptima para cada proceso			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	1	25%
4	De acuerdo	1	25%
5	Totalmente de acuerdo	2	50%
	TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia

En los resultados de la tabla 43, se observa a un 75% de subordinados estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la infraestructura con la que actualmente cuenta la empresa es óptima para cada proceso, un 25% sólo lo considera indiferente. Se denota que la infraestructura con la que cuenta la organización se adapta y es óptima para los procesos existentes, teniendo a un mayor porcentaje de empleados que corroboran esta posición.

Tabla 44
La tecnología en la empresa

La tecnología con la que cuenta la empresa es avanzada			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	1	25%
3	Indiferente	2	50%
4	De acuerdo	0	0%
5	Totalmente de acuerdo	1	25%
	TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 44 muestra a un 25% de trabajadores en desacuerdo con que la tecnología con la que cuenta la empresa es avanzada, un 50% lo mantiene indiferente y un 25% en total acuerdo. Las estadísticas pueden interpretarse como un no uso avanzado de tecnología dentro de la empresa, para mejor y optimizar procesos, aunque solo un cuarto de empleados manifiesta lo contrario, existe una inclinación en mayor porcentaje para deducir que el uso de la tecnología en la organización no está siendo de provecho para los trabajadores, sea por factores de formas de uso o similares.

Tabla 45
Sistemas de control en la organización

Los sistemas de seguimiento y control en la organización permiten realmente detectar las falencias oportunamente			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	1	25%
3	Indiferente	2	50%
4	De acuerdo	1	25%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
	TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 45, muestra a un 25% de colaboradores en desacuerdo con que los sistemas de seguimiento y control en la organización permiten realmente detectar las falencias oportunamente, un 50% lo asume como indiferente y otro 25% está de acuerdo con el ítem. Se deduce que los sistemas de seguimiento y control en la organización no son los adecuados para poder detectar las falencias existentes, pues la mitad de trabajadores tienen una posición incierta antes esta premisa, y otro porcentaje se manifiestan en desacuerdo con tales procedimientos.

Tabla 46
Normas y reglamentos de los sistemas

Las normas y reglamentos aseguran el funcionamiento de los sistemas			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	1	25%
3	Indiferente	3	75%
4	De acuerdo	0	0%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
	TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 46 muestra a un 75% del personal con posición indiferente ante asegurar que las normas y reglamentos aseguran el funcionamiento de los sistemas existentes, un 25% considera en desacuerdo. Se puede expresar que las normas y reglamentos para el funcionamiento de los sistemas existentes en la organización no son los adecuados, pues la mayoría de trabajadores se manifiesta en inconformidad o indiferencia ante tales estándares de reglamentos y normas.

Tabla 47
Control de procesos para el cumplimiento de objetivos

El control de procesos es el adecuado para cumplir los objetivos			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	1	25%
3	Indiferente	2	50%
4	De acuerdo	1	25%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
	TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 47, muestra a un 25% de empleados en desacuerdo con que el control de procesos es el adecuado para cumplir los objetivos, el 50% le es indiferente y un 25% de acuerdo. Esto se entiende en que el control de procesos no está siendo el adecuado para cumplir con los objetivos organizacionales, pues la mitad de subordinados se presenta en actitud incierta ante este ítem, y solo un cuarto del total permanece de acuerdo

Tabla 48
Media de la variable sistemas

ITEM	AFIRMACION	SUJETOS			
		S1	S2	S3	S4
1	El nivel de complejidad de los procesos administrativos en la organización es alto	3	2	2	4
2	Los sistemas existentes en la empresa responden a la complejidad de los procesos administrativos	2	3	3	4
3	En la organización se implementan sistemas de información que contribuyen al logro de los objetivos y metas	2	3	2	3
4	En la organización existe un sistema de control de procesos	2	3	2	3
5	En la organización existe un sistema de costos y presupuestos	3	2	2	5
6	En la organización existe un sistema de comunicación formal	2	2	2	2
7	Existe un adecuado nivel de calidad en los procesos, contribuyendo al cumplimiento de objetivos y estrategias	2	2	3	4
8	En los procesos existentes en la organización se promueve la reducción de costos operativos y financieros	5	3	4	4
9	La infraestructura con la que actualmente cuenta la empresa es óptima para cada proceso	5	4	3	5
10	La tecnología con la que cuenta la empresa es avanzada	3	3	2	5
11	Los sistemas de seguimiento y control en la organización permiten realmente detectar las falencias oportunamente	2	3	3	4
12	Las normas y reglamentos aseguran el funcionamiento de los sistemas	2	3	3	3
13	El control de procesos es el adecuado para cumplir los objetivos	3	3	2	4
PUNTUACION TOTAL		36	36	33	50
PROMEDIO POR SUJETO		2.77	2.77	2.54	3.85
CLASIFICACION EN ESCALA DE PUNTUACION		D	D	D	F
MEDIA DE VARIABLE		2.98			
CLASIFICACION EN ESCALA DE PUNTUACION		DESFAVORABLE			

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 48, muestra el promedio de las puntuaciones realizadas por cada sujeto, siendo 3.85 el promedio otorgado más alto, calificándose como favorable de acuerdo a la escala de puntuación, el promedio más bajo fue 2.54 calificándose como desfavorable. La media del total de los promedios es de 2.98 calificándose como desfavorable. Las cifras de la media evidencian que en general la organización presenta insuficiencia en cuanto al funcionamiento de la variable sistemas.

4.1. 5. Diagnóstico y determinación de las habilidades de todos los trabajadores

4.1.5.1. Resultados de la encuesta:

La información de la variable habilidades se recogió mediante 16 ítems, los cuales detallaron lo siguiente:

Tabla 49

Desarrollo personal de habilidades

1. Procura desarrollar habilidades en su trabajo que contribuya a desarrollar mejor sus funciones			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	5	17%
3	Indiferente	1	3%
4	Casi siempre	13	43%
5	Siempre	11	37%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 49 muestra que el 43% de colaboradores manifestó que “casi siempre” procuran desarrollar habilidades en su trabajo. De igual forma 37% indicó que “siempre” realizan la afirmación mencionada. Demostrando la iniciativa de los colaboradores por realizar sus labores de manera eficiente. Por otro lado 17% señaló que “pocas veces” procuran desarrollar habilidades y solo el 3% se mostró indiferente ante la afirmación mencionada.

Tabla 50

Comprensión de órdenes y tareas asignadas

2. Se le facilita la comprensión de órdenes y tareas asignadas			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	1	3%
2	Pocas veces	5	17%
3	Indiferente	2	7%
4	Casi siempre	14	47%
5	Siempre	8	27%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 50 correspondiente al ítem 2, de la variable habilidades, da a conocer que el 47% de los colaboradores afirmó que “casi siempre” se le facilita la comprensión de órdenes y tareas asignadas, así mismo 27% indicó que “siempre” se le facilita la comprensión de órdenes u tareas. Sin embargo 17% demostró que “pocas veces” se les facilita la comprensión y 3% afirmó que “nunca” se le facilita la comprensión de órdenes. Esta evidencia que las órdenes y tareas asignadas no se transmiten con igual claridad para todos los miembros de la organización.

Tabla 51

*Cumplimiento de tareas dentro del límite de tiempo***3. Cumple con las tareas asignadas dentro del límite de tiempo establecido**

Valor	Significado	Frecuencia	%
2	Nunca	1	3%
3	Pocas veces	6	20%
4	Indiferente	4	13%
5	Casi siempre	12	40%
6	Siempre	7	23%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 51 muestra que 40% de los colaboradores manifestó cumplir con sus tareas dentro de los límites de tiempo establecidos, así como 23% señaló que “siempre” cumple con los límites de tiempo. Por otro lado 20% afirmó que “pocas veces” logra cumplir con sus tareas en el tiempo establecido y 3% adujo que “nunca” cumplen con los límites. Así mismo 13% se mostró “indiferente” ante la afirmación en mención. Esto da a conocer que algunos colaboradores no realizan sus labores bajo los parámetros de tiempo establecidos.

Tabla 52

*Interés personal por capacitación y desarrollo***4. Se interesa por capacitarse, desarrollarse y superarse**

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	3	10%
2	Pocas veces	3	10%
3	Indiferente	2	7%
4	Casi siempre	12	40%
5	Siempre	10	33%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 52 indica que el 73% de colaboradores tiene interés por desarrollarse, siendo el 40% de colaboradores los que manifestaron que “casi siempre” tienen interés y 33% adujeron que “siempre” tiene interés. Esto da a conocer la disponibilidad de la mayoría de colaboradores por la capacitación y desarrollo. Sin embargo 10% afirmó “nunca” tener interés por la afirmación en mención, al igual que 10% señaló que “pocas veces” tienen interés por la capacitación y 7% se mostró “indiferente” ante la afirmación del interés por la capacitación y desarrollo, mostrando evidencia de que algunos de los colaboradores no tienen interés por el desarrollo.

Tabla 53
Aporte de soluciones a la empresa

5. Suele aportar ideas o soluciones que benefician a la empresa			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	5	17%
3	Indiferente	2	7%
4	Casi siempre	14	47%
5	Siempre	9	30%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 53, la cual recoge información del ítem 5 de la variable habilidades, da a conocer que 47% de los colaboradores manifestó que “casi siempre” aporta ideas o soluciones a la empresa, al igual que el 30% señaló que “siempre” aportan ideas o soluciones, demostrando un alto índice de aportes de los colaboradores. Sin embargo 17% señaló que “pocas veces” suele aportar soluciones a la organización, además del 7% de colaboradores que señaló “indiferente” ante la afirmación mencionada.

Tabla 54
Lógica y analítica en el trabajo

6. En su trabajo suele ser una persona lógica y analítica			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	2	7%
2	Pocas veces	6	20%
3	Indiferente	3	10%
4	Casi siempre	12	40%
5	Siempre	7	23%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 54, muestra que el 40% de colaboradores manifestó que “casi siempre” suelen ser lógicos y analíticos en su trabajo, al igual que el 23% que señaló que “siempre” suelen ser lógicos y analíticos. Sin embargo 20% indicó que “pocas veces” suelen ser como indica la afirmación, sumado al 7% de colaboradores que adujo que “nunca” son lógicos y analíticos en su trabajo. Por otro lado 20% de colaboradores afirmó que la afirmación mencionada es “indiferente”.

Tabla 55
Creatividad e innovación en el trabajo

7. En su trabajo suele ser una persona creativa e innovadora			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	1	3%
2	Pocas veces	5	17%
3	Indiferente	3	10%
4	Casi siempre	13	43%
5	Siempre	8	27%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 55, correspondiente al ítem 7 de la variable habilidades, señala que el 43% de colaboradores indicó que “casi siempre” suelen ser personas creativas e innovadoras en el trabajo, así mismo 27% manifestó que “siempre” suelen ser como señala la afirmación. Sin embargo 17% adujo que “pocas veces” son creativos e innovadores, al igual que el 3% que señaló que “nunca” son innovadores y creativos, resultando en un 20% que muestra que algunos colaboradores no tienen interés por ser creativos e innovadores. Por otro lado 10% señaló “indiferente” como respuesta ante la afirmación mencionada.

Tabla 56
Percepción sobre la opinión de los superiores sobre el trabajo individual

8. Considera que sus superiores tiene una percepción buena de su trabajo			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	3	10%
2	Pocas veces	10	33%
3	Indiferente	9	30%
4	Casi siempre	6	20%
5	Siempre	2	7%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 56 da a conocer que 43% de los colaboradores considera que los superiores no tienen una buena percepción de su trabajo, siendo 33% el porcentaje que señala que “pocas veces” consideran que los superiores tienen buen concepto de su trabajo y 10% señalaron que “nunca” consideran que los superiores tienen buena percepción de su trabajo. Esto da a conocer que no existe retroalimentación del trabajo desarrollado por cada colaborador. Por otro lado 20% señaló que “casi siempre” consideran de forma positiva la afirmación al igual que 7% de colaboradores que manifestó que consideran que los superiores tienen buena percepción de sus labores. De igual forma 30% de colaboradores señaló que es “indiferente” ante la afirmación brindada.

Tabla 57

Consideración personal de competitividad e importancia en la organización

9. Se considera un miembro competente e importante para alcanzar los objetivos de la organización			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	4	13%
3	Indiferente	4	13%
4	Casi siempre	15	50%
5	Siempre	7	23%
TOTAL		30	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 57 muestra que 50% de los colaboradores manifestaron que “casi siempre” se consideran competente e importantes para alcanzar los objetivos de la organización, al igual que el 23% de colaboradores que señalaron que “siempre” se consideran competentes e importantes. Dando a conocer la valoración personal que se tienen los colaboradores. Por otro lado 13% manifestó que “pocas veces” se consideran competentes e importantes, y 13% además señaló que es “indiferente” ante esta afirmación.

Tabla 58

Integración de habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes

10. Para optimizar su trabajo usted integra habilidades, conocimientos, experiencia, y actitudes			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	1	3%
2	Pocas veces	7	23%
3	Indiferente	3	10%
4	Casi siempre	13	43%
5	Siempre	6	20%
TOTAL		30	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 58 da a conocer que el 43% de colaboradores integra “casi siempre” las habilidades, conocimientos, experiencia y actitudes para optimizar su trabajo, al igual que el 20% que señaló que “siempre” integran las características mencionadas. Por otro lado 23% señaló que “pocas veces” integran estas características, sumado al 3% que manifestó que “nunca” integran lo mencionado en la afirmación. Sin embargo 10% de colaboradores señalaron ser “indiferente” ante la afirmación.

Tabla 59

Utilidad eficiente de los recursos y tomo oportuna de decisiones

11. Usted cuenta con la capacidad para emplear eficientemente los recursos y tomar decisiones oportunas para alcanzar los resultados esperados			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	1	3%
2	Pocas veces	2	7%
3	Indiferente	6	20%
4	Casi siempre	15	50%
5	Siempre	6	20%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 59 correspondiente al ítem 11 de la variable habilidades, da a conocer que el 70% de los colaboradores consideran que cuentan con la capacidad para emplear eficientemente los recursos y tomar decisiones oportunas para alcanzar los resultados, siendo 50% los que manifestaron que “casi siempre” cuentan con la capacidad y 20% “siempre” cuentan con la capacidad. Sin embargo 3% considera que “nunca” cuentan con la capacidad sumado al 7% de colaboradores que señalaron que “pocas veces” cuentan con la capacidad. Así mismo una parte importante de colaboradores manifestó ser “indiferente” ante esta afirmación.

Tabla 60

Reconocimiento de la importancia de las necesidades del cliente

12. Reconoce la importancia de identificar y comprender las necesidades y expectativas de los clientes			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	6	20%
3	Indiferente	4	13%
4	Casi siempre	12	40%
5	Siempre	8	27%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 60, señala que la mayoría de colaboradores “casi siempre” y “siempre” reconocen la importancia de identificar y comprender las necesidades y expectativas de los clientes, en un 40% y 27% respectivamente. Sin embargo 20% de los colaboradores manifestaron que “pocas veces” reconocen esta importancia. Así mismo 13% de los colaboradores mostraron “indiferente” como respuesta ante la afirmación mencionada.

Tabla 61
Capacitación y desarrollo de habilidades

13. La organización brinda capacitación periódica y realiza actividades para desarrollar habilidades y competencias			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	18	60%
2	Pocas veces	9	30%
3	Indiferente	2	7%
4	Casi siempre	0	0%
5	Siempre	1	3%
TOTAL		30	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 61 la cual recoge información respecto al ítem 13 de la variables habilidades, señala que la organización no brinda capacitación periódica ni realiza actividades para desarrollar habilidades, pues el 60% de colaboradores manifestaron que “nunca” se brinda capacitación ni se llevan a cabo actividades para desarrollar habilidades y competencia, al igual que el 30% señalo que “casi nunca” se realizan estas actividades. Asi mismo solo 3% señalaron que “siempre” se realizan estas actividades.

Tabla 62
Identificación de habilidades organizacionales.

14. Considera que la organización ha identificado las habilidades que la caracterizan			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	9	30%
2	Pocas veces	13	43%
3	Indiferente	6	20%
4	Casi siempre	2	7%
5	Siempre	0	0%
TOTAL		30	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 62 muestra que la mayoría de colaboradores señalan que la organización no ha identificado las habilidades que la caracterizan, considerando el 43% que se identifican las habilidades “pocas veces” así como 30% que considera que “nunca” se identifican . Por otro lado parte importante de los colaboradores señalo “indiferente” como respuesta ante la afirmación, mostrando la falta de conocimiento sobre el tema dentro de la organización. Solo 7% señalaron que “casi siempre” consideran que la organización ha identificado lo mencionado en la afirmación.

Tabla 63

Registro y monitoreo de habilidades de los colaboradores

15. La organización realiza evaluaciones y seguimiento que registren y monitoreen las habilidades y competencias de cada colaborador

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	14	47%
2	Pocas veces	14	47%
3	Indiferente	1	3%
4	Casi siempre	1	3%
5	Siempre	0	0%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 63 da a conocer que la gran mayoría de colaboradores manifiesta que “nunca” en un 47% o “pocas veces” en un 47% la organización realiza evaluaciones y seguimiento que registren y monitoreen las habilidades y competencias de cada colaborador, demostrando que la organización no ha logrado identificar las habilidades de cada colaborador. Así mismo solo 3% manifestó que “casi siempre” la organización lleva a cabo la afirmación en mención.

Tabla 64

Desarrollo de habilidades organizacionales

16. Considera que la empresa aún no ha desarrollado las habilidades adecuadas para lograr los objetivos

Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	2	7%
2	Pocas veces	3	10%
3	Indiferente	4	13%
4	Casi siempre	15	50%
5	Siempre	6	20%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 64 muestra que el 70% de los colaboradores considera que “casi siempre” en un 50% y “siempre” en un 20% aun no ha logrado desarrollar las habilidades adecuadas para lograr los objetivos, lo que deja en evidencia la ausencia de habilidades organizacionales adecuadas. Sin embargo 10% de los colaboradores señalaron que “pocas veces” considera que la empresa no ha desarrollado las habilidades, al igual que el 7% que “nunca” considera que se lleve a cabo la afirmación. De igual forma 13% manifestó “indiferente” ante la afirmación brindada.

Tabla 65
Media de la variable habilidades

Sujetos	Puntuación total	Promedio por sujeto	Clasificación en escala de puntuación
S1	31	1.94	MD
S2	58	3.63	F
S3	46	2.88	D
S4	72	4.50	MF
S5	51	3.19	F
S6	67	4.19	MF
S7	58	3.63	F
S8	49	3.06	F
S9	54	3.38	F
S10	64	4.00	MF
S11	56	3.50	F
S12	51	3.19	F
S13	42	2.63	D
S14	36	2.25	D
S15	39	2.44	D
S16	50	3.13	F
S17	62	3.88	F
S18	46	2.88	D
S19	66	4.13	MF
S20	41	2.56	D
S21	63	3.94	F
S22	43	2.69	D
S23	63	3.94	F
S24	65	4.06	MF
S25	49	3.06	F
S26	66	4.13	MF
S27	58	3.63	F
S28	37	2.31	D
S29	59	3.69	F
S30	44	2.75	D
MEDIA DE LA VARIABLE		3.30	FAVORABLE

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 65, da a conocer el promedio de las puntuaciones realizadas por cada sujeto, siendo 4.5 el promedio otorgado más alto, calificándose como muy favorable de acuerdo a la escala de puntuación, así mismo el promedio más bajo fue 1,94 calificándose como muy desfavorable. La media del total de los promedios es de 3.30 calificándose como favorable. La media evidencia que en general los colaboradores manifiestan un funcionamiento favorable con respecto a la variable habilidades.

4.1. 6. Diagnóstico y determinación de las características de la gestión de personal

4.1.6.1. Resultados de la encuesta.

Tabla 66

Conocimientos requeridos.

Usted cuenta con los conocimientos pertinentes para cubrir con las necesidades de su puesto de trabajo			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	6	20%
3	Indiferente	1	3%
4	Casi siempre	9	30%
5	Siempre	14	47%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 66, refleja que el 20% de la población encuestada afirma pocas veces contar con los conocimientos pertinentes para cubrir con las necesidades de su puesto de trabajo, sólo un 3% lo cree indiferente, mientras que un 77% lo considera casi siempre o siempre. Los datos muestran a un mayor porcentaje de trabajadores que sienten poseer los conocimientos convenientes para realizar su trabajo, el capital humano adecuado en las áreas hace tener mejor funcionamiento y desempeño de las mismas. Por otro lado existe un pequeño número de estos quienes consideran en pocas veces contar con los conocimientos necesarios para realizar sus funciones.

Tabla 67

Orientación del puesto hacia la estrategia

Usted desde su posición y cargo en la empresa orienta su trabajo al logro de la estrategia empresarial			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	3	10%
2	Pocas veces	7	23%
3	Indiferente	1	3%
4	Casi siempre	13	43%
5	Siempre	6	20%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia

Los datos obtenidos , plasmados en la tabla 67, representan a un 10% de la población que consideran como nunca orientar su trabajo al logro de la estrategia empresarial, desde su posición o cargo, un 23% lo hace pocas veces, solo un 3% indiferente y un 63% casi siempre o siempre. Se entiende por los resultados de este ítem, que la mayor parte de empleados orientan su trabajo hacia la estrategia empresarial comunicada o comprendida, sin embargo un porcentaje lo hacen de forma poco recurrente, puede deberse a falta de comunicación de la estrategia hacia ellos o mal desempeño.

Tabla 68
Desenvolvimiento y participación en la organización

En esta organización se le permite generar conocimientos, habilidades y aptitudes con la finalidad de lograr el crecimiento personal y mejorar su desempeño			
Valor	Significado	Frecuencia	%
2	Nunca	6	20%
3	Pocas veces	6	20%
4	Indiferente	5	17%
5	Casi siempre	11	37%
6	Siempre	2	7%
TOTAL		30	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 68 se evidencia que un 44% de la población encuestada manifiesta que siempre o casi siempre se le permite generar conocimientos, habilidades y aptitudes con la finalidad de lograr el crecimiento personal y mejorar su desempeño. Un 17% lo asume como indiferente, mientras que el 20% afirma de pocas veces permitirle y el otro 20% nunca. Esto significa que un grupo de trabajadores no está convencido en cuanto se le permita generar nuevos conocimientos o habilidades dentro de la organización ya sea para su mejor desempeño o crecimiento, y existe otra parte un poco mayor en número que si considera como aceptable el desarrollo de tales aceptables por parte de la empresa.

Tabla 69
Inclusión de programas de capacitación.

Periódicamente recibe programas de capacitación			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	15	50%
2	Pocas veces	9	30%
3	Indiferente	2	7%
4	Casi siempre	2	7%
5	Siempre	2	7%
TOTAL		30	100%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados mostrados en la tabla 69 muestran que solo un 14% de la población encuestada afirma como siempre o casi siempre en recibir periódicamente programas de capacitación, un 7% se mantiene indiferente y el 80% consideran que nunca o casi nunca los reciben. Se interpreta en los resultados de la tabla, que los programas de capacitación están siendo escasos para el personal, la mayor parte manifiesta que no los recibe o son mínimas las veces que los tiene.

Tabla 70
Realización del trabajo de forma individual.

Usted siente que realiza mejor su labor en la empresa si trabaja individualmente			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	8	27%
2	Pocas veces	14	47%
3	Indiferente	4	13%
4	Casi siempre	2	7%
5	Siempre	2	7%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia

Según los datos obtenidos en la tabla 70, se observa que el 14% de la población considera en que siempre o casi siempre realizan mejor su labor en la empresa si trabajan individualmente, un 47% afirma que pocas veces, un 27% nunca y el 13% les resulta indiferente. Esto refleja que la mayor parte de empleados, considerando a los que manifestaron nunca o pocas veces, sostienen que no realizan mejor su trabajo de forma individual, es bueno saber que el trabajo en equipo se hace necesario para los trabajadores y se pueda fomentar los objetivos propuestos.

Tabla 71
Realización del trabajo en equipo

Usted siente que realiza mejor su labor en la empresa si trabaja en equipo			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	7	23%
3	Indiferente	1	3%
4	Casi siempre	9	30%
5	Siempre	13	43%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados mostrados en la tabla 71, reflejan a un 43% de la población que sostiene siempre realizar mejor su labor en la empresa si trabaja en equipo, un 30% manifiesta que casi siempre, sólo un 3% es indiferente y un 23% considera en pocas veces. Se entiende tras los datos, que un mayor porcentaje de empleados considera realizar mejor su labor trabajando en equipo, esto se relaciona con la tabla 69, la cual tuvo resultados similares y denotando que el trabajo en conjunto se hace indispensable para los trabajadores de la empresa.

Tabla 72
Estimulo del trabajo en equipo

Sus superiores estimulan prácticas de trabajo en equipo como una manera de alcanzar los objetivos propuestos			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	6	20%
2	Pocas veces	13	43%
3	Indiferente	7	23%
4	Casi siempre	2	7%
5	Siempre	2	7%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 72 se observa a un 14% de la población encuestada afirmando que siempre o casi siempre sus superiores estimulan prácticas de trabajo en equipo como una manera de alcanzar los objetivos propuestos, un 23% le es indiferente, mientras que el 43% y 20% lo ratifican como pocas veces y nunca respectivamente. Esto denota que la mayor parte a los subordinados no perciben estímulos de prácticas de trabajo en conjunto por parte de los superiores con el fin de alcanzar los objetivos, siendo muy pequeño la cantidad de ellos que afirman lo contrario.

Tabla 73
Evaluación del trabajo por los superiores.

Su trabajo es evaluado constantemente por sus superiores			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	13	43%
2	Pocas veces	14	47%
3	Indiferente	1	3%
4	Casi siempre	1	3%
5	Siempre	1	3%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 73 se observa que el 6% de la población encuestada considera que siempre o casi siempre su trabajo es evaluado constantemente por sus superiores, sólo un 3% le es indiferente, un 47% afirma pocas veces y un 43% nunca. Esto interpreta que el trabajo no es evaluado constantemente por los superiores, pues así lo manifiestan los empleados, generando una deficiencia en el control y supervisión de las actividades cotidianas en donde integran al personal laborando.

Tabla 74
Reconocimiento por ser creativo e innovador.

Cuando usted es creativo e innovador para realizar adecuadamente su trabajo recibe algún tipo de reconocimiento			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	16	53%
2	Pocas veces	10	33%
3	Indiferente	2	7%
4	Casi siempre	1	3%
5	Siempre	1	3%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 74 representa a un 6% de la población, manifestar que siempre o casi siempre reciben algún tipo de reconocimiento por ser creativo e innovador al realizar su trabajo, un 7% le es indiferente, el 33% pocas veces y un 53% nunca. Esto representa claramente que no se brindan adecuados estímulos o tipos de reconocimiento al personal cuando es creativo o innovador en su trabajo, creando así una falta de interés o empeño por parte de los empleados en hacer mejoras para su trabajo.

Tabla 75
Esquema de incentivos.

En la organización existe algún esquema de incentivos que lo motive a alcanzar los objetivos propuestos			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	15	50%
2	Pocas veces	13	43%
3	Indiferente	1	3%
4	Casi siempre	0	0%
5	Siempre	1	3%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 75, se evidencia a sólo un 3% de la población considerar siempre la existencia de algún esquema de incentivos que lo motive a alcanzar los objetivos propuestos, un 3% es indiferente, el 43% pocas veces y el 50% nunca. Se observa en la organización, según los datos obtenidos que la empresa no plasma programas, o rara vez lo hace, de incentivos que permitan al trabajador motivarse para alcanzar objetivos propuestos.

Tabla 76
Salario como principal motivador

En el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es la compensación salarial			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	9	30%
3	Indiferente	7	23%
4	Casi siempre	11	37%
5	Siempre	3	10%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados de la tabla 76 expresan a un 47% de la población encuestada manifestar que siempre o casi siempre en el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es la compensación salarial, el 23% lo toma indiferente y un 30% pocas veces. Esto representa a un 47% de empleados manifestando tener como principal motivo para cumplir con los objetivos en su trabajo la compensación salarial brindada.

Tabla 77
Crecimiento personal como principal motivador

En el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es su crecimiento personal			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	1	3%
2	Pocas veces	2	7%
3	Indiferente	2	7%
4	Casi siempre	13	43%
5	Siempre	12	40%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 77, evidencia a un 83% de la población encuestada afirmar que siempre o casi siempre en el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es su crecimiento personal, un 7% le es indiferente mientras que otro 10% le o afirma en pocas veces y nunca. Según los resultados se interpreta que los trabajadores en gran parte tienen a su crecimiento personal como mayor motivo para poder cumplir con los objetivos organizacionales.

Tabla 78
Ascensos y reconocimiento como principal motivador

En el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es el reconocimiento de sus superiores y el ascenso laboral			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	6	20%
3	Indiferente	3	10%
4	Casi siempre	13	43%
5	Siempre	8	27%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 78, se evidencia a un 70% de la población encuestada afirmar que siempre o casi siempre en el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es el reconocimiento de sus superiores y el ascenso laboral, un 10% se muestra indiferente, mientras que el 20% lo considera pocas veces. Los resultados evidencian a la mayoría de trabajadores tener dentro de sus mayores motivos para poder cumplir con los objetivos, obtener el reconocimiento de sus superiores y también un ascenso laboral.

Tabla 79
Motivación y compromiso con el trabajo.

Usted realmente se siente motivado y comprometido con el trabajo que debe realizar en la organización			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	9	30%
3	Indiferente	7	23%
4	Casi siempre	10	33%
5	Siempre	4	13%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia

En los resultados de la tabla 79, se observa a un 46% de la población, manifestar que siempre o casi siempre se sienten motivados y comprometidos con el trabajo que debe realizar en la organización, el 23% lo considera indiferente y un 30% pocas veces. Se evidencia que existe un mayor grupo de colaboradores sentirse motivados y comprometidos con su trabajo, pero también hay otra parte de ellos que ratifica hacerlo en pocas ocasiones.

Tabla 80
Rotación de personal

15. Desde su vinculación en la empresa ha notado que existe mucha rotación de personal			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	12	40%
2	Pocas veces	13	43%
3	Indiferente	3	10%
4	Casi siempre	1	3%
5	Siempre	1	3%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 80 evidencia a sólo un 6% de la población encuestada, considerar que siempre o casi siempre desde su vinculación en la empresa ha notado que existe mucha rotación de personal, un 10% lo cree indiferente y un 83% en pocas veces y nunca. Esto significa que los colaboradores desde su vinculación con la organización, manifiesta que no se rota mucho al personal, sólo un pequeño número de ellos lo afirman.

Tabla 81
Clima laboral armonioso

Desde su perspectiva considera que en la empresa existe un ambiente de trabajo donde predomina la armonía y el compañerismo			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	1	3%
2	Pocas veces	11	37%
3	Indiferente	3	10%
4	Casi siempre	13	43%
5	Siempre	2	7%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 81, se observa a un 50% de la población afirmar que siempre o casi siempre desde su perspectiva consideran que en la empresa existe un ambiente de trabajo donde predomina la armonía y el compañerismo, un 10% indiferente, el 37% pocas veces y sólo un 3% nunca. Esto evidencia que la mitad de trabajadores tiene una percepción de clima laboral armonioso y de buen compañerismo, no obstante hay un grupo de trabajadores menor a la mitad del total, afirmar que son pocas ocasiones en las que logran percibir el ambiente laboral mencionado.

Tabla 82
Rivalidad entre colaboradores

Desde su perspectiva considera que en la empresa existe un ambiente de trabajo donde predomina la competencia y rivalidad entre los mismos compañeros de trabajo			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	5	17%
2	Pocas veces	14	47%
3	Indiferente	4	13%
4	Casi siempre	6	20%
5	Siempre	1	3%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 82, muestra a un 23% de la población manifestar que siempre o casi siempre desde su perspectiva considera que en la empresa existe un ambiente de trabajo donde predomina la competencia y rivalidad entre los mismos compañeros de trabajo, un 13% lo considera indiferente, 47% pocas veces y 17% nunca. Según los resultados mostrados se puede observar que la percepción de los trabajadores con respecto a la competencia y rivalidad entre ellos, es baja.

Tabla 83
Relaciones armoniosas con los superiores

Las relaciones con sus superiores son armoniosas			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	1	3%
2	Pocas veces	10	33%
3	Indiferente	2	7%
4	Casi siempre	13	43%
5	Siempre	4	13%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 83 muestra a un 56% de la población manifestar que siempre o casi siempre las relaciones con sus superiores son armoniosas, el 7% lo asume como indiferente, un 33% pocas veces y el 3% nunca. Esto se interpreta como que un poco más de la mitad de subordinados afirman que las relaciones con sus superiores se dan de manera armoniosa, no obstante hay otro grupo de colaboradores que considera no tener tal tipo de relación con sus jefes.

Tabla 84
Aceptación de la opinión de los colaboradores

Sus superiores tienen en cuenta sus opiniones y sugerencias en miras de aumentar la productividad en la empresa			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	5	17%
2	Pocas veces	10	33%
3	Indiferente	6	20%
4	Casi siempre	8	27%
5	Siempre	1	3%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 84, muestra a un 30% de la población manifestar que siempre o casi siempre sus superiores tienen en cuenta sus opiniones y sugerencias en miras de aumentar la productividad en la empresa, un 20% lo cree indiferente, el 33% pocas veces y un 17% nunca. Esto denota que la mitad de empleados no sienten por parte de sus superiores, tomar en cuenta las opiniones y sugerencias que ellos puedan brindar para mejoras de la empresa, otro grupo considera que si lo tiene, pero es de menor tamaño.

Tabla 85
Condiciones de trabajo adecuadas

Usted cuenta con las herramientas y condiciones de trabajo necesarias para desempeñar una excelente labor			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	7	23%
2	Pocas veces	12	40%
3	Indiferente	5	17%
4	Casi siempre	4	13%
5	Siempre	2	7%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 85, se observa al 20% de la población afirmar que siempre o casi siempre cuentan con las herramientas y condiciones de trabajo necesarias para desempeñar una excelente labor, un 17% indiferente, mientras que el 63% lo considera en pocas veces o nunca. Se afirma mediante los resultados que las condiciones de trabajo y herramientas en la empresa no están siendo las necesarias para desempeñar buena labor de los empleados, así lo manifiesta la mayor parte de ellos.

Tabla 86
Percepción del salario en relación al trabajo y esfuerzo.

Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	11	37%
2	Pocas veces	6	20%
3	Indiferente	8	27%
4	Casi siempre	5	17%
5	Siempre	0	0%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 86, muestra a un 17% de la población manifestar que casi siempre considera el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo, un 27% es indiferente, un 20% lo cree pocas veces y un 37% nunca. Esto evidencia a un 57% de colaboradores, cabe decir más de la mitad de los trabajadores, que afirman no tener un salario neto en acorde a su trabajo y esfuerzo, solo un porcentaje menor considera lo contrario.

Tabla 87
Ascenso laboral.

Desde su vinculación en la empresa ha logrado ascender en la misma			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	15	50%
2	Pocas veces	9	30%
3	Indiferente	4	13%
4	Casi siempre	2	7%
5	Siempre	0	0%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados en la tabla 87 muestran a solo un 7% de la población afirmar que casi siempre ha logrado ascender en la empresa, desde su vinculación. El 13% indiferente y un 80% pocas veces o nunca. Esto denota que no se realizan ascensos en la organización para los subordinados, el pequeño porcentaje que afirmó casi siempre, se pueden considerar como los de la directiva haber escalado un puesto más arriba.

Tabla 88
Satisfacción con el trabajo.

Usted se siente realmente satisfecho con su trabajo como miembro de esta organización			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	1	3%
2	Pocas veces	9	30%
3	Indiferente	6	20%
4	Casi siempre	13	43%
5	Siempre	1	3%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 88, se observa que un 46% de la población encuestada considera sentirse satisfecho con su trabajo como miembro de la organización, un 20% indiferente, el 30% pocas veces y el 3% nunca. Se interpreta en que la mayoría de colaboradores afirman sentirse satisfechos con su trabajo y la empresa, pero existe un grupo de ellos de no mucha diferencia en cantidad quienes consideran no sentirlo o pocas veces hacerlo.

Tabla 89
Medidas de seguridad laboral

La organización brinda las medidas y accesorias de seguridad necesarios así como capacitación de seguridad laboral			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	12	40%
2	Pocas veces	12	40%
3	Indiferente	5	17%
4	Casi siempre	0	0%
5	Siempre	1	3%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 89, muestra a solo un 3% de la población manifestar que siempre la organización brinda las medidas y accesorias de seguridad necesarios así como capacitación de seguridad laboral, un 17% indiferente y el 80% nunca o pocas veces. De los resultados se verifica falta de medidas de seguridad, falta capacitación y afines, en la organización.

Tabla 90
Media de la variable personal

SUJETOS	PUNTUACION TOTAL	PROMEDIO POR SUJETO	CLASIFICACION EN ESCALA DE PUNTUACION
S1	48	2.00	MD
S2	68	2.83	D
S3	61	2.54	D
S4	110	4.58	D
S5	84	3.50	MF
S6	63	2.63	D
S7	78	3.25	F
S8	76	3.17	F
S9	70	2.92	D
S10	76	3.17	F
S11	66	2.75	D
S12	65	2.71	D
S13	65	2.71	D
S14	59	2.46	D
S15	71	2.96	D
S16	59	2.46	D
S17	71	2.96	D
S18	60	2.50	D
S19	56	2.33	D
S20	56	2.33	D
S21	58	2.42	D
S22	63	2.63	D
S23	62	2.58	D
S24	42	1.75	MD
S25	74	3.08	F
S26	62	2.58	D
S27	44	1.83	MD
S28	76	3.17	F
S29	50	2.08	D
S30	60	2.50	D
MEDIA DE LA VARIABLE		2.71	DESFAVORABLE

Fuente: Elaboración Propia

La Tabla 90, da a conocer el promedio de las puntuaciones realizadas por cada sujeto, siendo 4.58 el promedio otorgado más alto, calificándose como muy favorable de acuerdo a la escala de puntuación, así mismo el promedio más bajo fue 1.75 calificándose como muy desfavorable. La media del total de los promedios es de 2.71 calificándose como desfavorable. La media evidencia que en general los colaboradores manifiestan un funcionamiento desfavorable con respecto a la variable personal.

4.1. 7. Diagnóstico y determinación del estilo de gestión y liderazgo

4.1.7.1. Resultados de la encuesta:

La información de la variable estilo se recogió mediante 13 ítems, los cuales detallaron lo siguiente:

Tabla 91
Efectividad del proceso de toma de decisiones

1. El proceso de toma de decisiones en la empresa es efectivo			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	1	25%
4	De acuerdo	3	75%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		4	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 91, la cual recoge información del ítem 1 de la variable estilo, da a conocer que el 75% de los directivos manifestaron estar “De acuerdo” con la afirmación que señala que el proceso de toma de decisiones en la empresa es efectivo. Sin embargo el 25% adujo “indiferente” ante la afirmación mencionada. Esto evidencia que los directivos en su mayoría manifiestan que el proceso de toma de decisiones es efectivo,

Tabla 92
Integralidad en la toma de decisiones

2. El proceso de toma de decisiones en la empresa se desarrolla de manera integral			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	1	25%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	3	75%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		4	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 92, da a conocer que el 75% de los colaboradores que ocupan cargos directivos adujeron estar “de acuerdo” con la afirmación, que muestra que la toma de decisiones en la organización se realiza de manera integral. Por otro lado 25% considero estar “en desacuerdo”, con la afirmación brindada.

Tabla 93
Consenso en la toma de decisiones

3. Los cargos gerenciales realizan unánimemente el proceso de toma de toma de decisiones			
Valor	Significado	Frecuencia	%
2	Totalmente en desacuerdo	0	0%
3	En desacuerdo	0	0%
4	Indiferente	0	0%
5	De acuerdo	3	75%
6	Totalmente de acuerdo	1	25%
TOTAL		4	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 93, da a conocer que el 75% de los directivos afirmaron estar “de acuerdo” con que los cargos gerenciales realizan unánimemente el proceso de toma de decisiones, evidenciando el consenso por parte de los cargos gerenciales al momento de tomar decisiones. Sumado a esto el 25% manifestó estar totalmente de acuerdo con la afirmación mencionada.

Tabla 94
Comunicación de metas a los colaboradores

4. La gerencia comunica a los miembros de la organización las metas fijadas			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	4	100%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		4	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 94 muestra que los directivos en su totalidad adujeron que la gerencia comunica a los miembros de la organización las metas fijadas, manifestando en un 100% que están “de acuerdo” con la afirmación brindada.

Tabla 95
Comunicación de las prioridades

5. La gerencia comunica a los miembros de la organización respecto a las prioridades y compromisos para cumplir con la estrategia			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	1	25%
4	De acuerdo	3	75%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		4	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 95 la cual recoge información referente al ítem 5 de la variable estilo, señala que la gerencia comunica a los miembros de la organización las prioridades y compromiso para cumplir con la estrategia, manifestando un 75% de los directivos estar “de acuerdo” con la afirmación brindada. De igual modo 25% de los directivos manifestaron “indiferente ante la afirmación.

Tabla 96
Delegación de autoridad

6. La gerencia realiza delegación de autoridad			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	4	100%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		4	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 96 muestra que los directivos otorgan delegación de autoridad a los colaboradores, pues el total de directivo indicar estar “de acuerdo” con la afirmación que aduce que la gerencia realiza delegación de autoridad.

Tabla 97
Libertad de organización del trabajo

7. Las personas de niveles subordinados tienen la libertad de organizar su trabajo de la manera más conveniente			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	1	25%
3	Indiferente	1	25%
4	De acuerdo	2	50%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		4	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 97 da a conocer que el 50% de los directivos manifestaron estar “de acuerdo” con que la organización las personas de niveles subordinados tienen libertad de organizar su trabajo de la manera más conveniente. De igual modo 25% de los directivos adujo estar “en desacuerdo” con la afirmación brinda, mientras que un 25% se mostró indiferente ante la afirmación.

Tabla 98
Empoderamiento

8. En la organización se promueve el empoderamiento (delegar poder y autoridad a los subordinados, confiriéndoles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo)			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	1	25%
3	Indiferente	2	50%
4	De acuerdo	1	25%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		4	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 98 señala que el 50% de los directivos de la organización se mostraron “indiferentes” ante la afirmación, lo que deja en evidencia el desconocimiento del tema por gran parte de los directivos de la organización. Así mismo 25% señaló estar “en desacuerdo” con la afirmación mencionada. Sin embargo 25% de directivos se mostró “de acuerdo” con la afirmación brindada.

Tabla 99
Resolución de problemas y manejo de conflictos

9. El proceso de resolución de problemas y manejo de conflictos en la organización es el más adecuado			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	1	25%
4	De acuerdo	2	50%
5	Totalmente de acuerdo	1	25%
TOTAL		4	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 99, la cual recoge información referente al ítem 9 de la variable estilos, muestra que en su mayoría los directivos de la organización aducen que el proceso de resolución de problemas y manejo de conflictos es el más adecuado, mostrándose “de acuerdo” en un 50% y “totalmente de acuerdo” en un 25%.

Tabla 100
Relación gerencia-colaboradores

10. Las relaciones existentes entre la alta gerencia y el resto de los miembros de la organización son armoniosas			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	4	100%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		4	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 100 da a conocer que el 100% de los directivos se muestra “de acuerdo” con la afirmación sobre la relación armoniosa entre la gerencia y el resto de los miembros de la organización. Esto indica que los directivos consideran que tiene una relación armoniosa con los demás colaboradores.

Tabla 101

Relación gerencia-colaboradores

11. La gerencia impone las normas y sus criterios, estableciendo la estrategia que se va a seguir, planificando y diseñando el trabajo, y diciendo quién debe hacerlo			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	2	50%
4	De acuerdo	2	50%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		4	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 101 da a conocer que el 50% de los directivos de la organización se manifestaron estar “de acuerdo” con que la gerencia impone las normas y sus criterios, estableciendo la estrategia que se va a seguir, planificando y diseñando el trabajo, y diciendo quien debe hacerlo. Sin embargo 50% de los directivos también se mostraron “indiferente” con la afirmación, dejando en evidencia el descornamiento de la imposición de normas y planificación del trabajo por parte de la mitad de los directivos.

Tabla 102

Directivo comunicador, tolerante y participativo.

12. El directivo es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	4	100%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		4	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 102 da a conocer que los directivos son en su totalidad buenos comunicadores, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procuran fomentar la participación y saben recompensar el trabajo realizado. Pues el 100% de directivos se mostró “de acuerdo” con la afirmación brindada.

Tabla 103

Consideración de la opinión de los colaboradores

13. La dirección consulta y toma en cuenta la opinión de los colaboradores en la toma de decisiones			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	1	25%
4	De acuerdo	3	75%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
TOTAL		4	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 103, la cual recoge información referente al ítem 13 de la variable estilo, da a conocer que la dirección consulta y toma en cuenta la opinión de los colaboradores en la toma de decisiones, manifestando el 75% de los directivos estar “de acuerdo” con la afirmación mencionada. Sin embargo 25% de los directivos se mostró “indiferente” ante la afirmación brindada.

Tabla 104

Media de la variable estilo.

Ítem	Afirmación	Sujetos			
		S1	S2	S3	S4
1	El proceso de toma de decisiones en la empresa es efectivo.	3	4	4	4
2	El proceso de toma de decisiones en la empresa se desarrolla de manera integral.	2	4	4	4
3	Los cargos gerenciales realizan unánimemente el proceso de toma de toma de decisiones	4	4	5	4
4	La gerencia comunica a los miembros de la organización las metas fijadas	4	4	4	4
5	La gerencia comunica a los miembros de la organización respecto a las prioridades y compromisos para cumplir con la estrategia.	4	4	4	3
6	La gerencia realiza delegación de autoridad.	4	4	4	4
7	Las personas de niveles subordinados tienen la libertad de organizar su trabajo de la manera más conveniente	2	3	4	4
8	En la organización se promueve el empoderamiento (delegar poder y autoridad a los subordinados, confiriéndoles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo)	2	3	4	3
9	El proceso de resolución de problemas y manejo de conflictos en la organización es el más adecuado.	3	4	4	5
10	Las relaciones existentes entre la alta gerencia y el resto de los miembros de la organización son armoniosas.	4	4	4	4
11	La gerencia impone las normas y sus criterios, estableciendo la estrategia que se va a seguir, planificando y diseñando el trabajo, y diciendo quién debe hacerlo.	4	3	3	4
12	El directivo es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado	4	4	4	4
13	La dirección consulta y toma en cuenta la opinión de los colaboradores en la toma de decisiones.	4	4	3	4
PUNTUACION TOTAL		44	49	51	51
PROMEDIO POR SUJETO		3.38	3.77	3.92	3.92
CLASIFICACION EN ESCALA DE PUNTUACION		F	F	F	F
MEDIA DE VARIABLE		3.75			
CLASIFICACION EN ESCALA DE PUNTUACION		FAVORABLE			

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 104, da a conocer el promedio de las puntuaciones realizadas por cada sujeto, siendo 3.92 el promedio otorgado más alto, calificándose como favorable de acuerdo a la escala de puntuación, así mismo el promedio más bajo fue 3.38 calificándose como favorable. La media del total de los promedios es de 3.75 calificándose como favorable. La media evidencia que en general la organización presenta estilos de dirección favorables.

4.1. 8. Diagnóstico y determinación de los valores compartidos

4.1.8.1. Resultados de la encuesta

La información de la variable valores compartidos se recogió mediante 14 ítems, los cuales detallaron lo siguiente:

Tabla 105

Miembros orgullosos de integrar la organización

1. Usted se siente orgulloso de ser miembro de esta organización			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	9	30%
3	Indiferente	6	20%
4	Casi siempre	5	17%
5	Siempre	10	33%
TOTAL		30	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 105, la cual recoge información correspondiente al ítem 1 de la variable valores compartidos, muestra que más de la mitad de los colaboradores se siente orgullo de formar parte de la organización, manifestando 33% que “siempre” se sienten orgullosos y 17% que “casi siempre” se sienten orgullosos. Sin embargo una parte importante del total de colaboradores señalaron que “pocas veces” se sienten orgullosos de formar parte de la organización, al igual que el 20% que indico ser “indiferente” a esta afirmación.

Tabla 106

Integración del personal de la organización

2. Existe una integración positiva del personal en la organización			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	9	30%
3	Indiferente	4	13%
4	Casi siempre	10	33%
5	Siempre	7	23%
TOTAL		30	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 106, da a conocer que en la organización el personal esta integrado positivamente en su gran mayoría, pues 33% manifestó “casi siempre” estar integrados positivamente y 23% señaló que “casi siempre” existe una integración positiva. Sin embargo, se evidencia la existencia de algún conflicto o deficiencia ya que el 30% de los colaboradores indicó que “pocas veces” existe esta integración.

Tabla 107
Conocimiento de la misión, visión y valores organizacionales

3 Usted conoce con claridad la Misión, Visión, y Objetivos corporativos de la organización			
Valor	Significado	Frecuencia	%
2	Nunca	12	40%
3	Pocas veces	6	20%
4	Indiferente	8	27%
5	Casi siempre	3	10%
6	Siempre	1	3%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 107, señala que la mayoría de colaboradores desconoce la misión, visión y valores de la organización, pues manifestaron que “nunca” y “pocas veces” en un 40% y 20% respectivamente, no conocen estos criterios básicos de organización. Así mismo 27% de los colaboradores se mostró indiferente ante la afirmación. Por otro lado 13% en total afirmaron conocer la misión, visión y valores organizacionales.

Tabla 108
Conocimiento de normas y reglamento interno

4. Usted conoce claramente las normas y el reglamento interno de la empresa			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	13	43%
2	Pocas veces	8	27%
3	Indiferente	5	17%
4	Casi siempre	1	3%
5	Siempre	3	10%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 108, da a conocer que el 70% de los colaboradores de la organización no conocen las normas ni el reglamento interno de la empresa, pues señala que “nunca” en 43% o “pocas veces” en 27% conocen claramente las normas y reglamento interno. Así mismo 17% se mostraron “indiferente” ante la afirmación brindada. Sin embargo 13% en total señalaron conocer claramente las normas y reglamento.

Tabla 109
Cumplimiento de normas y reglamento interno

5. Usted cumple con las normas y el reglamento interno de la empresa			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	13	43%
3	Indiferente	8	27%
4	Casi siempre	6	20%
5	Siempre	3	10%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 109, la cual recoge información del ítem 5 de la variable valores compartidos, da a conocer que 43% de los colaboradores no cumple con las normas ni el reglamento interno de la organización. Sin embargo 30% manifestaron cumplir “casi siempre” en 20% o “siempre” en 10% las normas y reglamento interno de la organización. Por otro lado el 27% de los colaboradores se mostró “indiferente” ante la afirmación, lo que deja en evidencia el desconocimiento sobre las normas o reglamento.

Tabla 110
Relaciones interpersonales cordiales y abiertas

6. Considera que las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo o departamento			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	3	10%
3	Indiferente	6	20%
4	Casi siempre	14	47%
5	Siempre	7	23%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 110 indica que las relaciones interpersonales en la organización son cordiales y abiertas entre los miembros de un equipo de trabajo, pues así lo manifestó la mayoría de los colaboradores, señalando que “casi siempre” en un 47% y “siempre” en un 23%, se da esta situación. Sin embargo 10% de los colaboradores señaló que esta situación se da “pocas veces” en la organización. Por otro lado 20% de los colaboradores se mostró indiferente ante esta premisa.

Tabla 111
Practica de valores

7. En la interacción con sus compañeros se practican valores como el respeto, tolerancia, dignidad, responsabilidad y comprensión			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	11	37%
3	Indiferente	5	17%
4	Casi siempre	8	27%
5	Siempre	6	20%
TOTAL		30	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 111 da a conocer que menos de la mitad de los colaboradores de la organización practican en su interacciones con los demás compañeros valores como el respeto y la tolerancia, pues señalaron que “casi siempre” en 27% y “siempre”²⁰ practican estos valores en su interacción. Por otro lado una parte importante de colaboradores compuesta por el 37%, señalaron que “pocas veces” se practican estos valores en la interacción con los demás, dejando en evidencia la ausencia de practica de valores en gran parte de la organización. Así mismo 17% se mostró “indiferente” ante esta afirmación.

Tabla 112
Resolución justa de conflictos

8. A la hora de abordar y resolver los conflictos existentes se hace de una manera justa e imparcial			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	12	40%
3	Indiferente	7	23%
4	Casi siempre	10	33%
5	Siempre	1	3%
TOTAL		30	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 112 da a conocer que en la organización los conflictos no se resuelven totalmente de forma imparcial y justa, pues 40% de los colaboradores considera que se resuelven de esta manera. Sin embargo 33% de los colaboradores señalo que “casi siempre” los conflictos se resuelven de manera justa e imparcial y un 3% manifestó que “siempre” se resuelve de manera justa e imparcial. Así mismo 23% se mostró indiferente antes esta premisa.

Tabla 113
Expresión y atención.

9. Usted suele escuchar y expresarse de manera clara, concreta y oportuna			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	1	3%
2	Pocas veces	6	20%
3	Indiferente	2	7%
4	Casi siempre	13	43%
5	Siempre	8	27%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 113, la cual recoge información del ítem 9 de la variable valores compartidos, señala que la gran mayoría de los colaboradores de la organización suele escuchar y expresarse de manera clara, concreta y oportuna, pues 43% manifestaron que “casi siempre” suelen escuchar y expresarse de esta manera y 27% señalaron que “siempre” realiza esta acción. Por otro lado 7% se mostró indiferente ante la afirmación brindada.

Tabla 114
Relaciones cooperación y confianza.

10. En la organización se estimula la creación de relaciones de cooperación y confianza con las personas con las que interactúa en el trabajo			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	2	7%
2	Pocas veces	13	43%
3	Indiferente	6	20%
4	Casi siempre	7	23%
5	Siempre	2	7%
	TOTAL	30	100%

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 114 muestra que en la organización no se estimula la creación de relación de cooperación y confianza, pues la mayoría de los colaboradores manifestó que “pocas veces” en 43% y “nunca” en 7% se da esta situación. Sin embargo 23% manifestó que “casi siempre” se estimula la creación de relaciones de cooperación y confianza, así como 7% considera que “siempre” se da esta situación. Por otro lado 20% de los colaboradores se mostró indiferente ante esta afirmación.

Tabla 115
Prioridad de Objetivos personales y organizacionales

11. Usted da prioridad a los objetivos organizacionales sobre los objetivos particulares			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	9	30%
3	Indiferente	1	3%
4	Casi siempre	15	50%
5	Siempre	5	17%
TOTAL		30	100%

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 115 da a conocer la mayoría de los colaboradores interponen los objetivos organizales por encima de los personales, demostrando compromiso con las tareas asignadas, pues 50% manifestó que “casi siempre” se da esta situación y 17% señaló que “siempre” se da esta situación. Sin embargo 30% indicó que no se da esta situación, evidenciando la incoherencia entre objetivos organizacionales y personales de gran parte de la organización.

Tabla 116
Reconocimiento del aporte de los demás

12. Usted reconoce y valora los aportes de los demás			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	9	30%
	Indiferente	0	0%
4	Casi siempre	11	37%
5	Siempre	10	33%
TOTAL		30	100%

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 116, muestra que en la organización se reconocen y valoran los aportes de los demás, pues 70% de los colaboradores señaló que “casi siempre” y “siempre” se da esta situación, manifestándose en un 37% y 33% del total de colaboradores respectivamente. Sin embargo un porcentaje alto de 30% de colaboradores indicó que “pocas veces” se reconocen y valoran los aportes de los demás, dejando en evidencia que no todos los colaboradores reconocen y valoran los aportes de los compañeros.

Tabla 117
Sentido de pertenencia por la organización

13. Usted tiene sentido de pertenencia por la organización			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	1	3%
2	Pocas veces	8	27%
3	Indiferente	1	3%
4	Casi siempre	10	33%
5	Siempre	10	33%
TOTAL		30	100%

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 117, la cual muestra información correspondiente al ítem 13 de la variable valores compartidos, da a conocer que 66% de los colaboradores tienen sentido de pertenencia por la organización, mostrando el compromiso que tienen estos por la empresa. Sin embargo 30% de los colaboradores indicó que “nunca” en 3% y “pocas veces” en 27% tienen sentido de pertenencia. Así mismo 3% se mostró indiferente ante esta afirmación.

Tabla 118
Imagen y agradecimiento con la empresa

14. Usted tiene una buena imagen de la empresa, y se siente agradecido con ella			
Valor	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	1	3%
2	Pocas veces	7	23%
3	Indiferente	6	20%
4	Casi siempre	9	30%
5	Siempre	7	23%
TOTAL		30	100%

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 118, da a conocer que más de la mitad de los colaboradores de la organización tienen una buena imagen de la organización y se sienten agradecidos con ella, demostrando que la organización cumple con sus expectativas. Sin embargo 26% manifestó que no tienen una buena imagen de la organización ni se sienten agradecidos con ella, evidenciando que la empresa no cumple con las expectativas de una parte importante de los colaboradores. Así mismo 20% se mostró “indiferente” ante la afirmación brindada.

Tabla 119
Matriz de la variable valores compartidos

Sujetos	Puntuación total	Promedio por sujeto	Clasificación en escala de puntuación
S1	60	4.29	MF
S2	55	3.93	F
S3	35	2.50	D
S4	69	4.93	MF
S5	61	4.36	MF
S6	42	3.00	F
S7	40	2.86	D
S8	45	3.21	F
S9	40	2.86	D
S10	47	3.36	F
S11	41	2.93	D
S12	50	3.57	F
S13	45	3.21	F
S14	45	3.21	F
S15	36	2.57	D
S16	47	3.36	F
S17	47	3.36	F
S18	52	3.71	F
S19	62	4.43	MF
S20	40	2.86	D
S21	27	1.93	MD
S22	37	2.64	D
S23	43	3.07	F
S24	48	3.43	F
S25	27	1.93	MD
S26	41	2.93	D
S27	57	4.07	MF
S28	28	2.00	D
S29	35	2.50	D
S30	57	4.07	MF
MEDIA DE LA VARIABLE		3.24	FAVORABLE

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 119, da a conocer el promedio de las puntuaciones realizadas por cada sujeto, siendo 4.93 el promedio otorgado más alto, calificándose como muy favorable de acuerdo a la escala de puntuación, así mismo el promedio más bajo fue 1,93 calificándose como muy desfavorable. La media del total de los promedios es de 3.24 calificándose como favorable. La media evidencia que en general los colaboradores manifiestan un funcionamiento favorable con respecto a la variable valores compartidos.

4. 2. Discusión de resultados

Con respecto al objetivo número uno, diagnosticar y determinar las estrategias presentes utilizadas en la empresa, los resultados obtenidos manifestaron que la estrategia empresarial presento una puntuación media de 2,61 calificada como desfavorable para su funcionamiento. Los resultados indicaron que la organización no ha definido claramente la estrategia ni tampoco la ha comunicado correctamente, pues así lo manifestaron el 75% de sus directivos, el 75% adujeron que los procesos no están alineados a la organización así como el 50% que afirmo que los recursos no están orientados al desarrollo de la estrategia, la ausencia de un análisis externo e interno de la organización declarada por el 50%, también la ausencia de estrategias que los diferencien de competencia en el cual solo el 25% manifestó que “casi siempre” se establecen este tipo de estrategias, además del 25% que afirmo que la estrategia actual no permite crear ventajas competitiva. Por su parte Escorcía y Pérez (2015) en su trabajo de investigación sobre la Empresa Herrera y Duran Ltda. Obtuvieron como resultado que la variable estrategia tuvo buenos resultados, pues tuvo una calificación cuantitativo de 52.80%, calificada según su escala cualitativa como buena, dejando en claro que también se encontraron aspectos negativos calificados con bajo porcentaje reflejando que la organización no tiene bien definida su estrategia empresarial; no lleva a cabo un plan estratégico que indique como se logran los objetivos; y no plantea estrategias basadas en el análisis de su entorno. Así mismo Buendía (2009) en su trabajo de investigación aplicado a las empresas del eje cafetero de Manizales, destaco que en su resultados la variable estrategia presento un valor promedio de 3.75, indicando la tendencia de estas empresas a considerar relevante este criterio, rescatando principalmente que el 91% de las empresas en esta zona tienen definida su estrategia organizacional que se fundamenta en una fuerte reducción de costos ya que el 83% de las empresas se enfrenta a la competencia a través de este medio. Es importante resaltar que la estrategia competitiva según Porter (2012) “(...) es una combinación de fines (metas) que busca la compañía y de medios (políticas) con que trata de alcanzarlos” (p.34). Ante la no articulación de la estrategia con los recursos y procesos, Markides (2002) “Todo lo que la empresa hace en su negocio tiene que apoyarse en sus destrezas, recursos y capacidades, de modo que para llevar a cabo las actividades que su estrategia requiere, la compañía debe desarrollar las capacidades y activos necesarios” (p.152). Y referente a las estrategias de diferenciación Roca (2001) señala que “(...) la pequeña y mediana empresa busca concentrarse en una propuesta de valor agregado para su cliente potencial y desarrolla más una apuesta de mercado que una estrategia completa que obedezca a un plan estratégico formal y expreso” (p. 838).

En cuanto al objetivo número dos, diagnosticar y determinar el funcionamiento de la estructura interna en la empresa, los resultados conseguidos revelaron que la estructura organizacional presentó una media de 2,49 calificada como desfavorable para su funcionamiento. Los resultados indicaron que la organización no tiene constituida de forma adecuada y requerida la estructura para sus procesos, en tanto que las actividades no son congruentes con el tamaño de la empresa, también se evidenció que no existe una descripción de cargos plasmada a detalle para los puestos de trabajo, la libertad del colaborador para organizar su propio trabajo es casi nula. Por otra parte se encontró falta de formalidad para las comunicaciones internas; con respecto a la fluidez de información con sus jefes, un 70% de subordinados declaró no tenerla. Las líneas de autoridad y responsabilidad en las áreas no se mantienen uniformes, así como falta control y organización en las mismas; no obstante un 87% del personal al menos si conoce claramente los deberes, responsabilidades y actividades que debe realizar, teniendo un grado de responsabilidad con sus cargos respectivos aceptable. De otro lado Escorcía y Pérez (2015) en su trabajo de investigación sobre la Empresa Herrera y Duran Ltda., consiguieron tras el estudio de la variable “estructura” resultados conformes para su empresa, una media de 57.42%, lo cual en su escala cualitativa, es considerado como bueno. A diferencia del presente estudio, la empresa Empresa Herrera y Duran Ltda., materia de investigación para el trabajo de Escorcía y Pérez (2015), evidenció tener la estructura organizacional correcta para su organización. Por su parte Buendía (2009) en su trabajo de investigación aplicado a las empresas constructoras destacadas del eje cafetero de Manizales obtuvo para los resultados de la variable “estructura” un valor promedio de 3.60, donde hace énfasis en la formalización para sus actividades en el sector que se desenvuelve, tras el estudio se encontró que los niveles de formalización no son altos lo que indica cierta flexibilidad dentro de la organización; tanto para sus comunicaciones, responsabilidades, cargos y afines. Cabe resaltar que La Estructura organizacional según Di Lonardo y Stamato (2012) “resulta de decisiones gerenciales relativas a 4 aspectos importantes de toda organización: la división del trabajo, base para la departamentalización, tamaño de los departamentos y delegación de la autoridad” (...) Del mismo modo también afirma: que personas y unidades tienen que comunicarse unas con otras e integrar sus esfuerzos, es decir vincularse entre sí. Di Lonardo y Stamato (2012), manifiestan criterios clave para el diseño estructural: Cubrir las funciones necesarias para el logro de los objetivos de la organización y según el concepto de división del trabajo en tareas homogéneas; que cada función tenga un solo responsable a cargo de las mismas; que las funciones estén coordinadas según criterios de jerarquía y subordinación.

Para el objetivo número tres, diagnosticar y determinar todos los sistemas y procesos que realiza la empresa y que permiten su funcionamiento, los resultados obtenidos manifestaron que tal variable presentó una media de 2.98, calificada como desfavorable para la marcha de las actividades. En los resultados se evidenció que la mitad de colaboradores consideran a los procesos administrativos existentes como no complejos, mientras que los sistemas en la empresa no son del todo eficaces ni se usa la tecnología adecuada para que respondan a tales procesos administrativos. También se obtuvo que los sistemas de información utilizados no contribuyen al logro de objetivos y metas, no tienen un buen reglamento, no existe un sistema de control de procesos, de costos y presupuestos, de comunicación formal. Los procesos no poseen un nivel de calidad, para que puedan contribuir al total de objetivos propuestos, pero si se promueve la reducción de costos en ellos. En el trabajo de investigación de Escorcía y Pérez (2015), aplicado a la empresa Herrera y Duran Ltda., se obtuvo una media de la variable “sistemas” de 62.24% con resultado cualitativo sobresaliente, lo que indica la buena aplicación de sistemas, procesos adecuados y gestión de estos dentro de la empresa, a diferencia de la presente investigación. Por otro lado Buendía (2009) en su trabajo de investigación aplicado a las empresas constructoras destacadas del eje cafetero de Manizales obtuvo para los resultados de la variable “procesos internos” un valor promedio de 4.08, valor donde califican como considerable y favorable en cuanto al rubro de tal organización. A distinto de esas empresas, antecesoras en trabajos de investigación, los resultados para la evaluación de sistemas y procesos en “Inversiones Muchik” reflejan falencias, carencias y mala gestión. No obstante, para la comparación entre lo adecuado con la realmente sucede en la empresa, Laudon y Laudon (1996) afirman que los sistemas de información deben alinearse con la organización para proporcionar la información que se necesita. También la organización debe tener conciencia y dejar actuar a los sistemas de información para beneficio de la misma. Los sistemas de se relacionan directamente en el uso de las empresas, estas los adecuan a su criterio y actividad. Para una Pyme, los sistemas de información deben comprender ciertos requisitos, Roque (2004) los manifiesta: Multiplicidad de fuentes, Complementariedad, Carácter provisorio, Fácil sistematización a los fines de registro y consulta, Complejidad y Parcialidad. Para el ámbito de los procesos y su acción respectiva, Di Lionardo y Stamato (2012) afirman que para los procesos que se generan en una organización, son fundamentales: “el planeamiento, la gestión y el control, porque determinan el accionar de la organización dentro del contexto social e influyen en el futuro de las organizaciones y de la sociedad”.

Con respecto al objetivo número cuatro, diagnosticar y determinar las habilidades de todos los trabajadores, el estudio determinó que la variable habilidades presenta una puntuación media de 3.30 calificada como favorable. Los resultados manifestaron que el 70% de los colaboradores procuran desarrollar habilidades, el 73% que afirmó tener interés por capacitarse y superarse, además presentan las siguientes habilidades: aporte de ideas y soluciones a la empresa en 77%, personas lógicas y analíticas en 63%, personas creativas e innovadores en 70% y capacidad de emplear recursos y tomar decisiones oportunas en 70%. También se obtuvo resultados negativos, 90% afirmó que la empresa no realiza actividades para desarrollar competencias, la falta de identificación de habilidades organizacionales e individuales señalado por el 53% y 94% respectivamente. Además de no desarrollar aun, habilidades organizacionales para alcanzar sus objetivos, referido del 70%. Por su parte Escorcía y Perez (2015), resultado de su investigación obtuvo que la variable habilidades recibió una calificación de 62,73% calificada por su escala como sobresaliente, resaltando que la puntuación más alta fue las de integración de experiencia y conocimiento, con 67,62%, destacando que no se evidenciaron aspectos negativos. Buendía (2009) en su trabajo de investigación aplicado a empresas de construcción, sostuvo que el componente capacidad de aprendizaje (habilidades), tuvo una puntuación promedio de 3.58, destacando que únicamente el 51% de las empresas recompensan el conocimiento creado y compartido demostrando indiferencia respecto a las capacidades de innovación y desarrollo; el 51% de las empresas facilitan la experimentación indicando poca injerencia en procesos de investigación y desarrollo. Según Alles (2005) desarrollar competencias es posible si el colaborador tiene el deseo y compromiso de hacerlo (p.144). Así mismo la lista de Capital Workforce Partners, indica que las cualidades que un colaborador debe tener son: “Aprender, razonar y pensar en forma creativa. Tomar decisiones adecuadas y razonables. Dar prioridad a la carga de trabajo”, estas competencias fueron identificadas en la empresa. Respecto a la falta de capacitación para desarrollar competencias, Alles (2005) indica que “(...) la formación sintetiza las diversas actividades que debe encarar una organización para la transmisión de conocimientos y el desarrollo de competencias con el objetivo de lograr una mejor adecuación persona-puesto en su personal (...)”, y en referencia a la no identificación de competencias individuales y organizacionales, Alles (2005) denota que “Tener talento para una determinada posición quiere decir poseer un cierto número de competencias, en un grado determinado. (p. 55). Por último Shell y Bohlander (2013) refieren que “(...) la metas y necesidades de la organización deben estar vinculadas con las necesidades individuales de carrera de sus empleados de tal manera que mejore la eficacia de los trabajadores y su satisfacción” (p. 202).

Para el objetivo número cinco, diagnosticar y determinar las características, formas de seleccionar, analizar, evaluar y las políticas utilizadas para el control y retribución del Personal de la empresa, los resultados obtenidos manifestaron que tal variable presentó una media de 2.71, calificada como un resultado desfavorable en cuanto al manejo de ese factor en la organización. A esto se le incorpora falta de programas de capacitación para los empleados, falta de estímulo de prácticas de trabajo en equipo por parte de los superiores, para alcanzar los objetivos, no existe evaluación constante del trabajo, no se toma en cuenta el reconocimiento por ser creativo e innovador, ausencia de esquema de incentivos para alcanzar los objetivos propuestos, no contar con condiciones y herramientas de trabajo necesarias para efectuar de manera óptima las labores, consideración por parte de los trabajadores a estar en desacuerdo con el monto salarial percibido sin evidenciar ascensos. Sin embargo a pesar del resultado no favorable, se obtuvo de los datos que existe mayor parte del personal quien gusta el trabajo en equipo, tienen no solamente al dinero como mayor motivación para efectuar sus labores, las relaciones con su jefe y entre colegas son aceptables. A comparación de esto, en la investigación de Escorcía y Pérez (2015), aplicado a la empresa Herrera y Duran Ltda., se obtuvo una media de la variable de 54.89%, con resultado cualitativo considerado como bueno. Por otra parte, Buendía (2009) en su investigación aplicada a las empresas constructoras destacadas del eje cafetero de Manizales obtuvo para los resultados de la variable “Recursos humanos” un valor promedio de 3.52, donde describe aspectos Se destaca la presencia baja de respuestas favorables para temas como de planes de carrera, buen sistema de compensación por méritos o resultados, déficit en reclutamiento entre otros. Longenecker et al. (2001), señala que una vez que un empleado ha sido reclutado y agregado a la planilla, debe iniciar el proceso de capacitación y desarrollo (...) las capacitaciones deben de ser tanto para los trabajadores del área administrativa y tanto como los de la parte operativa. En modos de capacitación adecuados para cada tipo. Para el aspecto salarial Anzola (2002) afirma: “El sueldo y salario debe de ser equivalente y proporcional en relación con el trabajo realizado para los trabajadores de la pequeña empresa”. También expone algunas bases para la administración de sueldos y salarios que deberían respetarse para la correcta distribución y asignación de los mismos: Análisis del puesto, análisis del personal, asignación de sueldos y salarios. En cuanto tema de incentivos Longenecker et al. (2001), presenta algunas claves para el desarrollo de planes eficaces de bonos: establezca metas alcanzables, establezca metas significativas, incorpore a los trabajadores, mantenga las metas en movimiento, apunte con cuidado.

Con respecto al objetivo número seis, diagnosticar y determinar el estilo de gestión y liderazgo de los dirigentes de la empresa. La investigación determinó que la puntuación media fue de 3.75, calificada como favorable. Los resultados positivos manifestados por los directivos fueron, el consenso de gerentes al tomar decisiones, en 100%, la relación armoniosa con los colaboradores en 100%, el proceso de resolución de conflictos justo en 75%, la comunicación de las metas fijadas al resto de la organización en 100%, jefes comunicativos, tolerantes y participativos en 100%, además de tomar en cuenta la opinión de los demás, y la delegación de autoridad, señalado así por el 75% y 100% respectivamente. Sin embargo algunos resultados negativos fueron, no promover el empoderamiento, solo 25% manifestó que si se promueve y solo 50% considero que si se les permite organizar su trabajo. Por su parte Escorcia y Perez (2015), obtuvieron como resultado de su investigación que la variable estilos de liderazgo tuvo una calificación de 66.67% calificada como sobresaliente según su escala, los aspectos positivos fueron: el proceso de toma de decisiones efectivo, la relación armoniosa existente entre gerentes y colaboradores. Algunas falencias encontradas fueron la falta de comunicación de las metas, y un proceso de resolución de problemas no adecuado. Buendía (2009) en investigación realizada en Colombia obtuvo como resultado que el componente estilos de liderazgo destaco notoriamente con una puntuación media de 4.15, indicando que el resultado refiere que los líderes definen reglas, estipulan comportamientos y una cadena de decisiones determinada, así mismo indica una consideración por los empleados, sus opiniones y necesidades. Ante la no promoción del empoderamiento en la empresa objeto de estudio Hellriegel et al (1998) afirman que: “(...) El líder permite a los empleados participar en el desarrollo de las metas y las estrategias y en la satisfacción de lograrlo” (p.303). Del mismo modo ante la imposición de normas y la poca libertad de organizar su propio trabajo Hellriegel et al (1998) afirman que los líderes con éxito “tienen la capacidad de comunicarse de modo eficaz con los empleados. Estos líderes talvez presenten una visión apremiante del futuro y cree entusiasmo y compromiso en otros. El antiguo método de decir a las personas lo que tienen que hacer ya no funciona en muchos casos” (p. 303). Es importante resaltar que las cualidades detectadas en los directivos forman parte de la lista de líderes eficientes de Rodríguez (1990) “Buen comunicador, (...) habituado a organizar pidiendo la cooperación en vez de seducir con promesas, (...). Receptor, empático, sobre todo para escuchar quejas y reclamaciones. Buen colaborador, habituado a pensar en términos de “nosotros”. Tiene confianza en las capacidades creativas del grupo” (p.75) Las relaciones armoniosas son parte de un liderazgo con valores, Daft (2013) “Este tipo de líderes tratan a los demás con atención, son útiles y apoyan a los demás” (p.404).

Con respecto al objetivo siete, diagnosticar y determinar los valores compartidos que posee la organización, el estudio señaló que valores compartidos tuvo una puntuación media de 3.24 calificada como favorable. Los resultados muestran que los colaboradores, sienten pertenencia por la organización en un 66%, 67% dan prioridad a los objetivos organizacionales sobre los personales, buena relación interpersonal de los colaboradores en su área en 70%, reconocimiento del aporte de los demás en 70%, la atención y expresión de forma clara en 70%. Sin embargo Solo 53% de los colaboradores tienen buena imagen de la organización y solo 50% se siente orgulloso de formar parte de ella, 60% desconoce la misión, visión y los valores organizacionales, 70% desconoce las normas y reglamento interno, lo que conduce al incumplimiento de normas en 43% y la práctica de valores en solo el 47% de los miembros de la organización. Resultados similares obtuvieron Escorcía y Pérez (2015) en su investigación realizada en Colombia, la variable valores compartidos recibió una calificación de 62.94% calificada según su escala como sobresaliente, presentado sin embargo bajo puntaje en aspectos como inexistencia de una integración adecuada del personal en la organización e incumplimiento de normas y reglamento. Así mismo Buendía (2009) encontró resultados similares pues en su investigación realizada en un conjunto de empresas constructoras obtuvo que el componente valores compartidos obtuvo una puntuación media de 3.86 indicando interés de estas empresas por considerar relevante este criterio, resaltando con 91% la aseveración por parte de las empresas de respetar y considerar a sus trabajadores; y el 100% de las empresas manifiestan que pondrían en juicio sus valores para conseguir o asegurar otros resultados. Ante el resultado que denota la existencia de valores individuales dentro de la organización Jones (2008) afirma que: Muchos de los valores importantes en la empresa, no están escritos. Tan solo existen en las creencias y formas de pensar de las personas que interactúan en una organización. Ante el desconocimiento de la misión, los valores y las normas Daft (2013) sostiene que “Una declaración de misión comunica la legitimidad de los grupos de interés (...) que puedan integrarse y se comprometan con la organización porque se identifican con el objetivo y la visión establecida” (p. 54). Daft (2013) afirma también que “(...) La misión describe los valores compartidos, las creencias y la razón de ser de la organización” (p54). Del mismo modo los valores, “son criterios, estándares o principios clave generales que las personas usan para determinar qué tipos de comportamientos, eventos, situaciones y resultados son deseables o indeseables” (Jones, 2008, p.178). De igual modo Jones (2008) asegura que: “las organizaciones desarrollan normas específicas, reglas y SOP que encaran sus valores instrumentales” (p.178).

V. Conclusiones

- Respecto al objetivo, diagnosticar y determinar las estrategias presentes utilizadas en la empresa, se concluyó que la variable estrategia tiene un funcionamiento desfavorable en la organización pues no ha definido con claridad una estrategia empresarial que guíe sus actividades para cumplir con los objetivos, ocasionando que los procesos internos y recursos no estén orientados al desarrollo de una estrategia, además de no tener estrategias de diferenciación y ventaja competitiva ya que la empresa no lleva a cabo el análisis interno y externo que permita conocer los factores de amenaza y debilidad a los que se enfrenta.
- En cuanto al objetivo diagnosticar y determinar el funcionamiento de la estructura interna en la empresa, se concluyó que la variable estructura en la empresa posee deficiencias. Falta formalizar las comunicaciones internas, los perfiles de puestos y el control para cada área o departamento. Cabe destacar que hay actividades que no son congruentes, ni responden a la organización y su tamaño. Los resultados no favorables para la estructura interna de la organización, el control y supervisión de áreas no existe ni tampoco del trabajo realizado por los subordinados, por consiguiente falta de gestión y organización por parte de los directivos.
- Para el objetivo diagnosticar y determinar todos los sistemas y procesos que realiza la empresa, se concluyó que en la organización se carece de sistemas de información adecuados que permitan alcanzar los objetivos propuestos. Los procesos internos, no son congruentes con las actividades y tamaño de la empresa, no son controlados ni monitoreados. La organización presenta una mala gestión con respecto a los procesos propios de su actividad y uso inadecuado de sistemas de información para que puedan contribuir a la toma de decisiones y mejoras en ámbito de procedimientos internos.
- Respecto al objetivo diagnosticar y determinar las habilidades de todos los trabajadores, la variable habilidades es favorable para la organización. Debido a que los colaboradores presentan las habilidades de analítica y lógica, creatividad e innovación y optimización de recursos y decisión oportuna, además de tener el deseo y disponibilidad de capacitarse y desarrollar más habilidades. Sin embargo la empresa no realiza acciones para fortalecer estas habilidades pues no realiza actividades ni capacitación que promueva el desarrollo de habilidades, no registra ni evalúa las competencias de cada colaborador y tampoco ha identificado las habilidades organizacionales que debe promover para alcanzar sus objetivos.

- Respecto al objetivo diagnosticar y determinar las características de la gestión del personal de la empresa, se concluyó que en la organización no hay adecuado un programa de reclutamiento, capacitación o retribución para el personal, no se evidencian ascensos o estímulos para fomentar la creatividad e innovación de los colaboradores. Los incentivos para el mejor desarrollo del trabajo y alcance de las metas propuestos son nulos, el personal se siente disconformes en cómo se desarrolla la gestión del personal. Sin embargo, los colaboradores disfrutan el trabajo en equipo y tienen buena relación con los miembros de la organización.
- De acuerdo al objetivo diagnosticar y determinar el estilo de gestión y liderazgo de los dirigentes de la empresa, la variable estilos tuvo un funcionamiento calificado como favorable debido a la buena relación que existe entre los gerentes y jefes, los cuales no solo toman decisiones en consenso sino que también son tolerantes, comunicativos y promotores de participación, y sobre todo comunican las metas por lograr a los demás miembros de la organización, se resaltó además su disposición a tomar en cuenta la opinión de los demás y delegar autoridad. Sin embargo los gerentes y jefes no son participes de la promoción del empoderamiento y el otorgamiento de libertad para que los colaboradores organicen su trabajo.
- De acuerdo al objetivo diagnosticar y determinar los valores compartidos que posee la organización, la variable valores compartidos se calificó como favorable debido a que los colaboradores presentan los valores de compromiso con la organización, valoración del aporte de los demás, expresión y atención de opiniones. Sin embargo a pesar de compartir estos valores, la empresa no ha definido formalmente ninguna misión, visión y valores organizacionales, derivando en el incumplimiento de normas y valores, debido al desconocimiento de estos.

VI. Recomendaciones

- Se debe realizar el análisis estratégico (interno y externo) periódicamente de la organización, para entender las falencias y virtudes actuales y futuras de la organización. A partir del resultado del análisis estratégico se podrá formular la estrategia organizacional que permitirá cumplir los objetivos y marcar las ventajas competitivas. La estrategia se debe definir de manera adecuada para lograr los objetivos de la organización, en base a los recursos y actividades existentes. Una buena opción es la Rueda de la Estrategia Competitiva que propone Michael Porter, la cual permite formular la estrategia competitiva a partir de la relación dependiente de metas, políticas y actividades organizativas, permitiendo además articular la estrategia con los recursos y actividades .
- Se debe realizar un rediseño organizacional para la empresa, teniendo en cuenta las actividades diarias y cómo poder posicionarlas adecuadamente en la estructura organizacional. Es necesaria, la aplicación de un planeamiento estratégico acompañado de un rediseño organizacional como reforma para la empresa, ya que es la mejor solución para evitar la dualidad de funciones, falta de descripción de los cargos y optimizar las actividades de manera que permitan alcanzar a los objetivos propuestos.
- Tanto los procedimientos internos, como sistemas y tecnología utilizada deben de formar parte de tal planeamiento estratégico y rediseño organizacional, para que se articulen con los objetivos y estrategia de la empresa. Se recomienda contratar a personal calificado experto en la materia de reformas organizacionales para que contribuya con la adecuada planeación a futuro y una correcta estructuración tanto de puestos, perfiles así como procedimientos utilizados en paralelo con el tamaño y complejidad de las operaciones que se susciten en la actualidad de la empresa.
- La empresa debe identificar las brechas existentes entre las competencias requeridas por cada puesto de trabajo y las competencias que poseen las personas que ocupan los puestos de trabajo, lo que permitirá realizar acciones para reducir las brechas o eliminarlas. Se puede identificar las competencias que requiere cada puesto de trabajo, mediante el análisis de puestos y sistemas de valuación. De igual manera se debe identificar y evaluar las competencias de cada colaborador. Así mismo la organización debe tener claro las competencias que debe promover para lograr sus objetivos.
- Se debe crear área exclusiva para la gestión del personal, debido a que no existe una gestión o personal encargado para que lleven a cabo programas, mejoras, capacitaciones, control, supervisión entre otros, para el recurso más importante de la empresa, sus

colaboradores. Las retribuciones salariales deben ser planteadas nuevamente para asegurar la correcta distribución de las mismas en relación al tipo de trabajo y esfuerzo realizado por el colaborador.

- La empresa debe aprovechar la disposición y deseo de los colaboradores por desarrollar y fortalecer habilidades, mediante la formación. La formación incluye no solo transmitir conocimientos sino también desarrollar competencias, esta debe basarse en las necesidades y objetivos de la organización los cuales deben vincularse a las necesidades de desarrollo del colaborador, de tal manera que se logre una mejor adecuación persona-puesto de trabajo, lo que permitirá lograr los objetivos de la empresa. Se pueden aplicar diferentes formas de capacitación las cuales pueden darse dentro de la organización como el coaching, asignación a comités o rotación de puestos. Y también pueden llevarse a cabo fuera de la organización como cursos formales y capacitación online.
- La organización debe promover una cultura organizacional sólida basada en los valores organizacionales, los cuales se pueden transmitir mediante el liderazgo basado en valores. De igual manera se debe inculcar a los jefes y gerentes los lineamientos que deben seguir para convertirse en líderes eficientes. Estos líderes eficientes deben crear una visión comprometedora, deben comunicarse eficazmente, deben otorgar empoderamiento a los colaboradores haciéndolos partícipes de la elaboración de metas y logro de resultados, y finalmente los líderes efectivos buscan retroalimentación sobre su desempeño.
- La organización debe definir claramente la misión para establecer los lineamientos a seguir por los colaboradores y las actividades que estos realizan. Los colaboradores al conocer la razón de ser de la organización se identifican con la misión establecida creando compromiso y pertenencia por la misma. Para definir la misión una opción es utilizar el método de declaración de misión de Blanchard (1997), el cual detalla que no solo se debe declarar la misión sino que además se debe evaluar si esta refleja los valores con los que deseamos que la organización sea conocida y que los valores sean aceptados y compartidos por los demás miembros de la empresa.
- Se deben establecer formalmente los valores organizacionales, los cuales no solo deben estar plasmados en la misión sino que también deben ser comunicados a todos los miembros de la empresa y orientarse mediante las normas y reglas. Así mismo se debe establecer y comunicar formalmente a los colaboradores las normas y reglamento interno de la organización, para informar los comportamientos deseados, normar las acciones a realizar y dejar claro las actividades permitidas en el desempeño de sus funciones.

VII. Lista de Referencias

- Abassi, T., Reza, M. y Mehdi, M. (2015). Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5 (5), 43-55. doi: 10.6007/IJARBS/v5-i5/1591
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Andriani, C.S., Biasca, R. E., Rodríguez, M. (2003). *Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial*. Tlalnepantla, México: Norma.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Blanchard, K. (1997). *Administración por valores: cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Borrás, L. (2004). *Enciclopedia práctica de la mediana y pequeña empresa*. Barcelona, España: Océano.
- Buendía, J.A. (2009). *Análisis organizacional de la dinámica interna de las empresas constructoras destacadas del eje cafetero*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia.
- Cano, J. G. (2018). El reto de las pymes para alcanzar el éxito. *Diario Expreso*. Recuperado de <http://www.expreso.com.pe/opinion/javier-cano/reto-las-pymes-alcanzar-exito-javier-g-cano-bolivar/>
- Cerem Communication (30 de noviembre de 2015). ¿Qué eso de las siete eses?. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.cerem.es/blog/que-es-eso-de-las-sietes-eses>
- Cornejo, M.A. (2003). *Liderazgo de Excelencia*. México D.F., México: Miguel Ángel Cornejo Editores.
- Daft, R.L. (2013). *Teoría y diseño organizacional*. México D.F., México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Del Alcázar, J. (05 de setiembre de 2017). Modelo de las 7 S's de la estructura organizacional integrada a la gestión de marketing. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://blog.formaciongerencial.com/modelo-las-7-s-la-estructura-organizacional-integrada-la-gestion-marketing/>
- Di Lionardo, G., Stamato, S. (2012). *El ABC del gerenciamiento: para el desarrollo corporativo de PyMe y emprendimientos*. Buenos Aires, Argentina: Osmar D. Buyatti.

- Drucker, P., F., Maciariello, J., A. (2006). *Drucker para todos los días 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Escorcía, L.H. & Pérez, V.C. (2014). *Análisis organizacional de la empresa Herrera & Duran Ltda. basado en el modelo de las 7's de McKinsey*. (Tesis de pregrado). Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia.
- Franklin, E.B. (1998). *Organización de empresas, análisis, diseño y estructura*. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H. (2001). *Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. Santiago, Chile: McGraw-Hill Interamericana de Chile LTDA.
- Gomez, A. (11 de agosto de 2017). El modelo de las 7S de McKinsey: herramienta de estrategia empresarial. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://grupoiso.wixsite.com/grupoiso/single-post/2017/08/11/El-modelo-de-las-7S-de-McKinsey-herramienta-de-estrategia-empresarial>
- Hellriegel, D., Slocum, J., y Woodman, R. (1998). *Comportamiento organizacional*. México D.F., México: International Thomson Editores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Editorial McGraw-Hill.
- Hidalgo, C.A. (2015). *Diagnóstico organizacional y propuesta de planeación estratégica para la empresa Segutelec Cia. Ltda.* (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico, Quito, Ecuador.
- Imbanchiz, L.J. & Alarcon, L.F. (2016). *Diagnóstico organizacional y plan de mejoramiento de la empresa estética facial y corporal mediterráneo de la ciudad de Girardot – Cundinamarca año 2016*. (Tesis de pregrado). Universidad de Cundinamarca, Girardot, Colombia.
- Jones, G. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education.
- Kelly, M. (2012). La importancia de un buen diagnóstico organizacional. *El cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/pyme/La-importancia-de-un-buen-diagnostico-organizacional-20120927-0001.html>
- Laudon, K.C., Laudon, J.P. (1996). *Administración de los sistemas de información*. Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Longenecker, J., G., Moore, C.W., Petty, J. W. (2001). *Administración de pequeñas empresas, un enfoque emprendedor*. México D. F., México: International Thomson Editores.

- Markides, C. (2002). *En la estrategia está el éxito: Guía para formular estrategias revolucionarias*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Medrano, C.A. (2014). *Diagnóstico organizacional de la empresa Café del Mar*. (Tesis de pregrado). Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias, Colombia.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*. Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Mora, C. (22 de setiembre de 2011). Las aportaciones de las 7's de Mckinsey. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.grandespymes.com.ar/2011/09/22/las-aportaciones-de-las-siete-s-de-mckinsey/>
- Pintado, E.A. (2011). *Comportamiento Organizacional: Gerencia y liderazgo conductivo del talento humano*. Lima, Perú: Edgar Alan Pintado Pasapera.
- Porter, M. (2012). *Estrategia Competitiv., Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Ranieri, A. Y Martínez A. (2008). Diagnóstico organizacional. *Educarchile*. Recuperado de www.educarchile.cl/
- Retos Directivos. (20 de enero de 2015). Puedes aplicar el modelo de las 7's de Mckinsey o necesitas otro?. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/puedes-aplicar-el-modelo-de-las-7s-de-mckinsey-o-necesitas-otro/>
- Rincón, F.A. (2012). El diagnóstico empresarial, como herramienta de gestión gerencial. *AGLALA*, 3(1), 103-120.
- Roca, S. y colaboradores. (2001). *La inversión en el Perú 2002 – 2003*. Lima, Perú: ESAN Ediciones.
- Rodríguez, J. (12 de agosto de 2017). Management exitoso con el modelo de las 7S de McKinsey. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://manuelgross.blogspot.com/2017/08/management-exitoso-con-el-modelo-de-las.html>
- Rodríguez, M. (1988). *Liderazgo desarrollo de habilidades directivas*. México D.F., México: Editorial El Manual Moderno.
- Roque, B. (2004). *Fundamentos de comercialización internacional PyMes*. Buenos Aires, Argentina: Córdova.
- Snell, S. y Bohlander, W. (2013). *Administración de recursos humanos*. México D.F., México: Cengage Learning Editores.

Trigueros, P.E. (2014). *Diagnóstico empresarial de las mipymes de agro-servicios ubicados en Asunción Mita y El Progreso, Jutiapa*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar, Jutiapa, Guatemala.

Universidad de Buenos Aires. (2013). *Modelo de Alineamiento Organizacional de Harvard Business School El Modelo de las 7-S*. Recuperado de <http://administracionpersonal3 sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/23/2013/07/McKinsey-modelo-7s.pdf>

Universidad de Santa María. (2000). Modelo de diagnóstico bajo la visión de proceso marco de trabajo conceptual. *Educarchile*. Recuperado de www.educarchile.cl/

VIII. Anexos

8.1. Entrevista Semiestructurada

1. Relátenos brevemente como se creó la empresa Inversiones Muchik S.A.C.
2. Cuéntenos a que se dedica su empresa y si ha definido una misión y visión organizacional.
3. Coméntenos cuáles son los valores que se promueven en la empresa.
4. Relátenos cuantos trabajadores conforman la empresa y como los contratan.
5. Cuéntenos como se dividen las responsabilidades y cargos.

8.2.Anexo 2: Encuestas

CUESTIONARIO N°1: ESTRATEGIA

Objetivo: Analizar el estado actual de la empresa “Inversiones Muchik, para poder realizar un diagnóstico organizacional basado en el modelo de las “7s de Mckinsey” con miras a una futura propuesta integral de mejora.

Instrucciones Generales: A continuación encontrará una serie de frase sobre el factor estrategia, por favor lea cuidadosamente cada una de ellas, luego coloque una X (equis) en la opción que más refleje su opinión. Escoja solo 01 (una) respuesta para cada pregunta. Para responder las preguntas del presente cuestionario por favor tener en cuenta las siguientes opciones:

1. Nunca 2. Pocas veces 3. Indiferente 4. Casi siempre 5. Siempre

ESTRATEGIA: forma en que se intenta alcanzar la ventaja competitiva.		¿Con que frecuencia cada frase da una descripción exacta de la situación actual de la organización?				
		1	2	3	4	5
1	La organización tiene bien definida su estrategia empresarial					
2	La gerencia comunica la estrategia a los colaboradores.					
3	Los procesos están alineados con la estrategia de la empresa.					
4	En la formulación de estrategias se tienen en cuenta aspectos como la estructura, la estrategia organizacional, el personal, el estilo de liderazgo, los sistemas, los valores compartidos y las habilidades.					
5	La estrategia propuesta asegura el cumplimiento de los objetivos organizacionales.					
6	Los recursos (humanos, económicos y materiales) están orientados al correcto desarrollo de la estrategia.					
7	En la organización se desarrolla un plan estratégico que proporcione detalles sobre cómo se lograrán los objetivos propuestos para la empresa.					
8	En la organización se lleva a cabo un análisis de la situación de la empresa, interna y externa, micro y macroambiental.					

9	En la organización se plantea una estrategia que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia.					
10	La organización incluye en su estrategia un plan de investigación de mercados.					
11	La forma en que actualmente se orienta la estrategia les permite tener una ventaja competitiva en el sector.					
12	La organización se preocupa por implementar estrategias que los diferencie de la competencia					
13	En la organización existen actividades relacionadas a la investigación y desarrollo en pro de mejorar su eficiencia y fortalecer la estrategia.					
14	En la organización se utilizan herramientas de diagnóstico organizacional que permitan conocer su situación actual, y a partir de allí generar planes de acción.					

CUESTIONARIO N°2: ESTRUCTURA

Objetivo: Analizar el estado actual de la empresa “Inversiones Muchik, para poder realizar un diagnóstico organizacional basado en el modelo de las “7s de Mckinsey” con miras a una futura propuesta integral de mejora.

Instrucciones Generales: A continuación encontrará una serie de frase sobre el factor estrategia, por favor lea cuidadosamente cada una de ellas, luego coloque una X (equis) en la opción que más refleje su opinión. Escoja solo 01 (una) respuesta para cada pregunta. Para responder las preguntas del presente cuestionario por favor tener en cuenta las siguientes opciones:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

ESTRUCTURA: Representa la forma en que se organizan las divisiones y unidades de negocio e incluye la información quien es responsable ante quién.		¿Con que grado de cumplimiento cada frase da una descripción exacta de la situación actual de la organización?				
		1	2	3	4	5
1	En esta organización, la estructura requerida para el logro de los objetivos es determinada por la estrategia organizacional.					
2	La estructura es congruente con la complejidad de la actividad y tamaño de la empresa.					
3	Existe una descripción de cargos plasmada por escrito de manera clara y precisa.					
4	Usted como trabajador en esta organización tiene la libertad de organizar su trabajo de la manera que considere más conveniente.					
5	La estructura actual de la empresa es la más adecuada para lograr mejorar la eficiencia en la organización					
6	Teniendo en cuenta la estructura actual de la empresa y constante los cambios del entorno, se puede decir que el número de áreas y procesos existentes en las empresas son los indicados, y no necesitan ser modificados.					
7	La cantidad de cargos gerenciales existentes en la empresa son suficientes para dirigir toda la compañía.					

8	Usted trata de otorgar el mayor grado de responsabilidad posible a las tareas y actividades que ejerce en su cargo.					
9	Las comunicaciones internas suelen ser muy formales (Ej: deben ser por correo, carta)					
10	Existe fluidez de información de manera oportuna entre usted y su jefe inmediato.					
11	En la organización se mantienen líneas claras de autoridad y responsabilidad.					
12	Existe organización y control en el área en que usted se desempeña.					
13	En el área en la que se desempeña se establecen estrategias y distribuyen las responsabilidades para el logro de objetivos y metas.					
14	Usted conoce claramente los deberes, responsabilidades y actividades que debe realizar.					

CUESTIONARIO N°3: SISTEMAS

Objetivo: Analizar el estado actual de la empresa “Inversiones Muchik, para poder realizar un diagnóstico organizacional basado en el modelo de las “7s de Mckinsey” con miras a una futura propuesta integral de mejora.

Instrucciones Generales: A continuación encontrará una serie de frase sobre el factor estrategia, por favor lea cuidadosamente cada una de ellas, luego coloque una X (equis) en la opción que más refleje su opinión. Escoja solo 01 (una) respuesta para cada pregunta. Para responder las preguntas del presente cuestionario por favor tener en cuenta las siguientes opciones:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

SISTEMAS: Son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia		¿Con que grado de cumplimiento cada frase da una descripción exacta de la situación actual de la organización?				
		1	2	3	4	5
1	El nivel de complejidad de los procesos administrativos en la organización es alto.					
2	Los sistemas existentes en la empresa responden a la complejidad de los procesos administrativos.					
3	En la organización se implementan sistemas de información que contribuyen al logro de los objetivos y metas.					
4	En la organización existe un sistema de control de procesos.					
5	En la organización existe un sistema de costos y presupuestos.					
6	En la organización existe un sistema de comunicación formal.					

7	Existe un adecuado nivel de calidad en los procesos, contribuyendo al cumplimiento de objetivos y estrategias.					
8	En los procesos existentes en la organización se promueve la reducción de costos operativos y financieros.					
9	La infraestructura con la que actualmente cuenta la empresa es óptima para cada proceso.					
10	La tecnología con la que cuenta la empresa es avanzada.					
11	Los sistemas de seguimiento y control en la organización permiten realmente detectar las falencias oportunamente.					
12	Las normas y reglamentos aseguran el funcionamiento de los sistemas.					
13	El control de procesos es el adecuado para cumplir los objetivos.					

CUESTIONARIO N°4: HABILIDADES

Objetivo: Analizar el estado actual de la empresa “Inversiones Muchik, para poder realizar un diagnóstico organizacional basado en el modelo de las “7s de Mckinsey” con miras a una futura propuesta integral de mejora.

Instrucciones Generales: A continuación encontrará una serie de frase sobre el factor estrategia, por favor lea cuidadosamente cada una de ellas, luego coloque una X (equis) en la opción que más refleje su opinión. Escoja solo 01 (una) respuesta para cada pregunta. Para responder las preguntas del presente cuestionario por favor tener en cuenta las siguientes opciones:

1. Nunca
2. Casi Nunca
3. Indiferente
4. Casi siempre
5. Siempre

HABILIDADES: Son las habilidades que los empleados de la firma realizan muy bien. También se incluyen las capacidades y competencias.		¿Con que frecuencia cada fraseda una descripción exacta de su desempeño en la organización?				
		1	2	3	4	5
1	Procura desarrollar habilidades en su trabajo que contribuya a desarrollar mejor sus funciones.					
2	Se le facilita la comprensión de órdenes y tareas asignadas.					
3	Cumple con las tareas asignadas dentro del límite de tiempo establecido.					
4	Se interesa por capacitarse, desarrollarse y superarse.					
5	Suele aportar ideas o soluciones que benefician a la empresa.					
6	En su trabajo suele ser una persona lógica y analítica.					
7	En su trabajo suele ser una persona creativa e innovadora.					
8	Considera que sus superiores tiene una percepción buena de su trabajo					

9	Se considera un miembro competente e importante para alcanzar los objetivos de la organización.					
10	Para optimizar su trabajo usted integra habilidades, conocimientos, experiencia, y actitudes.					
11	Usted cuenta con la capacidad para emplear eficientemente los recursos y tomar decisiones oportunas para alcanzar los resultados esperados.					
12	Reconoce la importancia de identificar y comprender las necesidades y expectativas de los clientes.					
13	La organización brinda capacitación periódica y realiza actividades para desarrollar habilidades y competencias.					
14	Considera que la organización ha identificado las habilidades que la caracterizan,					
15	La organización realiza evaluaciones y seguimiento que registren y monitoreen las habilidades y competencias de cada colaborador.					
16	Considera que la empresa aún no ha desarrollado las habilidades adecuadas para lograr los objetivos,					

CUESTIONARIO N°5: PERSONAL

Objetivo: Analizar el estado actual de la empresa “Inversiones Muchik, para poder realizar un diagnóstico organizacional basado en el modelo de las “7s de Mckinsey” con miras a una futura propuesta integral de mejora.

Instrucciones Generales: A continuación encontrará una serie de frase sobre el factor estrategia, por favor lea cuidadosamente cada una de ellas, luego coloque una X (equis) en la opción que más refleje su opinión. Escoja solo 01 (una) respuesta para cada pregunta. Para responder las preguntas del presente cuestionario por favor tener en cuenta las siguientes opciones:

1. Nunca
2. Pocas veces
3. Indiferente
4. Casi siempre
5. Siempre

PERSONAL: Son las personas que conforman la empresa y se encargan de ejecutar la estrategia		¿Con que Frecuencia cada frase da una descripción exacta de la situación actual de la organización?				
		1	2	3	4	5
1	Usted cuenta con los conocimientos pertinentes para cubrir con las necesidades de su puesto de trabajo.					
2	Usted desde su posición y cargo en la empresa orienta su trabajo al logro de la estrategia empresarial.					
3	En esta organización se le permite generar conocimientos, habilidades y aptitudes con la finalidad de lograr el crecimiento personal y mejorar su desempeño.					
4	Periódicamente recibe programas de capacitación.					
5	Usted siente que realiza mejor su labor en la empresa si trabaja individualmente.					
6	Usted siente que realiza mejor su labor en la empresa si trabaja en equipo.					
7	Sus superiores estimulan prácticas de trabajo en equipo como una manera de alcanzar los objetivos propuestos.					

8	Su trabajo es evaluado constantemente por sus superiores.				
9	Cuando usted es creativo e innovador para realizar adecuadamente su trabajo recibe algún tipo de reconocimiento.				
10	En la organización existe algún esquema de incentivos que lo motive a alcanzar los objetivos propuestos.				
11	En el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es la compensación salarial.				
12	En el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es su crecimiento personal.				
13	En el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es el reconocimiento de sus superiores y el ascenso laboral.				
14	Usted realmente se siente motivado y comprometido con el trabajo que debe realizar en la organización.				
15	Desde su vinculación en la empresa ha notado que existe mucha rotación de personal.				
16	Desde su perspectiva considera que en la empresa existe un ambiente de trabajo donde predomina la armonía y el compañerismo.				
17	Desde su perspectiva considera que en la empresa existe un ambiente de trabajo donde predomina la competencia y rivalidad entre los mismos compañeros de trabajo.				
18	Las relaciones con sus superiores son armoniosas.				
19	Sus superiores tienen en cuenta sus opiniones y sugerencias en miras de aumentar la productividad en la empresa.				
20	Usted cuenta con las herramientas y condiciones de trabajo necesarias para desempeñar una excelente labor.				
21	Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo.				
22	Desde su vinculación en la empresa ha logrado ascender en la misma.				
23	Usted se siente realmente satisfecho con su trabajo como miembro de esta organización.				
24	La organización brinda las medidas y accesorias de seguridad necesarios así como capacitación de seguridad laboral.				

CUESTIONARIO N°6: ESTILO

Objetivo: Analizar el estado actual de la empresa “Inversiones Muchik, para poder realizar un diagnóstico organizacional basado en el modelo de las “7s de Mckinsey” con miras a una futura propuesta integral de mejora.

Instrucciones Generales: A continuación encontrará una serie de frase sobre el factor estrategia, por favor lea cuidadosamente cada una de ellas, luego coloque una X (equis) en la opción que más refleje su opinión. Escoja solo 01 (una) respuesta para cada pregunta. Para responder las preguntas del presente cuestionario por favor tener en cuenta las siguientes opciones:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Indiferente
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

ESTILO: Es la forma en que la alta dirección se comporta y, por lo tanto, establece el modelo a seguir.		¿Con que grado de cumplimiento cada frase da una descripción exacta de la situación actual de la organización?				
		1	2	3	4	5
1	El proceso de toma de decisiones en la empresa es efectivo.					
2	El proceso de toma de decisiones en la empresa se desarrolla de manera integral.					
3	Los cargos gerenciales realizan unánimemente el proceso de toma de toma de decisiones					
4	La gerencia comunica a los miembros de la organización las metas fijadas					
5	La gerencia comunica a los miembros de la organización respecto a las prioridades y compromisos para cumplir con la estrategia.					
6	La gerencia realiza delegación de autoridad.					
7	Las personas de niveles subordinados tienen la libertad de organizar su trabajo de la manera más conveniente					
8	En la organización se promueve el empoderamiento (delegar poder y autoridad a los subordinados, confiriéndoles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo)					

9	El proceso de resolución de problemas y manejo de conflictos en la organización es el más adecuado.					
10	Las relaciones existentes entre la alta gerencia y el resto de los miembros de la organización son armoniosas.					
11	La gerencia impone las normas y sus criterios, estableciendo la estrategia que se va a seguir, planificando y diseñando el trabajo, y diciendo quién debe hacerlo.					
12	El directivo es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado					
13	La dirección consulta y toma en cuenta la opinión de los colaboradores en la toma de decisiones.					

CUESTIONARIO N°7: VALORES COMPARTIDOS

Objetivo: Analizar el estado actual de la empresa “Inversiones Muchik, para poder realizar un diagnóstico organizacional basado en el modelo de las “7s de Mckinsey” con miras a una futura propuesta integral de mejora.

Instrucciones Generales: A continuación encontrará una serie de frase sobre el factor estrategia, por favor lea cuidadosamente cada una de ellas, luego coloque una X (equis) en la opción que más refleje su opinión. Escoja solo 01 (una) respuesta para cada pregunta. Para responder las preguntas del presente cuestionario por favor tener en cuenta las siguientes opciones:

1. Nunca 2. Pocas veces 3.Regularmente 4. Casi siempre 5. Siempre

VALORES COMPARTIDOS: Son las normas y reglas que guían el comportamiento de los empleados, la empresa, las acciones y, por tanto, son la base de toda organización.		¿Con qué frecuencia cada frase da una descripción exacta de la situación actual de la organización?				
		1	2	3	4	5
1	Usted se siente orgulloso de ser miembro de esta organización.					
2	Existe una integración positiva del personal en la organización.					
3	Usted conoce con claridad la Misión, Visión, y Objetivos corporativos de la organización.					
4	Usted conoce claramente las normas y el reglamento interno de la empresa.					
5	Usted cumple con las normas y el reglamento interno de la empresa.					
6	Considera que las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo o departamento.					
7	En la interacción con sus compañeros se practican valores como el respeto, tolerancia, dignidad, responsabilidad y comprensión.					
8	A la hora de abordar y resolver los conflictos existentes se hace de una manera justa e imparcial.					
9	Usted suele escuchar y expresarse de manera clara, concreta y oportuna					
10	En la organización se estimula la creación de relaciones de cooperación y confianza con las personas con las que interactúa en el trabajo,					
11	Usted da prioridad a los objetivos organizacionales sobre los objetivos particulares.					
12	Usted reconoce y valora los aportes de los demás.					
13	Usted tiene sentido de pertenencia por la organización.					
14	Usted tiene una buena imagen de la empresa, y se siente agradecido con ella.					