

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**DIAGNÓSTICO INTERNO ORGANIZACIONAL DE LA
COSEMSELAM BASADO EN EL MODELO DE LAS 7S DE
MCKINSEY, PERÍODO 2018**

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

AUTORES

**ROSA NATALIA ELORREAGA SOSA
JOSE MANUEL GONZALEZ GAMARRA**

ASESOR

Mgtr. ROBERTO MANUEL ANCHORENA ROGGERONI

Chiclayo, 2019

DEDICATORIA

A Dios, por darme sabiduría y estar conmigo en cada paso que he dado para culminar con éxito esta investigación; también a mi padre (QEPD), sé que estaría muy orgulloso de mis logros. Sin dejar de lado a los pilares que he tenido a lo largo de mis estudios y de mi vida, mi madre y mi tía Nelly, a ellas por el gran apoyo y ayuda brindada en todo momento.

Rosa Natalia

Dedico esta tesis a Dios y a la Virgen María, quienes inspiraron mi espíritu para la conclusión de esta investigación; a mis padres, hermanos y tías, por ser un gran soporte, ofrecerme unos excelentes valores y darme la fuerza necesaria para seguir adelante.

Jose Manuel

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a Dios por encaminar mi vida y darme fuerzas para seguir adelante con esta investigación. A mi madre y a mi tía Nelly por ser mi gran apoyo, pese a las adversidades que se presentaron.

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque a lo largo de estos cinco años recibí los mejores conocimientos tanto intelectual como humano por parte de cada uno de mis profesores; en especial, mi profundo agradecimiento a mi profesor de curso Marco Arbulú Ballesteros y a mi asesor Roberto Anchorena Roggeroni; por el tiempo, apoyo y conocimientos brindados para lograr concluir con éxito nuestra tesis.

Rosa Natalia

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, y a cada uno de mis profesores por ser fuente de mi conocimiento y sabiduría, e iluminarme en este largo trayecto, en especial a mis profesores que se involucraron en el progreso de nuestra tesis, con su visión crítica, conocimientos, experiencia y su motivación para lograr concluir con éxito este proyecto.

Jose Manuel

Resumen

La presente investigación fue elaborada con la finalidad de colaborar con la COSEMSELAM, ésta es una cooperativa con más de 40 años en el mercado y brinda multiplicidad de servicios para profesores y administrativos de la región Lambayeque. Asimismo, lo que se procuró fue realizar un diagnóstico interno muy minucioso a fin de que sea un aporte útil a la organización porque, aunque se ha mantenido muy bien en el mercado, presenta algunas deficiencias en la gestión, que lógicamente se pueden subsanar.

La investigación contó con un modelo que es la base de este estudio, las 7S de McKinsey, propuesto por Tom Peters y Robert Waterman en 1979; lo que se buscó es alinear los objetivos y/o estrategias de la organización en función de los 7 elementos que presenta el modelo; el mismo que consta de 70 ítems divididos en 7 dimensiones.

Por otro lado, el cuadro de operacionalización de variables con sus respectivos ítems fueron tomadas de la tesis "Análisis organizacional de la empresa Herrera & Durant LTDA., basado en el modelo de las 7S' de McKinsey" de las autoras Escorcía Leidys y Pérez Vanessa en la ciudad de Cartagena-Colombia y sólo fue acoplado a la realidad del entorno.

A raíz de lo ya expuesto, los investigadores tuvieron como objetivo principal el formular una propuesta de mejora en los elementos del modelo 7S' de McKinsey que presenten deficiencias dentro de la COSEMSELAM, siendo una investigación de enfoque mixto y alcance netamente descriptivo con 3 técnicas utilizadas como son la encuesta, entrevista y observación; asimismo, el resultado más trascendente fue la gran deficiencia que presentó el elemento Staff por lo que se concluyeron que para una mejor organización y gestión debe ser implementada la propuesta realizada por los investigadores que permitirá guiar el cambio organizacional requerido en la COSEMSELAM.

Palabras clave: Diagnóstico interno organizacional, Modelo 7S' de McKinsey, Propuesta de mejora.

Clasificaciones JEL: M10, M19

Abstract

The present investigation was elaborated with the purpose of collaborating with the COSEMSELAM, this is a cooperative with more than 40 years in the market and offers multiple services for professors and administrative staff of the Lambayeque region. Also, what was sought was to make a very thorough internal diagnosis in order to be a useful contribution to the organization because, although it has been very well in the market, it has some deficiencies in management, which logically can be corrected.

The research had a model that is the basis of this study, the 7S of McKinsey, proposed by Tom Peters and Robert Waterman in 1979; what was sought is to align the objectives and / or strategies of the organization based on the 7 elements presented by the model; The same one that consists of 70 items divided into 7 dimensions.

On the other hand, the table of operationalization of variables with their respective items were taken from the thesis "Organizational analysis of the company Herrera & Durant LTDA., Based on the model of the 7S 'of McKinsey" by the authors Escorcía Leidys and Pérez Vanessa in the city of Cartagena-Colombia and was only coupled to the reality of the environment.

As a result of the above, the researchers had as main objective to formulate a proposal for improvement in the elements of the model 7S 'of McKinsey that present deficiencies within the COSEMSELAM, being a mixed approach research and clearly descriptive scope with 3 techniques used such as the survey, interview and observation; Likewise, the most important result was the great deficiency that the Staff element presented, so it was concluded that for a better organization and management, the proposal made by the researchers that will guide the organizational change required in COSEMSELAM should be implemented.

Keywords: Internal organizational diagnosis, Model 7S of McKinsey, Proposal for improvement

JEL Classifications: M10, M19

ÍNDICE

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen

Abstract

I. INTRODUCCIÓN.....	9
II. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1. Antecedentes.....	13
2.2. Bases teóricas	15
III. METODOLOGÍA.....	40
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	40
3.2. Diseño de la investigación.....	40
3.3. Población	40
3.4. Criterios de selección.....	40
3.5. Operacionalización de variables.....	41
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	47
3.7. Procedimientos	48
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	49
3.9. Consideraciones éticas.....	51
3.10. Matriz de consistencia	53
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	54
4.1. Resultados.....	54
4.2. Discusión	95
V. PROPUESTA.....	133
5.1. Denominación del Departamento	133
5.2. Misión del Departamento de Recursos Humanos.....	133
5.3. Objetivo del Departamento de Recursos Humanos	133
5.4. Estructura del Departamento de Recursos Humanos	134
5.5. Implementación de un sub sistema de admisión de personas para la COSEMSELAM.....	143
5.6. Implementación de un sub sistema de Desarrollo y Evaluación de personas	151
5.7. Implementación de un sub sistema de Compensación de personas.....	156
5.8. Implementación de un sub sistema de Desvinculación de personas	157
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	161
VII. LISTA DE REFERENCIAS.....	167
VIII. ANEXOS.....	170

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de Variables.....	42
Tabla 2: Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	47
Tabla 3: Resumen demográfico entre sexo y edad del encuestado	60
Tabla 4: Resumen demográfico entre sexo y ocupación del encuestado	60
Tabla 5: Valores promedio por dimensiones - Colaboradores	64
Tabla 6: Brechas de la Dimensión Estructura - Colaboradores.....	66
Tabla 7: Brechas de la Dimensión Personal - Colaboradores	67
Tabla 8: Brechas de la Dimensión Habilidades - Colaboradores	69
Tabla 9: Brechas de la Dimensión Valores Compartidos - Colaboradores	71
Tabla 10: Principales datos estadísticos por dimensión - Colaboradores.....	72
Tabla 11: Prueba de diferencia de medias por dimensión - Colaboradores	73
Tabla 12: Prueba de normalidad por dimensiones - Colaboradores.....	73
Tabla 13: Correlación de Pearson entre dimensiones - Colaboradores	74
Tabla 14: Resumen demográfico entre sexo y ocupación de la alta dirección.....	75
Tabla 15: Valores promedio por dimensiones – Alta dirección	79
Tabla 16: Brechas de la Dimensión Estrategias - Alta dirección	81
Tabla 17: Brechas de la Dimensión Estructura - Alta dirección	82
Tabla 18: Brechas de la Dimensión Sistemas - Alta dirección.....	84
Tabla 19: Brechas de la Dimensión Personal - Alta dirección.....	85
Tabla 20: Brechas de la Dimensión Habilidades - Alta dirección.....	86
Tabla 21: Brechas de la Dimensión Estilo - Alta dirección	88
Tabla 22: Brechas de la Dimensión Valores Compartidos - Alta dirección.....	89
Tabla 23: Principales datos estadísticos por dimensión – Alta dirección.....	90
Tabla 24: Prueba de diferencia de medias por dimensión – Alta dirección	91
Tabla 25: Prueba de normalidad por dimensiones – Alta dirección.....	91
Tabla 26: Correlación de Pearson entre dimensiones – Alta dirección.....	92
Tabla 28: Principales brechas en variables estudiadas	118
Tabla 29: Mejores vs el resto - por tipo de empresa.....	120
Tabla 30: Salario del Jefe de Recursos Humanos.....	142

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Codificación de la guía de observación	54
Figura 2: Número de referencias de codificación en la guía de observación	55
Figura 3: Frecuencia de palabras en la entrevista al gerente general	56
Figura 4: Mapa jerárquico de la entrevista al gerente general.....	57
Figura 5: Mapa conceptual: Cruce de entrevista y observación	58
Figura 6: Porcentaje de la escala de Likert - Colaboradores	61
Figura 7: Ponderación de Dimensión Estructura - Colaboradores	62
Figura 8: Ponderación de Dimensión Personal - Colaboradores.....	62
Figura 9: Ponderación de Dimensión Habilidades - Colaboradores.....	63
Figura 10: Ponderación de Dimensión Valores Compartidos	63
Figura 11: Promedio por dimensiones – Colaboradores	64
Figura 12: Ponderación por dimensiones – Colaboradores	65
Figura 13: Brechas en la Dimensión Estructura – Colaboradores.....	67
Figura 14: Brechas en la Dimensión Personal – Colaboradores	69
Figura 15: Brechas en la Dimensión Habilidades – Colaboradores	70
Figura 16: Brechas en la Dimensión Valores Compartidos – Colaboradores	72
Figura 17: Ponderación de Dimensión Estrategia - Alta dirección	75
Figura 18: Ponderación de Dimensión Estructura - Alta dirección.....	76
Figura 19: Ponderación de Dimensión Sistemas - Alta dirección	76
Figura 20: Ponderación de Dimensión Personal - Alta dirección	77
Figura 21: Ponderación de Dimensión Habilidades - Alta dirección	77
Figura 22: Ponderación de Dimensión Estilo - Alta dirección.....	78
Figura 23: Ponderación de Dimensión Valores Compartidos - Alta dirección	78
Figura 24: Promedio por dimensiones - Alta dirección.....	79
Figura 25: Ponderación por dimensiones - Alta dirección	80
Figura 26: Brechas en la Dimensión Estrategias - Alta dirección.....	82
Figura 27: Brechas en la Dimensión Estructura – Alta dirección	83
Figura 28: Brechas en la Dimensión Sistemas - Alta dirección	85
Figura 29: Brechas en la Dimensión Personal - Alta dirección.....	86
Figura 30: Brechas en la Dimensión Habilidades - Alta dirección	87
Figura 31: Brechas en la Dimensión Estilo - Alta dirección	88
Figura 32: Brechas en la Dimensión Valores Compartidos - Alta dirección	90
Figura 33: Organigrama actual de la COSEMSELAM	135
Figura 34: Organigrama propuesto para la COSEMSELAM.....	136
Figura 34: Diagrama de actividades del proceso de Reclutamiento.....	144
Figura 35: Diagrama de actividades del proceso de Selección y contratación.....	148
Figura 36: Diagrama de actividades del proceso de Inducción	150
Figura 37: Diagrama propuesto de actividades de capacitación, desarrollo y evaluación de personas	155
Figura 38: Diagrama de actividades del proceso de Desvinculación de personal	160

INTRODUCCIÓN

Existen muchos cambios que dificultan la continuidad de las organizaciones en sus operaciones, lo que significa que éstas no están adecuándose a las nuevas exigencias por las que están pasando los negocios, como deficiencias en sus procesos, limitaciones en las capacidades de sus colaboradores, mal enfoque de sus estrategias y objetivos, desconocimiento de los valores propios de su equipo, entre otros; y esto puede no ser visto por las personas a cargo, lo que conllevará a que en algún momento los ingresos no alcanzarán y que los costos se acrecentarán.

En un mundo globalizado, es imprescindible que los gerentes de las organizaciones sepan adaptarse a dichos cambios, sepan gestionar adecuadamente sus recursos orientándolos hacia la productividad y competitividad, por esa razón es de vital importancia conocer la situación actual de la organización, y poder así identificar problemas o áreas donde pueda existir un desarrollo para su crecimiento, analizando cada uno de los niveles del negocio; es por ello que un diagnóstico interno organizacional permite realizar afirmaciones acerca del funcionamiento de la organización y facilita la toma de decisiones.

Un diagnóstico interno organizacional sirve para identificar las áreas con un alto grado de crecimiento y potenciarlas, a la vez permite reducir problemas latentes que se encuentren, además puede generar elementos de análisis para futuros planes, y más ventajas que fortifican las decisiones que la alta dirección deba tomar para conducir de manera adecuada a la organización.

El presente trabajo de investigación describe la situación actual de la Cooperativa de Servicios Múltiples del Sector Educativo del departamento de Lambayeque (COSEMSELAM), basado en el modelo de las 7S de McKinsey; la razón por la que es aplicado este modelo como objeto de estudio es porque es una herramienta de diagnóstico organizativo.

El problema surge a raíz de que la COSEMSELAM está próxima a convertirse al sector retail, y tomando en consideración que la organización nunca antes había realizado un estudio como este, puesto que solo manejan su plan de trabajo anual, sin percatarse de algunas deficiencias que son vitales para un funcionamiento más productivo, planteándose la siguiente interrogante: ¿Con el desarrollo del diagnóstico interno organizacional, basado en

el modelo de las 7S de McKinsey, se podrá realizar una propuesta de mejora para la COSEMSELAM?, teniendo como objetivo general el formular una propuesta de mejora en los elementos del modelo que presenten deficiencias.

La finalidad de esta tesis es elaborar una propuesta de mejora en base a los elementos del modelo 7S de McKinsey que presentaron deficiencias, y ayudar así a la organización a guiar de manera óptima su gestión al cambio.

En el capítulo II se detalla lo que diversos autores hablan acerca de la organización, y lo que un diagnóstico interno representa para una organización, a la vez se da a conocer el modelo del cual se valdrán los investigadores para realizar el diagnóstico, el cual es llamado las 7S de McKinsey, que trata de 7 elementos los cuales deberán estar interrelacionados para que una organización pueda estar atenta a los cambios globalizados, y pueda adaptarse rápidamente a las necesidades y requerimientos de la demanda, teniendo en cuenta siempre sus objetivos, misión, visión, estrategias y valores.

En el capítulo III, la metodología usada por los investigadores es de tipo aplicada, porque está orientada a resolver problemas que se presentan en los procesos de cualquier actividad humana; siendo de enfoque mixto, debido que tiene como objetivo la descripción de cualidades de un fenómeno, también presenta un nivel descriptivo porque busca detallar cómo sucedieron y cómo se manifestaron los fenómenos, así mismo, presenta un diseño observacional porque sólo se limita a observar, medir y analizar la variable, sin ejercer control sobre ella; además transversal y prospectivo, ya que se dio en un momento dado y los datos se recogieron de archivos de hechos sucedidos; mediante una entrevista al gerente general de la cooperativa aprovechando también, la técnica de observación; además de una encuesta para la totalidad de colaboradores.

En el capítulo IV, se aborda los resultados que arrojaron los instrumentos utilizados para la investigación, los cuales fueron analizados previamente en los programas SPSS, NVIVO y Microsoft Excel, siendo el más resaltante el elemento Personal, el cual obtuvo una brecha muy alta en relación a la escala de Likert para ambos estratos (Colaboradores y Alto mando), concluido esto, se dispuso a discutir las razones de las respuestas dadas por los miembros de la COSEMSELAM, tomando en cuenta los diversos autores para un mejor contraste. Luego de analizar la situación actual de la empresa y conocer el elemento

deficiente se procede a realizar la propuesta de mejora, la cual está enfocada en solucionar las desventajas que están latentes en la cooperativa en función a la gestión de recursos humanos, es por ello que se propone la creación del departamento de recursos humanos.

En el capítulo V, se concluye lo más relevante que se observó en el desarrollo de la investigación para lo cual se rescata que en la investigación se presencié una gran deficiencia en el elemento Staff, parte fundamental para toda organización porque el capital humano es vital para el funcionamiento de la misma, a pesar de ello, los resultados reflejaron que esa deficiencia no repercute a que los colaboradores cumplan a cabalidad con sus funciones; por otro lado se recomienda que el encargado del departamento de RR.HH. tendrá que involucrarse no solo en la gestión de personal sino también en la gestión de personas, la cual es muy importante pues se busca conseguir que los colaboradores consigan un estado de satisfacción.

A continuación, se hará una breve reseña de la cooperativa objeto de estudio:

COSEMSELAM es una Cooperativa de servicios múltiples, no es regulada ni supervisada por ningún órgano de control (Superintendencia de Banca y Seguros, FENACREP), siendo su principal segmento de mercado los Profesores del Sector de Educación del Departamento de Lambayeque.

La principal fuente de fondeo de la Cooperativa lo constituyen las aportaciones de los socios, los ingresos por intereses de préstamos y la venta en los servicios de Bazar, Consumo y Perfumería.

Tienen en mente dos pilares para este año 2018, un Programa intensivo de Formación y Actualización, y la consolidación de los Proyectos de Inversión como son: Implementación de un Software Integrado y la Construcción de su local adjunto. Sin embargo, estarán presentes la implementación de medidas y normas internas que permitan reducir adecuadamente la MOROSIDAD, así como mejorar la calidad y confort en los Servicios de Préstamos, Consumo, Bazar, Perfumería y Convenios Institucionales.

Misión Institucional: Somos una Cooperativa de Servicios Múltiples Magisterial con presencia y reconocimiento en la Región Lambayeque, que brinda servicios diversos de calidad, en consumo, bazar, botica y créditos, con atención personalizada y que satisface necesidades de orden primario, logrando una rentabilidad razonable y contribuyendo al bienestar de sus socios, usuarios y comunidad en general, y enmarcada en una economía solidaria y de ayuda mutua, contando con una implementación tecnológica, y un marco axiológico que contempla la honestidad, el respeto, la eficiencia, la confianza y la responsabilidad.

Visión Institucional: Al 2021 somos una Cooperativa de orden magisterial, líder y modelo progresista en la zona norte del Perú, que cuenta con moderna infraestructura, ofrece productos y servicios de calidad, promoviendo bienestar común, desarrollo social, económico y cultural de la comunidad magisterial, con crecimiento sostenible y equilibrado, respaldados por un equipo de trabajo altamente eficiente, para la meta suprema que es la excelencia en satisfacción de nuestros socios, dueños, clientes y de la comunidad que nos rodea.

Valores asumidos:

- Confianza y Seguridad
- Eficiencia en la Gestión
- Honestidad y Transparencia
- Responsabilidad Social
- Trabajo en Equipo
- Dinamismo
- Democracia
- Igualdad y Equidad
- Ayuda mutua

I. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Mateja Kalan (2016), cree que en muchas organizaciones debido a los propietarios o accionistas dan prioridad únicamente a los “factores duros” (estructura, estrategia y sistemas). Sin embargo, el éxito de una organización depende en gran medida de los empleados tradicionalmente menos involucrados, los consumidores y los socios en la toma de decisiones directas, que solo pueden ser influenciados por los “factores blandos” (valores, habilidades, personal y estilo).

Méndez (2015), lo que buscó en su investigación es que en el proyecto AgroCascada se aplique el modelo de las 7'S de McKinsey para poder precisar las falencias respecto a su planificación estratégica, debido a una circunstancia no prevista, lo que demandó gestionar un reajuste a su estrategia y buscar nuevas alternativas de solución posibles ante tal cambio, logrando establecer mejoras enfocadas a la nueva planeación de gestión estratégica, creando un valor adicional en los elementos donde se encontraron dichas deficiencias.

Mehdi (2015), quiso probar qué tan desfavorables eran las condiciones de la estructura organizativa basado en el modelo de las 7S de McKinsey, para la zona libre de Qeshm, mediante 8 hipótesis, las cuales arrojaron un valor muy bajo en sus resultados; recomendando, que exista una mayor comunicación vertical y horizontal, y debido a que existe mucha formalidad y centralización, se entorpece mucho la toma de decisiones. También mencionó, que la estructura organizativa debe convertirse en algo orgánico y flexible, propuso trabajar con sistemas integrados que coordinen, comuniquen y controlen los procesos y actividades para que así no se malgasten los recursos y la toma de decisiones sea eficaz.

Escorcía y Pérez (2014), notaron que la formulación y la ejecución de una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración de una organización; debido a que se podrá llegar a un ambiente propicio; creando una ventaja competitiva, creciendo y obteniendo un buen posicionamiento en el mercado.

Mišanková y Kocišová (2013), hicieron referencia a que el proceso más subestimado por las empresas es la implementación estratégica, sin embargo, mencionaron que el principal objetivo de esta puesta en marcha es lograr que la estrategia tenga vida y fuerza en cada proceso de la toma de decisiones de la empresa; y es por ello que dan a conocer determinadas herramientas que favorecen al crecimiento y logro de la competitividad alineando sus estrategias a la visión y misión de la empresa.

Jaramillo y Viteri (2013), recalcaron que para realizar el modelo de las 7'S de McKinsey no es sencillamente porque algo está fallando y que debemos solucionar, sino que por el hábito de la excelencia una organización deberá plantearse esta mejora continua para potencializar su desempeño en un área donde se haya identificado ciertos factores en los que sea necesario analizarlos para poder tomar decisiones oportunas y lógicas que representen un punto de quiebre para la superación.

Guepi-Garbrah y Binfor (2013), se cuestionaron cómo sus estructuras internas, visión y misión podrían ser estratégicamente alineados para un rendimiento eficaz en la comercialización; concluyendo que la organización estudiada tiene desarrollada una marca fuerte capaz de concretar sus fines comerciales; sin embargo, su visión y misión no están alineados con el ambiente externo y con los factores internos, recomendando la orientación de un marketing interno para que los colaboradores puedan estar comprometidos y desempeñarse efectivamente en sus actividades laborales.

Vila (2013), indicó que existen empresas con una gran cantidad de recursos y que además supieron explotar todo su capital de trabajo, sin embargo, no obtuvieron los resultados deseados al final del período; es por ello que realizó un análisis para entender qué problemas existían en la organización, con la finalidad de medir su factibilidad y proponer acciones de mejora; después de revisar el diagnóstico fue necesario aplicar este Modelo de las “Siete S” en la Corporación CIMEX, a fin de enfocar a la organización de una manera eficaz y eficiente; es decir, orientándola a ser efectiva en las actividades que deban ser realizadas; tomando medidas pertinentes que conduzcan a solucionar los problemas que afectan a la empresa.

Buendía (2009), hizo énfasis en diagnosticar las empresas constructoras del eje cafetero basado en un modelo, permitiéndole conocer el funcionamiento de sus procesos y características de las empresas que fueron objeto de estudio, concluyendo que no cuentan con modelos de análisis organizacional, por otro lado, encontró cierta similitud entre el comportamiento y funcionamiento de dichas constructoras; siendo el aspecto más relevante, la manera de afrontar los problemas. No obstante, determinó que no se reflejan cambios para una mejora continua.

2.2.Bases teóricas

2.2.1. La organización

Según Huamán y Ríos (2011), sostienen que es un sistema sociotécnico que forma parte de un sistema mucho más amplio, conocido como sociedad, con la que interactúa mutuamente. También se define como un sistema social integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura dentro de un contexto, al que lo controlan parcialmente donde desarrollan actividades utilizando recursos en la consecución de objetivos y valores comunes. (p.113)

2.2.1.1. Elementos que componen las organizaciones

Martínez Fajardo (citado por Escorcía y Pérez, 2014), detallan estos elementos de la siguiente manera:

- El sistema administrativo, gerencial o de gestión: Se refiere a la aplicación del proceso administrativo en la producción eficaz de las organizaciones; comprende las funciones básicas de los gerentes y consiste en la aplicación de conceptos, criterios y técnicas de planeación, organización, dirección, evaluación de recursos, resultados, información y control de actividades, en los subsistemas según demandas cambiantes del ambiente. (p.29)
- Objetivos y resultados: Los objetivos son los fines, propósitos, metas; los resultados son las realizaciones o logros de esos objetivos deseados. En ese sentido, las organizaciones presentan un carácter teleológico que las obliga a prever formal o informalmente, por anticipado, el resultado final esperado de su acción. (p.29)
- Estructura formal interna: Es aquella que comprende el análisis de las relaciones de poder o autoridad formal, los criterios de división, la especialización y la estandarización del trabajo, la asignación de funciones según el cargo, las actividades de las diferentes unidades organizacionales, las tareas de responsabilidad individual, el flujo de información interna y la comunicación externa de acuerdo con los centros de decisión de la organización. (p.29)
- Recursos: Son los medios o factores que utilizan las organizaciones en su proceso de producción, se pueden clasificar en: humanos, financieros, físicos y tecnológicos. (p.29)

- Estructura externa o interacción con el entorno: Se refiere a la interacción de la organización y el sistema gerencial con el entorno, mediante la evaluación y proyección de las variables externas (sociales, políticas, económicas, globales, etc.), no controlables directamente por la organización. (p.29)

2.2.2. Diagnóstico interno

Según Villajuana (2013), con el diagnóstico interno se exploran las fortalezas y debilidades, y dentro de las primeras, las competencias claves. Tiene como objetivos conocer los indicadores endógenos y las fortalezas y debilidades de mayor trascendencia, así como medir el estado de salud de una unidad estratégica en particular. La situación de una unidad estratégica se ubica entre dos extremos: grave y sólida. (p.139)

2.2.2.1. Características del diagnóstico organizacional

- Proceso de medición que puede variar desde una investigación experimental hasta una narración descriptiva. El diagnóstico organizacional puede entenderse como un proceso de medición orientado a evaluar diferentes aspectos de una organización, tales como sus estructuras o las personas que en ella trabajan. Las características técnicas de este proceso de medición pueden variar, dependiendo del grado en que éste adquiere un mayor o menor carácter experimental. En un extremo encontramos estudios de diagnóstico que corresponden a investigaciones de una alta rigurosidad experimental, mientras que en otro extremo aparecen estudios con carácter de narraciones descriptivas.
- Tiene como objetivo describir y/o establecer relaciones entre variables de la organización y su medio para generar conocimientos que permitan entender, administrar y modificar las organizaciones.

Los estudios de diagnóstico organizacional buscan describir y/o establecer relaciones entre las variables de la organización y de su medio ambiente. El propósito de esta búsqueda de información es el de generar conocimientos que permitan entender, administrar y/o cambiar las organizaciones en función de dos grandes objetivos: por una parte, para mejorar la eficiencia y productividad de las organizaciones y, por otra, para mejorar la calidad, justicia y condiciones de vida laboral de sus trabajadores (Raineri y Fuchs 1995 a, b; Rodríguez 1992). La importancia de ambos objetivos es primordial: se deben producir bienes o servicios con eficiencia, y, a su vez, resulta necesario mantener la cohesión entre los miembros de la organización (Kabanoff, Waldersee y Coben, 1995). Algunos autores incluso postulan que los objetivos de equidad y productividad están interrelacionados entre sí, las inequidades e injusticias que ocurren dentro de la organización pueden perjudicar la eficiencia o productividad de ella (por ejemplo, Pfeffer 1995, Huselid 1995, Raineri y Fuchs 1995).

- Proceso sistémico en el que participan diferentes actores, grupos de interés (dueños, administración, empleados, investigadores, clientes, etcétera).

Un aspecto del diagnóstico organizacional que han destacado diversos autores es su carácter sistémico (Lawler, Nadler y Camman 1980, Rodríguez 1992). Esta perspectiva del diagnóstico organizacional subraya el hecho de que en este proceso participan diferentes actores y grupos de interés, tales como los dueños, la administración, los empleados, los investigadores, los clientes, etcétera. Esta perspectiva nos ayuda a mirar la ocurrencia de eventos, pensamientos, sentimientos y acciones dentro de una organización como

elementos que están permanentemente interactuando y afectándose unos a otros. No sólo los investigadores participan en el diagnóstico organizacional, sino que éste, como proceso que ocurre dentro del sistema organizacional, está también expuesto a la influencia de otros elementos. Por ejemplo, los administradores pueden participar en la definición de objetivos, los investigadores en el desarrollo de las técnicas, los empleados en la entrega de información, y estos mismos u otros actores en todas o algunas de las actividades que componen el proceso de diagnóstico. Este carácter sistémico del diagnóstico organizacional ha llevado a muchos autores a hablar de un codiagnóstico entre los investigadores y los miembros de la organización, ya que son los primeros los que mejor manejan la tecnología del diagnóstico, y los últimos los que mejor conocen las particularidades de su propia organización.

- Proceso humano altamente influenciado por variables subjetivas, tales como: percepciones, opiniones, valores prejuicios de las personas que participan en él.

La intensa participación de personas en el proceso de diagnóstico organizacional origina que éste posea una fuerte influencia de variables subjetivas, tales como las emociones, percepciones, opiniones, valores y prejuicios de las personas que participan en él. Este componente subjetivo del diagnóstico está presente desde la definición de los objetivos y áreas de estudio hasta la decisión de cuáles resultados se van a entregar a los empleados u otros actores. La subjetividad de cada uno de los grupos de actores involucrados en el diagnóstico organizacional afecta a las características de un estudio de maneras muchas veces insospechadas por los participantes. Diferentes actores muchas veces esperan,

proponen o exigen que un estudio de diagnóstico posea ciertas características, dependiendo de sus propias necesidades reales o ficticias. Por ejemplo, hay dirigentes organizacionales que prefieren evitar la interacción directa entre evaluadores y evaluados, y, por lo mismo, piden que las mediciones se efectúen utilizando cuestionarios. Hay otros que requieren el uso de entrevistas para maximizar el intercambio libre de ideas y opiniones. Hay otras situaciones en que, aun cuando no es necesario desde un punto de vista de representatividad estadística, se evalúa a todos los miembros de una organización, para no generar temores entre las personas que fueron evaluadas o de las que no lo fueron. (Raineri y Martínez, 1997, p.2-3)

2.2.3. Modelo 7S' de McKinsey

El modelo de las 7S, desarrollado por la consultoría McKinsey, es una herramienta de diagnóstico organizativo, que se presenta esquemáticamente en forma de átomo. La denominación del concepto establece, mediante una regla mnemotécnica simple, tanto el número de elementos del esquema como, potencialmente, los que lo conforman, que empiezan todos por la letra «s». (Samygin-Cherkaoui, 2016, p.2)

1º. Strategy (estrategia)

Samygin-Cherkaoui (2016), este elemento determina los medios que se desplegarán. Por ello, su definición precede al conjunto de los demás elementos. Es, de alguna manera, la respuesta que ofrece la empresa a su entorno: ¿hace falta disminuir los costes, aumentar la producción o determinar el perfil de su público? ¿Ampliar el rango de actividades o especializarse? ¿Mantener una actitud agresiva ante los competidores o intentar diferenciarse?

Como vemos, la estrategia es tan crucial como potencialmente desafiante, puesto que resulta de una interacción entre la empresa y su entorno. Sin embargo, no hay que precipitarse, puesto que la estrategia marca el rumbo de las decisiones, sobre todo en materia de inversión, de posicionamiento de productos o de implantación geográfica. Esta no puede, por lo tanto, cambiar repentinamente.

Distinguimos tres tipos de estrategia:

- La dominación por costes
- La diferenciación (valor)
- El enfoque (nicho) (p.6)

Es vital plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia. Es, en definitiva, la adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa. Lo difícil no es proponer estrategias, sino ejecutarlas. (Valverde, N., Romero, A. y Villalpando, J., 2011, p.7)

“La forma en que se intenta alcanzar la ventaja competitiva. Es decir que son las acciones que una organización toma para ganar una ventaja sustentable sobre la competencia” (Escuela de Dirección de empresas, p.1).

Cuando nos referimos a la información como ventaja competitiva, no lo hacemos desde cuánta información se tiene almacenada, ni cuán efectiva es la red por la que transcurre, sino a la capacidad de la organización y sus miembros para transformar información y conocimiento en resultados para el cliente y para el accionista. (HayGroup, 2002, p.102).

Indicadores

- **Gestión de confianza**

La gestión de la confianza es misión de los directivos y del líder de la organización y sólo se consigue desde políticas y comportamientos cuyo resultado a nivel de empleados sea de percepción de equidad o trato justo e igualdad de oportunidades, dentro de un proyecto ganador. (HayGroup, 2002, p. 98)

“Siendo la confianza necesaria no resulta suficiente para la movilización en torno a un proyecto, es además imprescindible la gestión del compromiso” (HayGroup, 2002, p. 98).

“Un profesional está comprometido con su organización si tiene motivación por pertenecer a ella y por aportar valor. Esta última motivación es lo que hace que el compromiso sea distinto a la satisfacción” (HayGroup, 2002, p. 98).

- **Compromiso**

El compromiso es el resultado de la interacción de las motivaciones de la persona y de las actuaciones de la empresa, en especial, y como demuestran las investigaciones, de cómo la compañía gestione los facilitadores organizativos (liderazgo, clima de los equipos, claridad de las políticas de recursos humanos y medición de la contribución...) Si la empresa satisface sus motivaciones, el empleado se compromete. Sin embargo, no todos tenemos los mismos motivos y no todos nos comprometemos de la misma forma y del mismo tipo de empresas. Por ello, el punto de partida para gestionar el compromiso, y, por tanto, para crear talento organizativo es definir la proposición de valor al empleado, en donde se concrete claramente qué tipo de motivaciones la empresa va a satisfacer y qué tipo de empleados necesita captar. (HayGroup, 2002, p. 99)

Los motivos por los que una organización se encuentra en la necesidad de salir de su zona de comodidad y llevar a cabo un cambio cultural pueden ser muy diversos:

- Cambio de estrategia de negocio
- La realización de cambios organizativos/Reestructuración
- Incrementar la competitividad/adaptación al entorno
- Incrementar la productividad
- Mejorar la eficiencia/motivación de sus empleados
- La adquisición/fusión con otra empresa
- Un cambio en el tipo de actividad
- Un cambio de las líneas directivas (HayGroup, 2002, p. 133)

Podemos decir en términos generales que son tres las razones que llevan a las empresas a desatender estas variables que están repercutiendo en su cuenta de resultados:

- Si bien se puede saber de manera intuitiva, es muy difícil cuantificar el impacto de la cultura en la cuenta de resultados
- Se desconocen maneras efectivas de medir la cultura
- Se desconoce cómo gestionar el cambio cultural (HayGroup, 2002, p. 133)

- **Capacidad organizacional**

Helfat y Peteraf, (2003); Schreyögg y Kliesch-Eberl, (2007), citados por Camilo (2013) menciona que “las capacidades organizacionales se entienden como entidades socialmente construidas que representan una forma colectiva de solucionar problemas, evolucionan en el tiempo mediante un proceso de aprendizaje, y representan una forma distintiva y superior de combinar y asignar recursos” (p. 15).

Loyola (s.f.), hace referencia a que las capacidades organizacionales son aquellos conocimientos, habilidades, procesos y prácticas dentro de una organización que la fortalecen para agregar valor a los clientes en formas singulares que la competencia no puede ofrecer, generando ventaja competitiva en el mercado y en consecuencia mayores ganancias a las organizaciones. (p. 61)

Loyola (s.f.), menciona también que las organizaciones deberán desarrollar capacidades organizacionales para poder dar respuesta a las necesidades de mercado y ser competitivos. Eso implicará que recursos humanos oriente sus prácticas hacia la cadena de servicio, es decir, el foco estará en el análisis del contexto del negocio para entender las necesidades de los clientes y consumidores. (p.58)

2º. Structure (estructura)

Es la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan. Desde este punto de vista, la estrategia determinará la estructura y el diseño organizacional será en mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos. De esta forma; si la estrategia cambia, la estructura cambia; no constituyendo un escollo para la primera. (Valverde, N., Romero, A. y Villalpando, J., 2011, p.8)

La propia definición de la empresa cambia cuando se aportan desarrollos y cambios a los modelos de empresa. De esta forma, es necesario sensibilizar a los empleados para que perciban la estrategia global de la empresa y definan, a su nivel, cómo integrarse en la empresa, es decir, cómo trabajar y con quién. (Samygin-Cherkaoui, 2016, p.7-8)

Indicadores

- **Estructura organizacional**

“Cada vez más las empresas para cumplir sus compromisos con sus agentes, buscan formas más flexibles de organización y de reparto de trabajo, que dejen espacio necesario para que las personas sean capaces de maximizar su aportación de valor” (HayGroup, 2002, p. 337).

En este nuevo entorno, las nuevas estructuras y espacios organizativos se pueden convertir en una verdadera ventaja competitiva. Para optimizarlos, las empresas necesitan de empleados involucrados e identificados con el proyecto empresarial; que no sólo participen, sino que estén realmente comprometidos. (Hay Group, 2002, p. 337)

- **Manual de Organización y Funciones (MOF)**

“Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas y normas” (Cárdenas I., 2015, p. 27)

3°. Systems (sistemas)

Son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y proceso de producción, presupuestos, controles, etc.). Son, también, todos los procedimientos formales e informales que permiten que funcione una organización. Deben estar alineados con la estrategia y constituir el soporte adecuado para su logro. (Valverde, N., Romero, A. y Villalpando, J., 2011, p.11)

“Procesos y procedimientos formales usados para gerenciar la organización, incluyendo sistemas de control gerencial, medición de performance y sistemas de compensación, planeamiento e información” (Escuela de Dirección de empresas, p.4).

Designa los procesos y el funcionamiento que forman parte del día a día de una empresa. Un término más adecuado en español, y que también comienza por «s», sería el de «seguimiento»: seguimiento presupuestario, seguimiento del cumplimiento de los procedimientos internos, seguimiento (marco) jurídico, etc. Una estrategia que no se preocupa por estos procedimientos está condenada al fracaso, independientemente de su pertinencia, puesto que ignora el funcionamiento real de la empresa. De la misma forma, si usted decide modificar el funcionamiento de una empresa o simplemente someterla a análisis, no descuide los procedimientos y el seguimiento. (Samygin-Cherkaoui, 2016, p.9-10)

Indicadores

- **Proceso**

“Un proceso es simplemente un conjunto estructurado y medido de actividades, diseñado para producir un algo específico para un mercado o cliente determinado. Supone un énfasis especial en cómo se hace el trabajo dentro de la organización, contrastando con el énfasis en el qué del enfoque hacia el producto” (Davenport, 1996, p. 6).

El enfoque del negocio hacia los procesos también supone un énfasis bastante importante en la mejora de cómo se hace el trabajo, contrastando con el enfoque en el que se da a los clientes: servicios o productos específicos. Para tener éxito, las organizaciones deben, por supuesto, ofrecer productos o servicios de calidad y, al mismo tiempo, emplear procesos eficientes y efectivos para producirlos y venderlos. (Davenport, 1996, p. 6)

Los procesos de marketing, ventas y administración reciben muy poca inversión. Adoptar una perspectiva de procesos significa crear un equilibrio entre inversiones en productos y en procesos, prestando atención a las actividades tanto dentro como fuera de la fábrica (Davenport, 1996, p. 6).

- **Innovación**

Enfocarse hacia el proceso implica adoptar el punto de vista del cliente. Los procesos son la estructura por la que una organización hace lo que es necesario para producir valor para sus clientes. En consecuencia, la satisfacción del cliente con el resultado del proceso es una medida importante para este. (Davenport, 1996, p. 7)

Introducir algo nuevo en un proceso es generar un cambio grande, radical. La innovación de procesos combina una estructura para realizar el trabajo con una orientación hacia resultados dramáticos y tangibles. Supone retirarse del proceso para preguntarse por su objetivo global en el negocio, efectuando después un cambio radical y creativo para conseguir mejorar exponencialmente en la forma de conseguir ese objetivo. (Davenport, 1996, p. 7)

La innovación de procesos debe empezar con un estudio general del terreno para identificar aquellos que son candidatos para la innovación. Tanto la lista general de procesos como el enfoque sobre los que requieren iniciativas inmediatas de innovación son cruciales para el éxito del proyecto. La selección de procesos establece los límites de los procesos que se van a abordar, permitiendo que la empresa se centre sobre los que están más necesitados de un cambio radical. (Davenport, 1996, p. 27)

Actividades principales del proceso de selección, la primera es identificar los procesos más importantes de la organización. Sólo se podrá hacer una selección bien informada cuando se conozcan todos los procesos de la organización. El objetivo de identificación de procesos es esencial para hacer definiciones y determinar lo que implican. Si el objetivo es la mejora gradual, es suficiente trabajar con muchos procesos definidos restrictivamente, porque el riesgo de fallo es relativamente bajo, sobre todo si los responsables de mejorar el proceso también son responsables de ejecutarlo y gestionarlo. Pero cuando el objetivo es el cambio radical en los procesos, éstos deberán definir tan ampliamente como sea posible. (Davenport, 1996, pp. 27-28)

- **Información**

La información puede adoptar diversas funciones o papeles de apoyo cuando se intenta hacer que los procesos sean más eficientes y efectivos. La simple adición de información a un proceso puede llevar, algunas veces, a mejoras radicales en su funcionamiento. Se puede usar para medir y controlar el rendimiento de un proceso, integrar actividades intra y entre procesos, adaptar procesos a clientes específicos y facilitar la optimización de los procesos y la planificación a largo plazo. (Davenport, 1996, p. 73)

4º. Staff (personal)

La noción de staff (personal) remite a «equipo» en el más amplio sentido: engloba, de hecho, no solo las habilidades, los conocimientos, los programas formativos, la motivación, el comportamiento, sino también los salarios, la jerarquía, la evaluación y el ascenso de los trabajadores. En realidad, se trata de la gestión de recursos humanos en su conjunto. (Samygin-Cherkaoui, 2016, p.10)

“Son las personas que conforman la empresa y se encarga de ejecutar la estrategia. En este contexto, la clave es que los recursos humanos estén orientados hacia la estrategia” (Valverde, N., Romero, A. y Villalpando, J., 2011, p.13).

Indicadores

- **Roles y competencias**

La estructura y los sistemas de gestión, acaban centrándose en los empleados, en las personas, en sus roles y competencias dentro de toda la organización, siempre hay empleados que desempeñan su rol de un modo excelente. Y en ellos es en quienes hay que fijarse, para saber cuáles son sus características principales. Porque sólo de este modo se pueden terminar enviando mensajes coherentes acerca de lo que las personas deben desarrollar. A estas características que proporcionan un mayor valor añadido las denominamos competencias. (HayGroup, 2002, p. 338)

- **Sistemas de reconocimiento y recompensas**

En la era del reconocimiento, una de las principales barreras de entrada es la habilidad de concentrar el capital intelectual, organizativo e individual. Por tanto, las empresas deberán establecer nuevas relaciones con sus empleados, ya no fundamentadas en la seguridad del empleo de por vida, sino en otro tipo de compromisos, que pivotan sobre el concepto de empleabilidad. (HayGroup, 2002, p. 340)

“Los sistemas retribuidos y de reconocimientos, más que nunca, deben alinear los objetivos de la organización, con los esfuerzos y las expectativas de las personas de forma que ayude a desarrollar una relación en las que ambas partes ganen” (HayGroup, 2002, p. 340).

Para ello en las empresas deberían pasar de considerar la retribución más que como un coste, como una inversión en sus empleados que son sus activos más valiosos. En este punto las organizaciones deberán desarrollar políticas retributivas integradas en la estrategia de la empresa y en la nueva lógica organizativa, que sepan gestionar y reconocer el talento, y por tanto retribuir el desarrollo del capital intelectual de la organización. (HayGroup, 2002, p. 341)

En resumen, el desarrollo de una adecuada estrategia retributiva, es una herramienta muy eficaz para continuar el valor, la misión, la estrategia, los planes y el futuro de la organización a los empleados, así como ayudar a clarificar su rol en la organización. (HayGroup, 2002, p. 341)

- **Motivación**

Robbins y Judge (2009), “definen la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p. 175)

Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (2004), citados por Naranjo (2009); indican que la motivación es una de las claves explicativas más importantes de la conducta humana con respecto al porqué del comportamiento. Es decir, la motivación representa lo que originariamente determina que la persona inicie una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento). (p.154)

Robbins, (2004) citado por Peña (2015) dice que “La motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual” (p. 13).

- **Rotación de personal**

Sarries y Casares (2008), citado por Cusacani (2016) "...el termino de rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización." (p. 12)

Millán (2006), asegura que el índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado. (p. 25)

5°. Skills (habilidades)

Para Samygin-Cherkaoui (2016), engloba el savoir faire (galicismo que significa «saber hacer», en el sentido de «conjunto de conocimientos y técnicas acumulados, que permite desarrollar con eficacia una actividad en un determinado ámbito») y las habilidades sociales. En este punto la noción invade ligeramente, si bien no por completo, el terreno del staff (personal) y de la estrategia.

Las skills engloban:

- Las especificidades de la empresa o de la marca, es decir, los elementos que la diferencian (o por los que cree diferenciarse) de la competencia.

- Las habilidades del personal. La empresa busca empleados con actitudes y aptitudes capaces de transmitir y reforzar los valores de la misma.

Por lo tanto, se trata de resaltar el vínculo existente entre las cualidades de los actores y las de la empresa en la que evolucionan y en cuyo desarrollo participan. (p.11-12)

Son las capacidades distintivas de la empresa. Lo que Michael Porter llamaría “sus competencias centrales” o lo que la empresa hace mejor. Es vital que la estrategia elegida sea consecuente con estas habilidades. (Valverde, N., Romero, A. y Villalpando, J., 2011, p.9)

La habilidad influye directamente en el nivel del rendimiento y la satisfacción del empleado a través de la habilidad de adaptarse a un trabajo. Dado el deseo de la gerencia de conseguir un ajuste compatible, ¿qué puede hacerse?

- Un proceso de selección efectiva mejorará la compatibilidad o el ajuste. Un análisis del trabajo proporcionará información acerca de los trabajos que se llevan actualmente y las habilidades que los individuos necesitan para realizarlos en forma adecuada. Los solicitantes, entonces, pueden ser examinados, entrevistados y evaluados sobre el grado en el que ellos poseen habilidades necesarias.
- Las decisiones de promoción y transferencia que afectan a individuos que ya están al servicio de la organización deberían reflejar las habilidades de los candidatos. Así como con los nuevos empleados, debería tenerse cuidado al evaluar habilidades críticas que los beneficiarios necesitarán en el puesto y acoplarlas con los recursos humanos de la organización.

- El equilibrio se logra mediante el ajuste fino del trabajo para acoplar mejor las habilidades del interesado. A menudo las modificaciones pueden hacerse en el puesto, mientras no tengan un impacto significativo en las actividades básicas del trabajo, se adapta mejor a los talentos específicos de cierto empleado.
- Proporcionar entrenamiento a los empleados. Esto es aplicable tanto para los nuevos trabajadores como para los ocupantes presentes de los puestos. El entrenamiento mantiene actualizadas las habilidades de los empleados; o bien proporciona nuevas habilidades conforme al tiempo y las condiciones cambian. (Robbins, S. p.79)

- **Desempeño**

Robbins, Stephen, Coulter (2013), citados por Sum (2015), definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual. (p. 26)

- **Calidad de los procesos**

Ministerio de Fomento (2005), manifiesta que la calidad implica mejorar permanentemente la eficacia y eficiencia de la organización y de sus actividades y estar siempre muy atento a las necesidades el cliente y a sus quejas o muestras de insatisfacción. Si se planifican, depuran y controlan los procesos de trabajo, aumentará la capacidad de la organización y su rendimiento; pero, además, es necesario indagar con cierta regularidad sobre la calidad que percibe el cliente y las posibilidades de mejorar el servicio que recibe. (p.1)

Ministerio de Fomento (2005), menciona que todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención de una reclamación, pueden y deben considerarse como procesos. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. (p.6)

6°. Style (estilo)

Se basa en una distinción de niveles, puesto que se trata de resaltar el comportamiento de los altos ejecutivos. Podemos lamentar esta diferenciación entre los directivos y el equipo puesto que los primeros forman parte de este último; sin embargo, hemos de reconocer el impacto que puede tener en el seno de un grupo un cambio de mando. Algunos objetarán que la importancia del estilo no la determinan solo los dirigentes. (Samygin-Cherkaoui, 2016, p.10)

Es la forma en que la alta dirección se comporta y, por lo tanto, establece el modelo a seguir. La tesis de fondo es que las acciones relevantes, incluso las simbólicas, comunican a cada miembro de la organización respecto de las prioridades y compromiso de la empresa con la estrategia. (Valverde, N., Romero, A. y Villalpando, J., 2011, p.12)

“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” (Escuela de Dirección de empresas, p.5).

Indicadores

- **Liderazgo**

Los instrumentos con los que los líderes pueden contar para gestionar el talento de sus organizaciones no tienen la forma de un formulario. El contexto cambia constantemente, y para adentrarse en este mercado con garantías de éxito lo que se requiere es, ante todo, poder gestionar aquellos intangibles que mejor reflejan el talento de las personas con las que contamos. Y la única gestión posible de los intangibles es la que se centra en las conductas observables de las personas. (HayGroup, 2002, p. 341)

En muchos grupos de trabajo el factor clave de éxito se encuentra en la figura del responsable del grupo. Su valor se radica en su habilidad de convertir una simple agrupación de personas, juntas únicamente con el fin de lograr un objetivo supuestamente común, en un verdadero equipo. Esa habilidad de construir equipos y así crear sinergias entre las personas que los componen es lo que tradicionalmente se conoce como capacidad de liderazgo. (HayGroup, 2002, p. 713)

El Estilo de Dirección se refiere básicamente al comportamiento que un directivo utiliza para planificar, motivar, organizar y controlar el trabajo de los miembros de su equipo. Esto se pone de manifiesta en comportamientos y acciones cotidianas: la forma en que un directivo escucha a los miembros de su equipo, cómo les dirige, si les da feedback referente a su desempeño y/o actúa para reconocer y fijar límite a la actuación de los demás. Contempla cómo el directivo fija metas y estándares para el equipo, si desarrolla planes de acción a corto y largo plazo y si los comunica, su manera de desarrollar a los individuos que trabajan con él y cómo se relaciona con ellos. (HayGroup, 2002, p. 713)

- **Comunicación**

La comunicación dentro de la organización es una de las variables más importantes para poder conducirla a la excelencia, ya que ayuda a mantenerla unida: proporciona la información necesaria para la realización de las actividades, es uno de los elementos conductores para alinear los esfuerzos de todas las personas de la organización en la dirección adecuada y llevar a cabo las metas pudiendo así cumplir con los objetivos propuestos. (HayGroup, 2002, p. 563)

Una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso una mejora en el desempeño de sus empleados. Haciendo uso de ella las personas comprenderán mejor su trabajo, qué es lo que se espera de ellos, hacia dónde va la organización, qué aportan ellos a los resultados empresariales, en definitiva, aumentará la claridad, se sentirán más identificados y participarán más en la organización. (HayGroup, 2002, p. 566)

7°. Shared values (valores compartidos)

Los valores compartidos se refieren al pequeño conjunto de ideas, generalmente no escritas/implícitas que le dan objeto y significado al trabajo de la organización. Estos valores van más allá de la declaración de propósitos formales de la empresa especificada en la política de la misma o en la parte interna del reporte anual. Los valores compartidos destacan qué es lo verdaderamente importante para el personal de la organización y sirven como principios rectores para la acción gerencial. Los valores compartidos brindan estabilidad dentro de lo que generalmente es un conjunto cambiante de dinámicas externas e internas. (Escuela de dirección de empresas, p. 6)

“Equivalen al concepto de “misión” y son los valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes” (Valverde, N., Romero, A. y Villalpando, J., 2011, p.10)

Se entiende por valores el hecho de cómo deben ser las cosas en la organización y de cómo se debe actuar. Su función básica es la de servir de guía en todas las conductas que suceden, ya sea la forma de concebir el liderazgo, de delimitar lo que está bien y lo que está mal y sobre todo sirven de guía en la toma de decisiones. (HayGroup, 2002, p. 122)

Conviene tener presente, sin embargo, que, aunque normalmente a los valores tendrían que seguirles las normas, y así sucede en muchas organizaciones, en otras por el contrario las normas explícitas son mínimas, lo que puede ser desconcertante ya que los miembros de la misma no saben dónde obtener un feed-back regulador de su conducta para saber si es el adecuado. Esta situación genera altas dosis de tensión y ansiedad entre los miembros, ya que, como se dice coloquialmente, van perdidos. (HayGroup, 2002, p. 122)

Samygin-Cherkaoui (2016) afirma que es cierto que no todo el mundo tiene la oportunidad de elegir su trabajo o su situación. No obstante, deben existir un mínimo de valores compartidos, ya se trate de la calidad del servicio o del producto o incluso del compromiso de la empresa con una causa cualquiera. Imagínese que trabaja en un taller en el que deshace el martes lo que hizo el lunes. Si ignora la inutilidad de su trabajo, las posibilidades de que continúe realizándolo, con una motivación variable, eventualmente incluso con objetivos en términos de productividad o de calidad, son altas. Por el contrario, ¿qué diría si se diera cuenta de lo absurdo

de la tarea encomendada? ¿Seguiría adelante? ¿Por cuánto tiempo? ¿Con qué condiciones? De forma paralela, hemos hablado anteriormente de la estrategia y de la gestión: un cambio en este nivel puede generar la insatisfacción del personal (huelgas, aumento del absentismo, pérdida de productividad, disminución de la calidad del trabajo, dimisión de trabajadores que tengan esta oportunidad, etc.). Todos podemos encontrar, en el presente o en el pasado, ejemplos que ilustran el hecho de que los valores no compartidos por todos generan tensiones o rupturas. (p.12-13)

- **Cultura organizativa**

Mucho se ha escrito en los últimos años sobre la importancia de la cultura organizativa como elemento diferenciador de las empresas que obtienen los mejores resultados en su sector. (HayGroup, 2002, p. 119)

En cualquier caso, lo primero que conviene precisar es a qué nos referimos exactamente con el término cultura. No estamos hablando de la simple declaración de principios, a menudo grandilocuente y escasamente diferenciadora, que suele figurar en los manuales de identidad corporativa. Desde nuestra perspectiva, la cultura organizacional se manifiesta no por las palabras, sino a través de los comportamientos de las personas que forman la empresa, y recoge elementos tan cotidianos como la forma en que se toman las decisiones, el flujo de la comunicación, las relaciones con los clientes y el mercado, el grado de definición de las normas y la flexibilidad en su aplicación, las relaciones entre directores y colaboradores, la predisposición a asumir riesgos y aceptar errores, la iniciativa e innovación demostrada, etcétera. (HayGroup, 2002, pp. 119-120)

El predominio y coherencia de la cultura ha demostrado ser una cualidad esencial en las empresas sobresalientes, siempre según Peters y Aterman. Además, cuanto más fuerte sea esta cultura y más orientada esté hacia el mercado, menos necesidad hay de manuales normativizantes, organigramas o procedimientos y reglas detalladas. En estas empresas todos saben lo que tienen que hacer en la mayoría de las situaciones porque el corto número de valores orientativos están sumamente claros. (HayGroup, 2002, p.120)

Las empresas que actúan deficientemente tienen a menudo también culturas vigorosas, pero les falta coherencia y funcionalidad. Suelen centrarse en la política interna, en lugar del cliente, el producto y en quienes lo fabrican y venden (HayGroup, 2002, p. 120).

2.2.3.2. Fortalezas del modelo

García (2010), nos señala las fortalezas del modelo 7's de McKinsey:

- Herramienta de diagnóstico para entender organizaciones que son ineficaces e identificar sus “nudos de acción”.
- Guía el cambio organizacional combinando elementos racionales (duros / hard skills) con emocionales (blandos / soft skills). Soft Skills: Shared Values, Skills, Style, Staff. Hard Skills: Strategy, Structure, Systems.
- Facilita una estrategia corporativa, ya que las 7s deben ejecutarse en paralelo, porque están correlacionadas. No es posible realizar progresos en una sin hacer ajustes en las otras.
- Confirma que una multiplicidad de factores influye en la efectividad de una organización y su habilidad para cambiar. ¿La razón? Los administradores tienden a focalizarse en sólo en algunos elementos (compensaciones o sistemas, por ejemplo), ignorando piezas clave.

- Apoya la gestión del líder, ya que lo obliga a reconocer un rango completo de elementos que pueden llegar a ser cambiados y focalizarse en aquellos que tendrán el efecto más grande. (p. 14)

II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo y nivel de investigación

La investigación fue de tipo aplicada, porque estuvo orientada a resolver los problemas que se presentan en los procesos de cualquier actividad humana, además, presentó un enfoque mixto; porque acopió los enfoques cualitativo y cuantitativo, habiendo tenido como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Además, tuvo un alcance o nivel de investigación netamente descriptivo, porque consistió en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos buscando detallar cómo fueron y cómo se manifestaron.

2.2. Diseño de la investigación

La investigación mostró un diseño observacional porque el factor de estudio no lo asignaron los investigadores, sino que éstos solo se limitaron a observar, medir y analizar determinada variable, sin ejercer control directo sobre ella; asimismo, fue transversal, debido a que se desarrolló en un momento dado, estudiando la variable y describiendo al detalle el fenómeno, no existiendo un seguimiento por parte de los investigadores; a la vez fue prospectivo puesto que los datos se recogieron a medida que han ido sucediendo.

2.3. Población

La población estuvo compuesta por los 16 colaboradores de la COSEMSELAM, y debido a que el número de personas fue menor a 50, se tomaron todos los miembros como muestra propicia para la investigación, y por ende no fue necesaria la encuesta piloto.

2.4. Criterios de selección

Debido a que la investigación fue abordada al 100% con el total de la población, no hubo necesidad de establecer criterios de selección.

2.5. Operacionalización de variables

El presente estudio es univariable, la misma que en base a la revisión de la literatura se compone de 7 dimensiones que son:

- Estrategia
- Estructura
- Sistemas
- Personal
- Habilidades
- Estilo
- Valores compartidos

Asimismo, dichas dimensiones fueron objeto de discusión en relación con los resultados obtenidos, es decir, este modelo permitió conocer la situación actual de la COSEMSELAM.

Las preguntas del modelo 7S' de McKinsey, están basadas en la tesis “Análisis organizacional de la empresa Herrera & Durand LTDA. basado en el modelo de las 7S' de McKinsey” de las autoras Escorcía Leidys y Pérez Vanessa, en la ciudad de Cartagena y posteriormente adaptadas en la tesis de estudio.

Tabla 1: Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS	INSTRUMENTO	TÉCNICA
7S' DE MCKINSEY “Es una herramienta de diagnóstico organizativo, que se presenta esquemáticamente en forma de átomo” (Samygin-Cherkaoui, 2016, p.2)	Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de confianza - Compromiso - Capacidad organizacional 	¿Considera que es importante la estrategia organizacional para que la organización logre sus objetivos?	Cuestionario al gerente y jefes de departamento Guía de preguntas	Encuesta Entrevista
			¿La organización tiene bien definidas sus estrategias?		
			¿La gerencia comunica las estrategias a cada jefe de departamento?		
			¿Cada jefe de departamento comunica a sus colaboradores las estrategias a seguir?		
			¿En la formulación de estrategias para cada proceso se tienen en cuenta aspectos como la estructura, la estrategia organizacional, el personal, el estilo de liderazgo, los sistemas (normas), los valores compartidos y las habilidades?		
			¿En la organización se desarrolla un plan estratégico que proporcione detalles sobre cómo se lograrán los objetivos propuestos para la empresa?		
			¿En la organización se lleva a cabo un análisis de la situación de la organización, interna y externa?		
			¿La organización incluye en su estrategia un plan de investigación de mercados que contribuya a lograr un mejor posicionamiento en el mercado?		
			¿La organización se preocupa por implementar estrategias que los diferencia de la competencia?		
			¿Cada jefe de departamento mide sus resultados?		
¿Se utilizan herramientas de diagnóstico organizacional que permitan conocer su situación actual, y a partir de allí generar planes de acción?					

Estructura	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional - MOF 	<p>¿En esta organización se reconoce la importancia del diseño organizacional como mecanismo facilitador para que la organización logre sus objetivos?</p> <hr/> <p>¿Existe una descripción de cargos plasmada por escrito de manera clara y precisa?</p> <hr/> <p>¿Usted como trabajador en esta organización tiene la libertad de organizar su trabajo de la manera que considere más conveniente?</p> <hr/> <p>¿Las comunicaciones internas (correo, carta) suelen ser muy formales?</p> <hr/> <p>¿Existe fluidez de información importante de manera oportuna entre usted y su jefe inmediato?</p> <hr/> <p>¿En la organización se mantienen líneas claras de autoridad y responsabilidad?</p> <hr/> <p>¿Existe organización y control en el área en que usted se desempeña?</p> <hr/> <p>¿Usted conoce claramente los deberes, responsabilidades y actividades que debe realizar?</p>	Cuestionario al total de la empresa	Encuesta
Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso - Innovación - Información 	<p>¿El nivel de complejidad de los procesos administrativos en la organización es alto?</p> <hr/> <p>¿Los sistemas existentes en la organización responden a la complejidad de los procesos administrativos, permitiendo alcanzar un adecuado nivel de eficiencia en los procesos?</p> <hr/> <p>¿En la organización se implementan sistemas de información que cumplen con los estándares de calidad y el logro de los objetivos y metas?</p> <hr/> <p>¿En la organización constantemente se realizan estudios de trazabilidad del servicio prestado a los clientes?</p> <hr/> <p>¿Existe un adecuado nivel de calidad en los procesos, permitiendo que los planes de acción contribuyan realmente a los objetivos y estrategias?</p> <hr/> <p>¿La infraestructura con la que actualmente cuenta la organización es óptima para cada proceso?</p>	Cuestionario al gerente y jefes de departamento	Encuesta

		¿La tecnología con la que cuenta la organización es adecuada?		
		¿La tecnología en algunas áreas y procesos es más avanzada que en otros?		
		¿Los sistemas de seguimiento y control de operaciones empleados en la organización permiten realmente detectar las falencias oportunamente?		
		¿Los sistemas de evaluación permiten realmente contar con información oportuna que conlleve a lograr la medición del desempeño permitiendo detectar las falencias a superar?		
Personal		¿Periódicamente recibe programas de capacitación?		
		¿Considera que la selección de personal es apropiada y justa?		
		¿Cree usted que el proceso de reclutamiento de personal es el adecuado?		
	- Roles y competencias	¿Sus superiores estimulan prácticas de trabajo en equipo como una manera de alcanzar unánimemente los objetivos propuestos?	Cuestionario al total de la empresa	Encuesta
	- Sistemas de reconocimiento y recompensas	¿Su trabajo es evaluado constantemente por sus superiores?		
	- Motivación	Cuando usted cumple acertadamente con su trabajo, es creativo, innovador y alcanza los objetivos propuestos, ¿recibe algún tipo de reconocimiento?	Guía de observación	Observación
	- Rotación de personal	¿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?		
		¿Usted realmente se siente motivado y comprometido con el trabajo que debe realizar en la organización?		

		¿Desde su vinculación en la organización ha notado que existe mucha rotación interna de personal?			
		¿Desde su perspectiva considera que en la organización existe un ambiente de trabajo donde predomina la armonía y el compañerismo?			
		¿Siente que el proceso de desvinculación con la empresa es el óptimo?			
		¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?			
		¿Desde su vinculación en la organización ha logrado ascender en la misma?			
Habilidades	- Desempeño	¿Procura desarrollar habilidades en su trabajo de una manera auténtica y diferente que contribuya a hacer la organización más competente?	Cuestionario al total de la empresa	Encuesta	
		¿Cumple con las tareas asignadas dentro del límite de tiempo establecido?			
	- Calidad de los procesos	¿Se interesa por capacitarse, desarrollarse y superarse?		Guía de observación	Observación
		¿Suele aportar ideas o soluciones que beneficien a la organización?			
		¿En su trabajo suele ser una persona creativa e innovadora?			
		¿En su trabajo suele ser una persona lógica y analítica?			
	¿Para optimizar su trabajo usted integra habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes?				
	Cuando desconoce un procedimiento ¿trata de buscar y adquirir información relacionados con las actividades propias de su área de trabajo?				
Estilo	- Liderazgo	¿La toma de decisiones es integral?	Cuestionario al gerente y jefes de departamento	Encuesta	
		¿La toma de decisiones es efectiva?			
	- Comunicación	¿Comunica la gerencia las metas fijadas a los demás miembros de la organización?		Entrevista	
		¿La relación de la alta gerencia y demás colaboradores es armoniosa?			

		<p><u>¿Las personas de nivel jerárquico más bajo tienen la libertad de organizar su trabajo de la manera más conveniente?</u></p> <p><u>¿En la organización se promueve el empoderamiento? (delegación de poder y autoridad)</u></p> <p><u>¿El proceso de resolución de problemas y manejo de conflictos en la organización es el más adecuado?</u></p> <p><u>¿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?</u></p>	Guía de preguntas	
Valores compartidos	- Cultura organizacional	<p><u>¿Se siente orgulloso de ser miembro de esta organización?</u></p> <p><u>¿Conoce con claridad la misión, visión y objetivos de la organización?</u></p> <p><u>¿Conoce las normas y reglamentos internos de la organización?</u></p> <p><u>¿Cumple con estas normas y reglamentos de la organización?</u></p> <p><u>¿Considera que las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo o departamento?</u></p> <p><u>¿En la interacción con sus compañeros se practican valores como el respeto, tolerancia, dignidad, responsabilidad y comprensión?</u></p> <p><u>¿A la hora de abordar y resolver los conflictos existentes se hace de una manera justa e imparcial?</u></p> <p><u>¿Usted sabe escuchar y expresarse de manera clara, concreta y oportuna?</u></p> <p><u>¿Usted da prioridad a los objetivos organizacionales sobre los objetivos personales?</u></p> <p><u>¿Usted reconoce y valora los aportes de los demás?</u></p> <p><u>¿Usted tiene una buena imagen de la organización, y se siente agradecido con ella?</u></p>	<p>Cuestionario al total de la empresa</p> <p>Guía de observación</p>	<p>Encuesta</p> <p>Observación</p>

2.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para esta investigación los métodos de recolección de datos fueron obtenidos de fuentes primarias, y por ende han sido usados como instrumentos los cuestionarios, las guías de observación y las guías de preguntas, y sus respectivas técnicas son la encuesta, la observación y la entrevista; que serán especificados a continuación:

Tabla 2: Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Instrumento	Técnica	Observación	Detalle
Cuestionario	Encuesta	Es una técnica de recopilación de datos para obtener información sistemática del público objetivo.	Se le entregó una encuesta a cada colaborador, permitiendo conocer las expectativas que tienen acerca de la situación actual de la organización; y nos permitió elegir la información más útil para la toma de decisiones.
Guía de observación	Observación	Consiste en observar atentamente el fenómeno, lo que permitirá describir situaciones y hacer contrastes para un posterior análisis.	Fue realizado por los investigadores dentro del establecimiento para poder comprender qué tan motivados están y verificar su desempeño.
Guía de preguntas	Entrevista	Técnica orientada a obtener información de forma oral y personalizada sobre acontecimientos y aspectos subjetivos en relación al fenómeno estudiado.	Se realizó en conjunto con el gerente de la empresa para poder conocer algunos aspectos de la organización

Fuente: Elaboración Propia

Los instrumentos utilizados para el siguiente estudio, fueron:

El cuestionario, fue direccionado a cada individuo perteneciente a la COSEMSELAM mediante encuestas, de allí fue recopilada la información que sirvió de ayuda para formular una propuesta de mejora a la culminación de esta investigación. Este instrumento, se efectuó por medio de la escala de Likert con el fin de evaluar las opiniones y actitudes de nuestro público objetivo, sirvió principalmente para realizar mediciones y conocer sobre el grado de conformidad del encuestado hacia determinada oración afirmativa; con siete opciones a disposición (nunca, casi nunca, muy pocas veces, a veces, regularmente, casi siempre, siempre); estas preguntas fueron necesarias para la recopilación de información acerca de la variable en investigación.

La observación, que a través de visitas directas a la organización permitieron detectar algunos comportamientos, posturas, estilos de trabajo y secuencias que realizan los colaboradores en sus áreas de trabajo. A la vez, ha sido usada la técnica de la entrevista al gerente general de la COSEMSELAM, y para ambas técnicas se empleó el programa NVIVO, el cual permitió conocer los contrastes en las respuestas dadas por cada individuo de la muestra.

2.7. Procedimientos

La presente investigación contó con tres instrumentos; para todas hemos consignado las citas previa comunicación con el gerente general vía telefónica, debido a la poca disponibilidad de tiempo del gerente en aquel momento se comenzó con la entrega de encuestas, para ello se decidió separar determinados elementos del modelo 7S' de McKinsey respecto a colaboradores y directivos, según la magnitud de importancia correspondiente; cada uno con 41 y 70 preguntas respectivamente, estas entrevistas fueron realizadas el día 21 de noviembre del 2017; entregándoles personalmente la encuesta a cada uno de ellos, explicándoles el objetivo de la investigación y mencionándoles que todo es confidencial, anticipadamente los investigadores en conjunto con su asesor y profesor del curso concordaron en

dejarles el instrumento por un tiempo establecido de dos días para su mayor comodidad y que no exista una distorsión por parte del ambiente laboral para sus respuestas, a pesar del manifiesto, los encuestados decidieron responder inmediatamente la lista de preguntas, a excepción del gerente general, el cual tomó cuatro días más para poder terminar su encuesta. En segundo lugar, para la entrevista, también fue con previa cita telefónica y en base a la disponibilidad del gerente, quien fijó el día 25 de noviembre del 2017 aproximadamente a las 5:00 pm en su oficina, respondiendo a 23 preguntas que los investigadores de dicha investigación realizaron teniendo el visto bueno del asesor. Por último, las observaciones se hicieron en las mismas fechas previstas con el gerente general para los anteriores instrumentos, haciendo un recorrido por las instalaciones de la cooperativa.

2.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

En primera instancia, se realizó la medición del nivel de concordancia de jueces en una hoja de cálculo Excel, tomando a 4 expertos para la validez de contenido; el cual consta de un juicio acerca de qué tan importantes son las preguntas utilizadas en la técnica a realizar, la encuesta.

El consolidado arrojó de CVI (Índice de validación de contenido) un 95.7%, revelando que están aptos para la encuesta formal, cabe recalcar que se tomó como sugerencia eliminar una pregunta: *¿Los sistemas de seguimiento y control de operaciones empleados en la organización permiten realmente detectar las falencias oportunamente?* por considerarse irrelevante.

El procesamiento de datos, llevado al campo de la empresa, se inició con la recolección de datos, el cual fue desarrollado mediante entrevistas, encuestas y observaciones, los cuales fueron realizados y obtenidos a través de los colaboradores de la COSEMSELAM.

La encuesta fue entregada a 14 de 16 colaboradores de la COSEMSELAM, puesto que 2 de ellos estaban de vacaciones y por ende no fueron participantes activos de esta investigación. Los datos obtenidos a través de las encuestas se vaciaron a una Hoja de Excel facilitando a los

investigadores su agrupación y disponibilidad, para poder obtener información óptima de los próximos análisis en el programa SPSS al cual fueron exportados, este es un software de análisis estadístico, que permitió preparar los datos recolectados para un rápido y sencillo análisis, logrando aclarar el significado de las conclusiones. Se consiguió obtener a través de este programa, distintos análisis que determinan la normalidad y correlación de dimensiones, para cada segmento de nuestra población.

A la vez, se realizó una entrevista al gerente general de la COSEMSELAM, la cual constó de 23 preguntas (Ver Anexo N°1), utilizando un grabador de voz como instrumento, posteriormente para hacer un mejor procesamiento de datos en el programa de NVIVO, la encuesta fue transcrita a una hoja de Word, lo que facilitó su manejo en dicho programa. Al mismo programa, NVIVO, fue exportada la ficha de la guía de observación (Ver Anexo N°2) realizada por los investigadores en distintas fechas dentro de la organización.

El NVIVO, facilitó la organización, análisis y gestión de la información obtenida inicialmente, descubriendo conexiones entre los datos. Siendo así que permitió crear codificaciones para ambos recursos (entrevista y observación), los cuales fueron determinados como ideas clave en la investigación; de igual forma a través de esta codificación, el programa facilitó la elaboración de mapas conceptuales y jerárquicos, también poder determinar la frecuencia de palabras usadas y el número de referencias de cada codificación.

Ambos enfoques sirvieron a los investigadores para que realicen la discusión adecuada, realizando un contraste entre lo encontrado por la observación a través de ellos, la entrevista generada al gerente general y las encuestas brindadas a los colaboradores con los antecedentes encontrados y el marco teórico usado para esta investigación.

2.9. Consideraciones éticas

Para el inicio de esta investigación se hizo la respectiva carta de presentación hacia la cooperativa, para que ésta emita respuesta y permita el ingreso de los investigadores a recolectar toda la información necesaria para su trabajo de investigación; añadiéndose a eso la comunicación en persona que existió con el gerente general anunciándole la seguridad de toda la información de la cooperativa únicamente para un tema académico, ni será puesto a disposición de ninguna empresa competitiva directa para ellos.

De los instrumentos que fueron tomados para recabar la información de los integrantes de la organización, uno de ellos fue la encuesta, que se realizó el día 21 de noviembre del 2017; con previa autorización del gerente general Robert Carlos Mora para la entrega individual a cada uno de los colaboradores de la COSEMSELAM, explicándoles a ellos que será de manera anónima y sus respuestas no tendrán efecto en alguna acción contra su estabilidad laboral dentro de la organización y a la vez habiéndole manifestado al gerente que toda la información recabada para esta investigación se manejará únicamente con fines académicos; previa charla con el asesor y el profesor del curso se coordinó dejarles la encuesta por el lapso de dos días para el desarrollo tranquilo e imperturbable por el ambiente de la organización y que esto no conlleve a un sesgo que menoscabe el levantamiento de información de esta investigación; empero, la mayoría de los encuestados determinaron por factores de tiempo, comodidad y disponibilidad resolverlo en ese mismo instante, cosa que los investigadores respetaron y aceptaron, por otro lado, para el gerente si fue necesario esperarlo unos días para la devolución del instrumento que fue recogido en las mismas instalaciones de la organización el día 25 del mismo mes.

Finalmente, para la entrevista realizada el día 25 de noviembre en las instalaciones de la oficina general dentro de la organización con el gerente, se expresó la necesidad de que dicha entrevista sea grabada con un celular para que los relatos queden textualmente almacenados y puedan ser puestos a disposición por los investigadores para su procesamiento en el programa respectivo, por lo cual el gerente no mostró ninguna objeción, dando el permiso de que la reunión sea grabada.

2.10. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variable	Método
<p>GENERAL:</p> <p>¿Con el desarrollo del diagnóstico interno organizacional basado en el modelo de las 7S' de McKinsey, se podría realizar una propuesta de mejora para la COSEMSELAM?</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dado el estado actual de la organización, ¿será necesario realizar un diagnóstico interno organizacional bajo las 7S' de McKinsey para la COSEMSELAM? ▪ ¿Es preciso identificar las áreas de mejora de la COSEMSELAM? ▪ ¿Cuál será la situación ideal para la COSEMSELAM? 	<p>GENERAL:</p> <p>Formular una propuesta de mejora en los elementos del modelo 7S' de McKinsey que presenten deficiencias dentro de la COSEMSELAM.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar un diagnóstico interno organizacional bajo el modelo de las 7S' de McKinsey. ▪ Identificar las áreas de mejora de la COSEMSELAM. ▪ Realizar un análisis comparativo de la situación actual frente a lo ideal para la COSEMSELAM. 	<p>GENERAL:</p> <p>Es posible presentar una propuesta de mejora basado en el modelo de las 7S' que permitirá guiar el cambio organizacional requerido en la COSEMSELAM.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Al haberse percibido deficiencias en la COSEMSELAM, es necesario realizar un diagnóstico interno organizacional basado en el modelo de las 7S' de McKinsey. ▪ Al encontrar deficiencias en la COSEMSELAM, será preciso identificar sus áreas de mejora. ▪ En medida que la COSEMSELAM logre superar su brecha actual llegando al máximo límite en la escala de Likert, habrá encontrado su situación ideal. 	<p>VARIABLE DE ESTUDIO:</p> <p>7S' de McKinsey</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia - Estructura - Sistemas - Personal - Habilidades - Estilo - Valores compartidos 	<p>Tipo de estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enfoque: Mixto - Alcance: Descriptivo <p>Diseño:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observacional, transversal, prospectivo <p>Población:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 16 trabajadores <p>Instrumento y técnica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario → Encuesta - Guía de preguntas → Entrevista - Guía de observación → Observación <p>Análisis estadístico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cualitativo (NVIVO) - Cuantitativo (SPSS)

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Resultados

3.1.1. Resultados Cualitativos

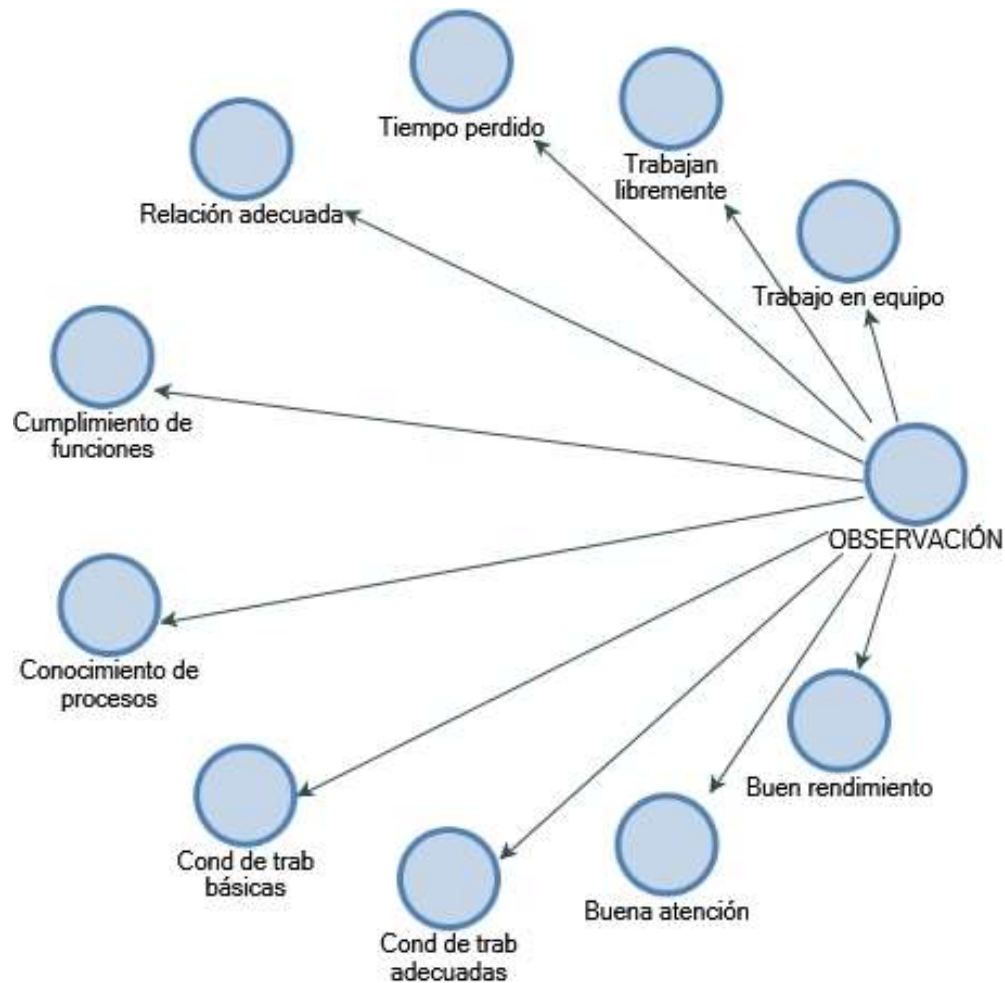


Figura 1: Codificación de la guía de observación

Fuente: Elaboración propia

De la observación realizada en distintas fechas en el interior de la organización, los investigadores han podido definir 10 nodos, los cuales no son más que los ítems que integran y automatizan toda la información recopilada para un rápido análisis.

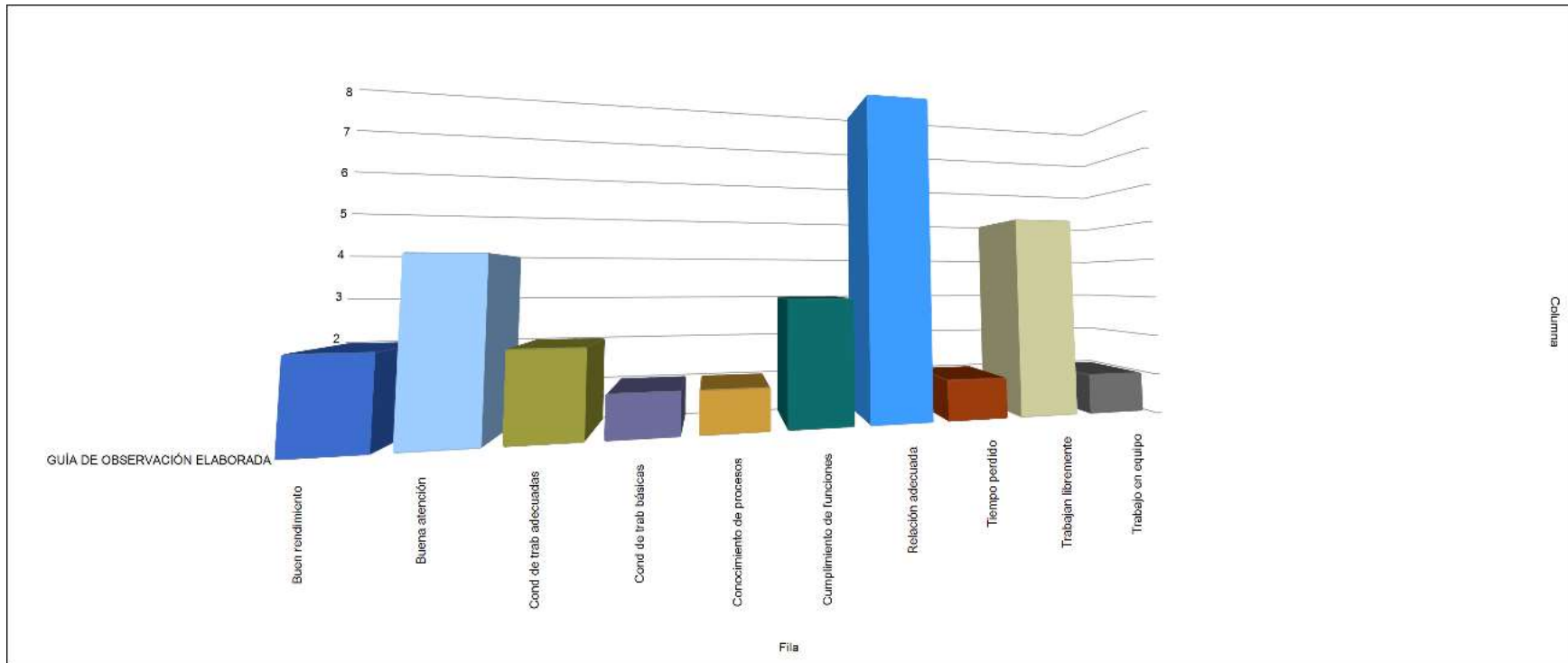


Figura 2: Número de referencias de codificación en la guía de observación

Fuente: Elaboración propia

Lo que los investigadores intentan describir con esta figura es que, en la guía de observación elaborada por ellos para cada unidad organizativa, se visualizó que existe un alto grado de relación personal entre los integrantes de la organización, observando así, que mantienen una adecuada comunicación y una armoniosa convivencia.

Otro de los puntos altos en la codificación de la guía de observación, es que cada integrante tiene la plena libertad de organizar su trabajo de la manera más conveniente que él crea.



Figura 3: Frecuencia de palabras en la entrevista al gerente general

Fuente: Elaboración propia

Esta figura diseñada en el programa NVIVO, permite conocer las palabras más reiterativas, que en este caso fueron por medio de la entrevista al gerente general de la COSEMSELAM; de tal manera, la palabra más reiterativa fue “ÁREA” dado que en la cooperativa cuenta con 4 áreas fundamentales de las cuales el gerente general, está en constante interacción con cada una de ellas; otra de las palabras con mayor frecuencia en la entrevista es “COOPERATIVA” dando a entender que esta es el eje central del cual se desprenden los fines de la misma.



Figura 4: Mapa jerárquico de la entrevista al gerente general
Fuente: Elaboración propia

Por medio de esta figura, los investigadores buscan detallar que, de las preguntas elaboradas para el gerente en la entrevista, se ha podido establecer determinados factores llamados nodos que sintetizan las respuestas del gerente en ideas claves para un óptimo análisis. Apreciando esta figura, se entiende que de las preguntas 4, 6 y 19 se ha logrado obtener una mayor cantidad de ideas clave que de las demás preguntas, esto debido a que estas 3 interrogantes fueron profundas, en el sentido de que las preguntas fueron más abiertas, lo que originó que el entrevistado se explaye aún más dando a los investigadores mayor información para analizar.

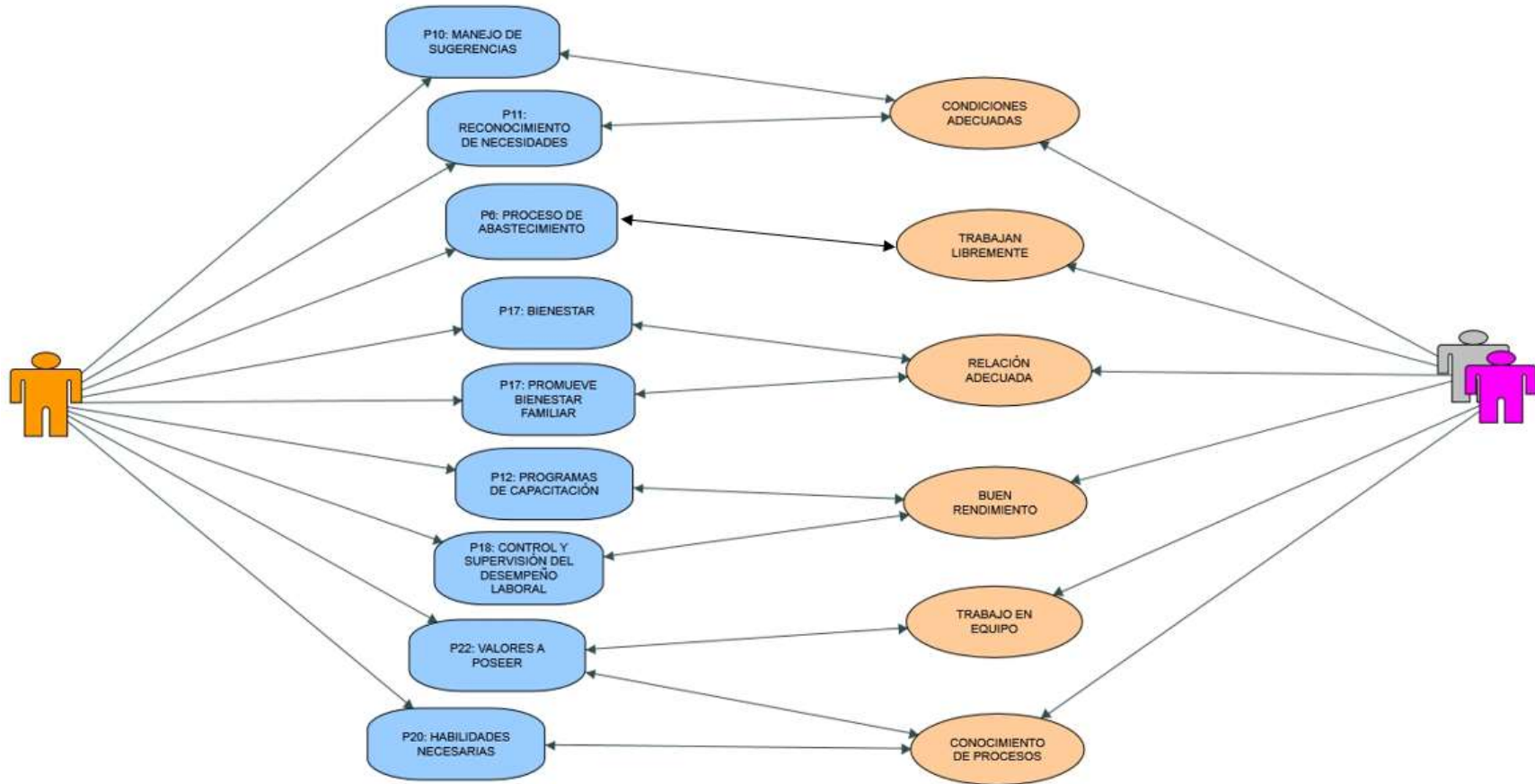


Figura 5: Mapa conceptual: Cruce de entrevista y observación

Fuente: Elaboración propia

El cruce de entrevista y observación tuvo como finalidad encontrar los nodos que tienen una correlación entre lo observado por los investigadores y las preguntas de la entrevista; el proceso usado para hallar esta correlación fue evaluar cada una de las preguntas y encontrar qué nodos dan respuesta o ilación.

Para ésta figura, los investigadores se han dado cuenta que ciertas ideas clave que ellos han obtenido por medio de algunas preguntas elaboradas al gerente general en la entrevista y la observación, están relacionadas; así como, para la pregunta 12 que habla sobre los programas de capacitación, estos, sirven para que los colaboradores conozcan al detalle los procesos que deben seguir y sobre todo para que tengan un buen rendimiento en sus funciones; otra correlación importante es la perteneciente a la pregunta 18, que habla sobre el control y supervisión del desempeño laboral; siendo este una fortaleza del equipo que pudo ser apreciada a simple vista por los investigadores, ya que las personas trabajan en conjunto y presentan un buen desempeño en sus actividades. De igual forma, para la pregunta 20 que habla sobre las habilidades necesarias, se pudo rescatar que para el gerente es muy importante que existan buenas relaciones entre los compañeros de trabajo y que sobretodo exista un conocimiento de procesos, para este caso, es vital que durante el tiempo de prueba que tienen los nuevos integrantes conozcan a profundidad las 4 áreas para que no tengan dificultades de pertenecer e integrarse a alguna de las actividades.

3.1.2. Resultados Cuantitativos

4.1.2.1. Para colaboradores

A. Análisis Bivariado: Resumen de los principales datos demográficos

Tabla 3: Resumen demográfico entre sexo y edad del encuestado

Etiquetas de fila	FEMENINO	MASCULINO	Total general
20-30	9.09%	9.09%	18.18%
31-40	36.36%	0.00%	36.36%
41-50	27.27%	18.18%	45.45%
Total general	72.73%	27.27%	100.00%

En este cuadro se hizo una relación entre el sexo con sus respectivas edades, con el objetivo de saber qué rango de edad es el que predomina en cada sexo dentro de la organización, dando como resultado un 36.36% del sexo femenino que tienen entre 31 a 40 años y un 18.18% del sexo masculino entre los 41 a 50 años; lo que nos indica una mayor proporción de personas con gran experiencia y tiempo dedicado a la organización, recalcando que el rango de edad del sexo femenino se debe al nuevo ingreso de la nueva gestión.

Tabla 4: Resumen demográfico entre sexo y ocupación del encuestado

Etiquetas de fila	FEMENINO	MASCULINO	Total general
Conserje	0.00%	9.09%	9.09%
Jefe de Sistemas	9.09%	0.00%	9.09%
Sección caja	0.00%	9.09%	9.09%
Sección Compras - Bazar	27.27%	0.00%	27.27%
Sección Compras - Consumo	9.09%	9.09%	18.18%
Sección Compras - Perfumería	9.09%	0.00%	9.09%
Sección Registros Contables	9.09%	0.00%	9.09%
Secretaria ejecutiva	9.09%	0.00%	9.09%
Total general	72.73%	27.27%	100.00%

Con respecto a las ocupaciones se podría decir que en las secciones de compras tanto para Bazar y Consumo, se requiere de un mayor número de trabajadores por el esfuerzo que demandan esas secciones, también se recalca que hay un índice superior de colaboradores del sexo femenino.

B. Análisis descriptivos

Durante el desarrollo de este análisis se observó que, en las encuestas dirigidas a los colaboradores, los valores que predominan en las dimensiones oscilan entre 5, 6 y 7; dentro de la escala de Likert del 1 al 7.

Cabe recalcar que a pesar de ser constante la repetición de esos tres valores, el análisis es aceptable desde cierto punto ya que lo que se busca es la excelencia de la misma. Por otro lado, la dimensión que presenta bajo índice de medición, corresponde a la de Personal, eso podría significar la poca integración de la alta dirección con sus colaboradores y la falta de incentivos (esto es a criterio de los investigadores).

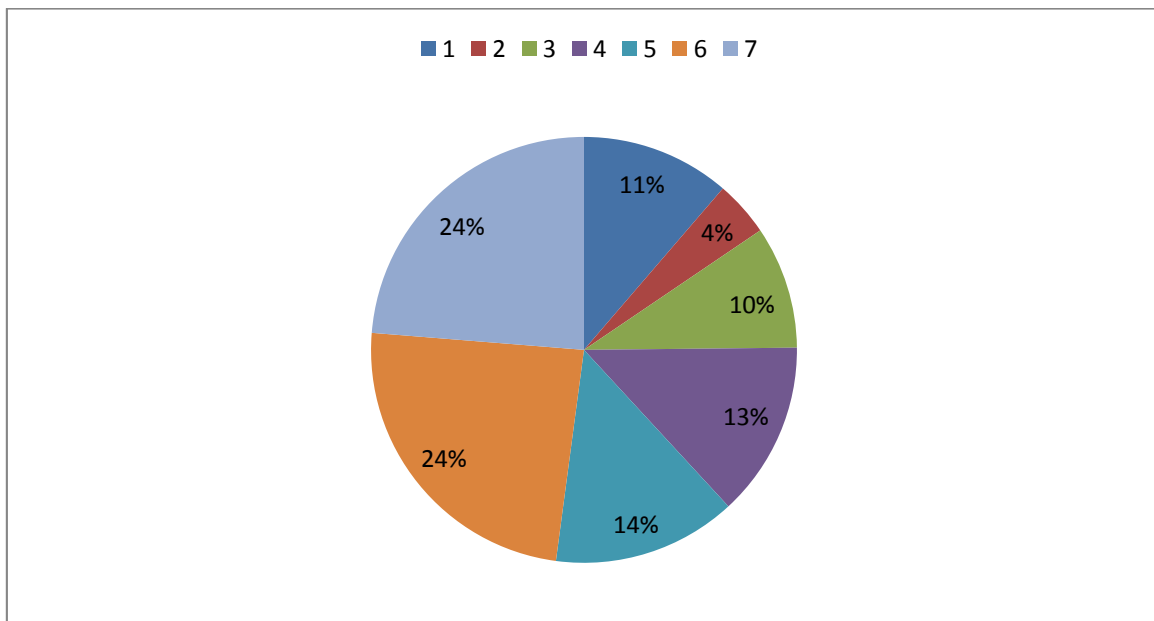


Figura 6: Porcentaje de la escala de Likert - Colaboradores

Fuente: Elaboración propia

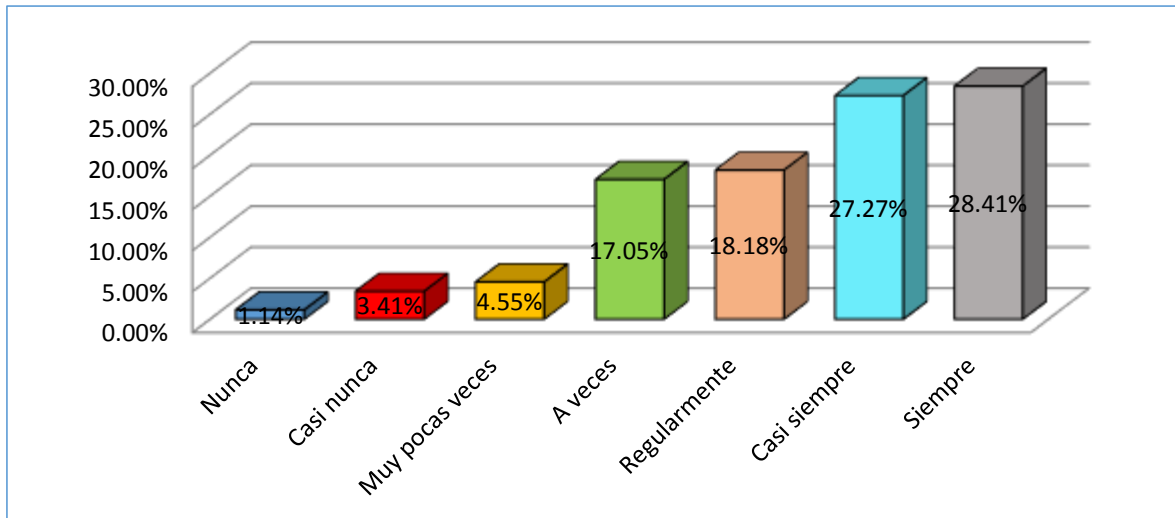


Figura 7: Ponderación de Dimensión Estructura - Colaboradores
Fuente: Elaboración propia

En la figura se puede constatar que hay un alto índice de acercamiento hacia la excelencia, pero no podemos dejar de lado ese mínimo porcentaje, en particular el ítem número 5 que nos habla sobre *Si existe organización y control en el área que desempeña*.

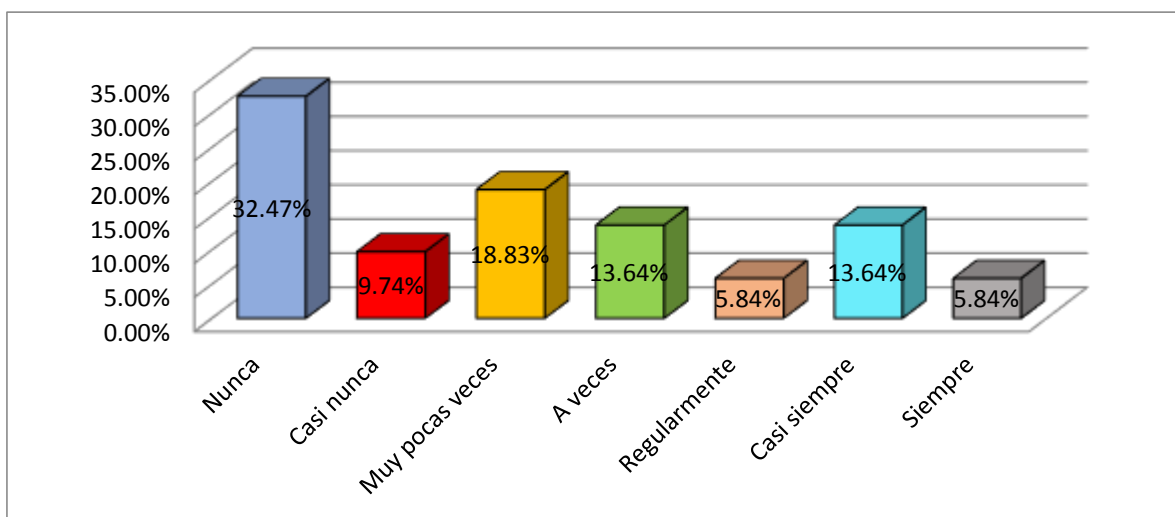


Figura 8: Ponderación de Dimensión Personal - Colaboradores
Fuente: Elaboración propia

En comparación con la anterior, esta dimensión presenta mayores inconvenientes. Las respuestas obtenidas de los colaboradores se aproximan más a lo negativo que a lo positivo salvo con algunas excepciones que se podría justificar de aquellos trabajadores que tienen poco tiempo laborando en la organización.

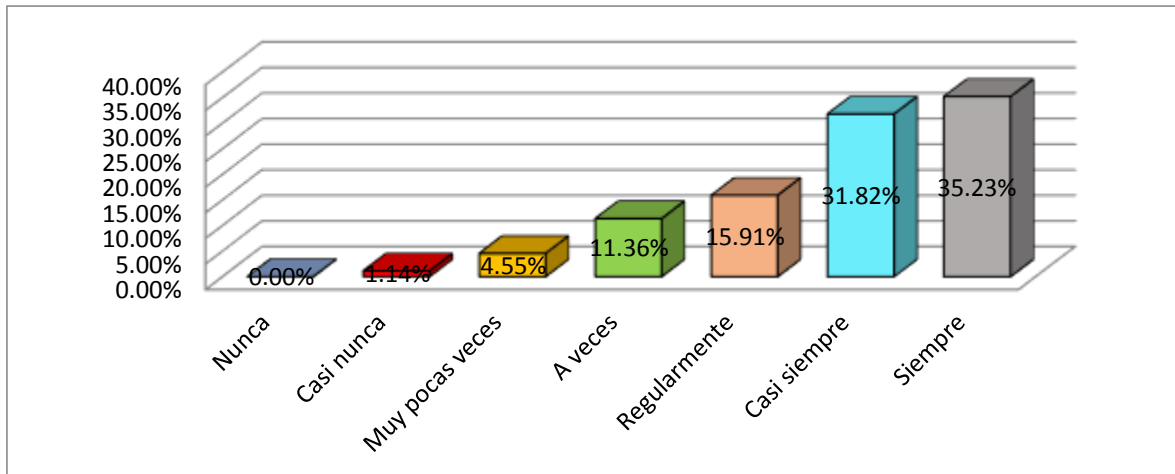


Figura 9: Ponderación de Dimensión Habilidades - Colaboradores
 Fuente: Elaboración propia

La dimensión Habilidades es otra donde predominan los máximos puntajes, si bien es cierto que no se obtuvo ninguna puntuación en el mínimo valor; los demás valores sí requieren de atención puesto que, a pesar de sentirse orgulloso de pertenecer a esa organización, éste no está logrando que sus trabajadores exploten al máximo sus destrezas, a fin de mejorar su productividad.

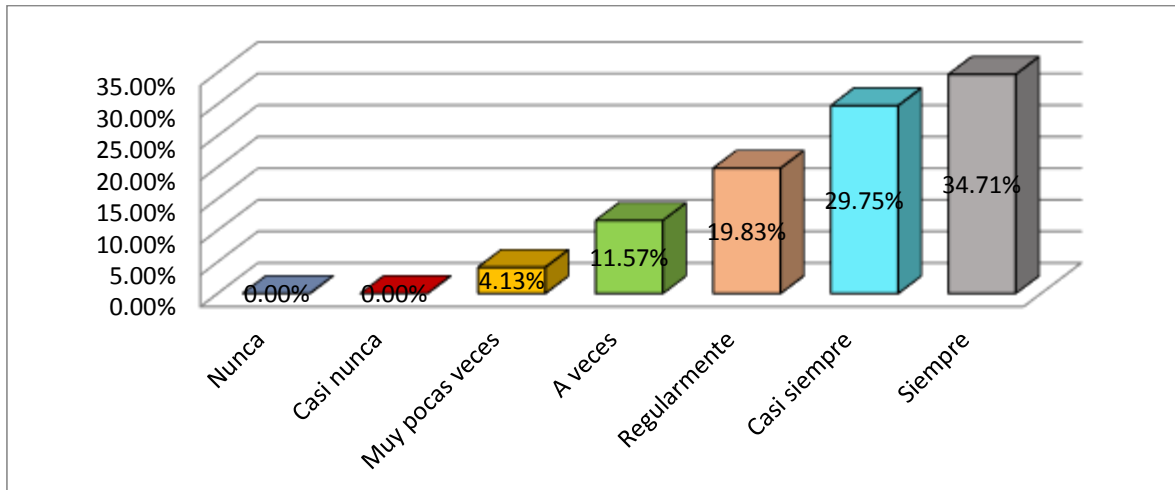


Figura 10: Ponderación de Dimensión Valores Compartidos
 Fuente: Elaboración propia

Por último, esta dimensión concentra casi el total de sus respuestas en los valores 5, 6 y 7 al igual que las dimensiones de Estructura y Habilidades, así mismo resultaron nulos, los valores 1 y 2; entendiéndose con esto que los colaboradores comprenden el objetivo colectivo al cual están orientados dentro de la organización, y se sienten identificados con la misión.

C. Análisis comparativo de dimensiones por promedios

Tabla 5: Valores promedio por dimensiones - Colaboradores

	Media
PROM.ESTRUC	5,43
PROM.PERS	3,15
PROM.HAB	5,78
PROM.VC	5,79

Las dimensiones seleccionadas netamente para los colaboradores arrojan promedios aceptables a excepción de una, dimensión personal, como se ha visto en el análisis, los colaboradores perciben una gran brecha entre lo que ellos dan y lo que reciben de la organización.

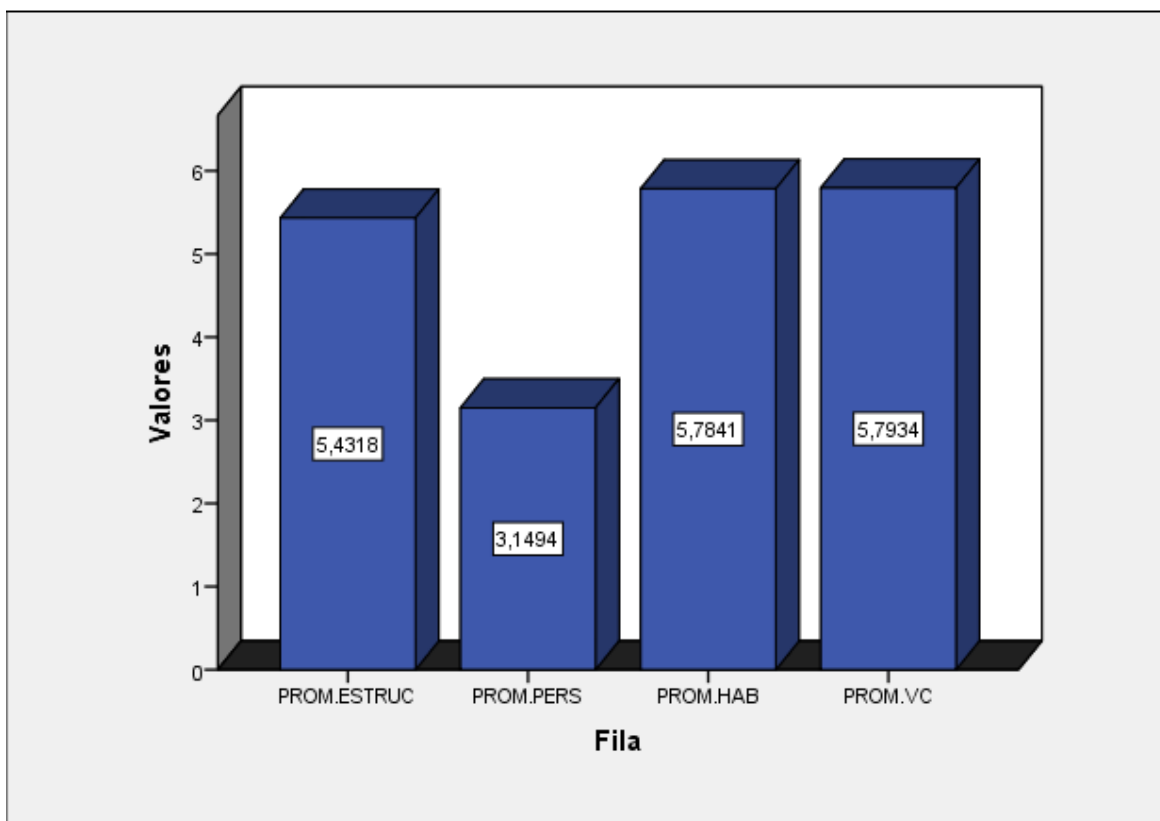


Figura 11: Promedio por dimensiones – Colaboradores

Fuente: Elaboración propia

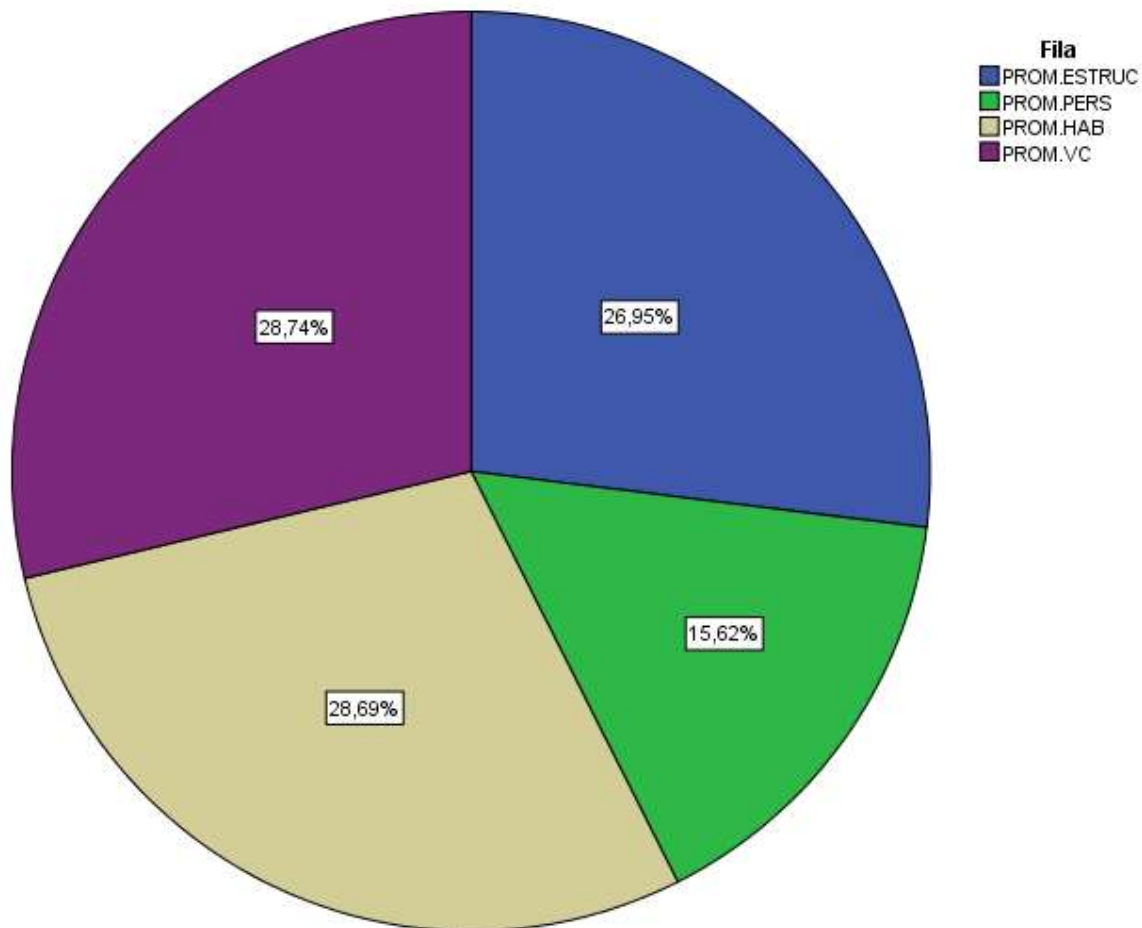


Figura 12: Ponderación por dimensiones – Colaboradores

Fuente: Elaboración propia

En este gráfico se puede observar con mayor exactitud los porcentajes de acuerdo a las 4 dimensiones que son función de este análisis; la ponderación más ventajosa para la organización es la de Valores Compartidos con un 28.74% del total, ésta es relativamente aceptable ya que las dimensiones Estructura y Habilidades tienen ponderación pareja.

D. Análisis de brechas por dimensión

Tabla 6: Brechas de la Dimensión Estructura - Colaboradores

ÍTEM	ESTRUCTURA	PROMEDIO	LO ESPERADO	BRECHA
	EXPECTATIVAS PROMEDIO	5.43	7	1.57
1	¿En esta organización se reconoce la importancia del diseño organizacional como mecanismo facilitador para que la organización logre sus objetivos?	5.27	7	1.73
2	¿Existe una descripción de cargos plasmada por escrito de manera clara y precisa?	6.45	7	0.55
3	¿Usted como trabajador en esta organización tiene la libertad de organizar su trabajo de la manera que considere más conveniente?	4.82	7	2.18
4	¿Las comunicaciones internas (correo, carta) suelen ser muy formales?	4.45	7	2.55
5	¿Existe fluidez de información importante de manera oportuna entre usted y su jefe inmediato?	3.91	7	3.09
6	¿En la organización se mantienen líneas claras de autoridad y responsabilidad?	5.91	7	1.09
7	¿Existe organización y control en el área en que usted se desempeña?	6.00	7	1.00
8	¿Usted conoce claramente los deberes, responsabilidades y actividades que debe realizar?	6.64	7	0.36

El ítem de dicha dimensión que resultó menos favorable fue: “¿Existe fluidez de información importante de manera oportuna, entre usted y su jefe inmediato?”. Este es un factor que debe primar en toda empresa, más aún en la COSEMSELAM que al contar con pocos trabajadores, la comunicación entre jefes y subordinados debe concentrarse satisfactoriamente; sin embargo, el promedio de brechas de toda la dimensión es de 5.43.

Se puede apreciar con mayor detalle en el siguiente gráfico:

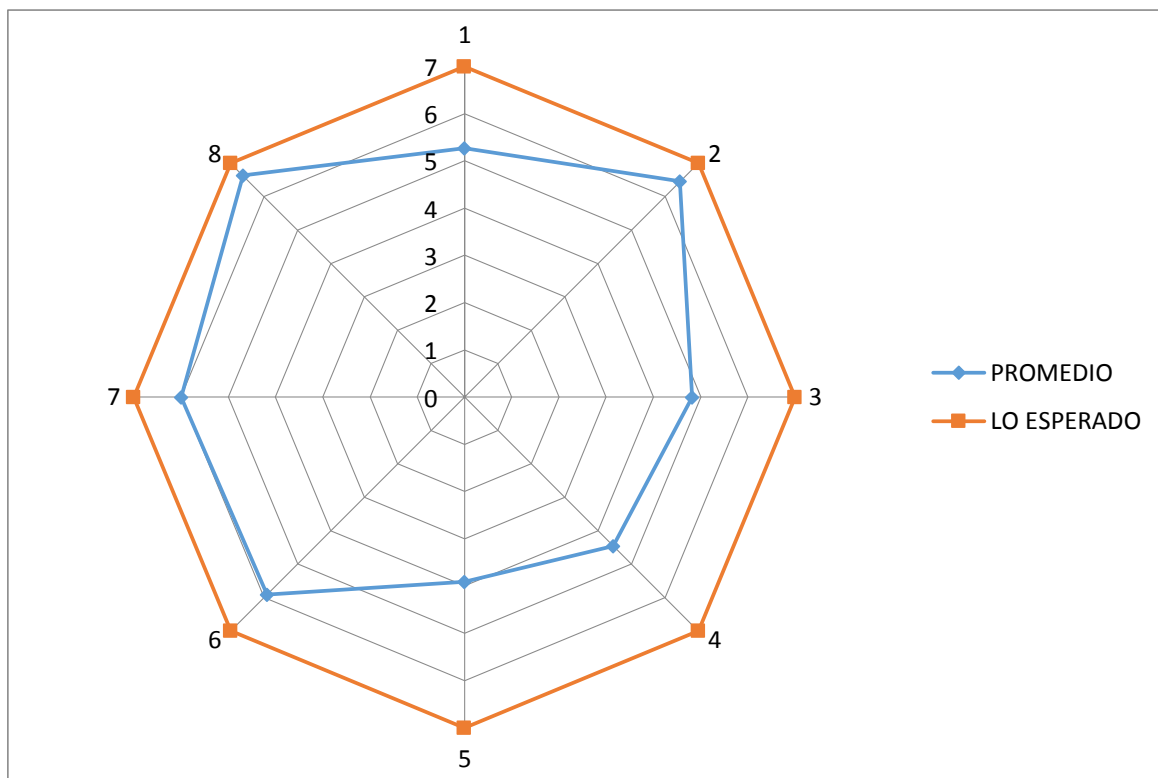


Figura 13: Brechas en la Dimensión Estructura – Colaboradores

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Brechas de la Dimensión Personal - Colaboradores

ÍTEM	PERSONAL	PROMEDIO	LO ESPERADO	BRECHA
	EXPECTATIVAS PROMEDIO	3.15	7	3.85
9	¿Periódicamente recibe programas de capacitación?	2.45	7	4.55
10	¿Considera que la selección de personal es apropiada y justa?	3.82	7	3.18
11	¿Cree usted que el proceso de reclutamiento de personal es el adecuado?	3.64	7	3.36
12	¿Sus superiores estimulan prácticas de trabajo en equipo como una manera de alcanzar unánimemente los objetivos propuestos?	2.18	7	4.82
13	¿Su trabajo es evaluado constantemente por sus superiores?	4.82	7	2.18
14	Cuando usted cumple acertadamente con su trabajo, es creativo, innovador y alcanza los objetivos propuestos, ¿recibe algún tipo de reconocimiento?	1.73	7	5.27

15	¿En el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es la compensación salarial?	2.64	7	4.36
16	¿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?	2.45	7	4.55
17	¿Usted realmente se siente motivado y comprometido con el trabajo que debe realizar en la organización?	5.27	7	1.73
18	¿Desde su vinculación en la organización ha notado que existe mucha rotación interna de personal?	4.91	7	2.09
19	¿Desde su perspectiva considera que en la organización existe un ambiente de trabajo donde predomina la armonía y el compañerismo?	3.27	7	3.73
20	¿Siente que el proceso de desvinculación con la empresa es el óptimo?	3.27	7	3.73
21	¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?	1.82	7	5.18
22	¿Desde su vinculación en la organización ha logrado ascender en la misma?	1.82	7	5.18

El ítem de la dimensión Personal que resultó menos ventajoso fue: “*Cuando usted cumple acertadamente con su trabajo; es creativo, innovador y alcanza los objetivos, ¿recibe algún tipo de reconocimiento?*”. Esto nos indica que los colaboradores posiblemente no se sientan correspondidos por todo el esfuerzo y dedicación que dan en sus actividades para que la organización siga adelante.

Es por ello que, la dimensión como tal, arrojó un promedio de 3.15 y una brecha de 3.85; diferencia bastante notoria.

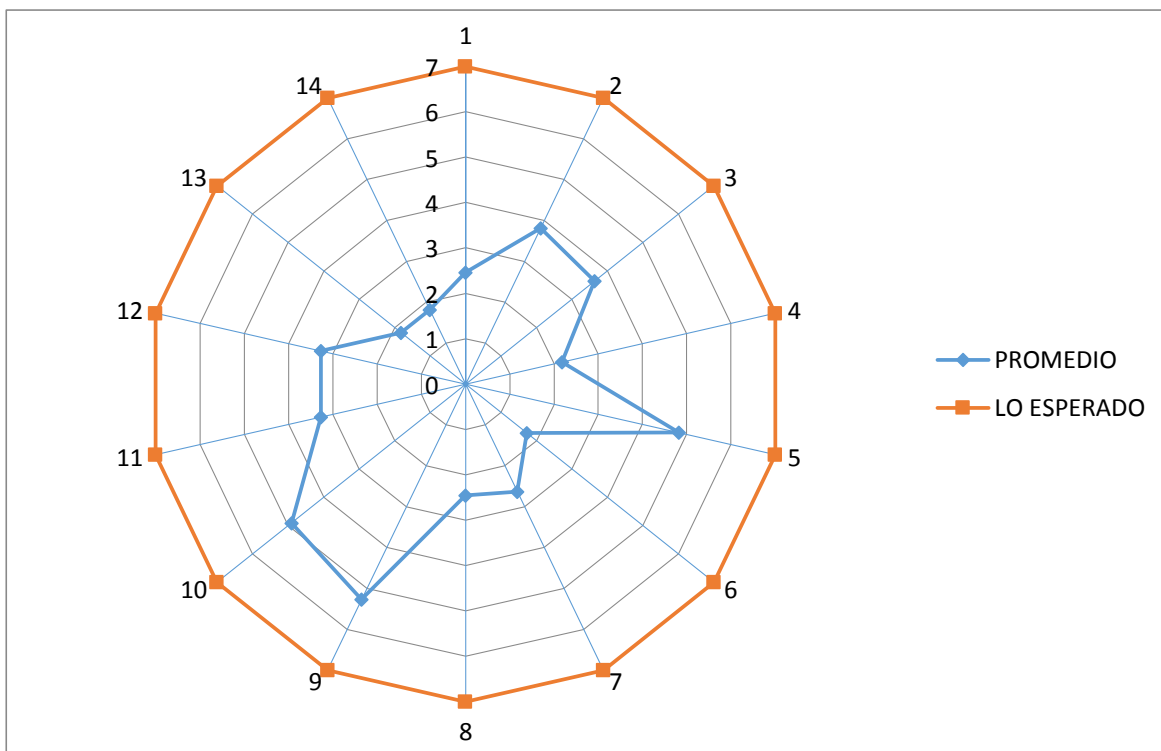


Figura 14: Brechas en la Dimensión Personal – Colaboradores
Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Brechas de la Dimensión Habilidades - Colaboradores

ÍTEM	HABILIDADES	PROMEDIO	LO ESPERADO	BRECHA
	EXPECTATIVAS PROMEDIO	5.78	7	1.22
23	¿Procura desarrollar habilidades en su trabajo de una manera auténtica y diferente que contribuya a hacer la organización más competente?	5.91	7	1.09
24	¿Cumple con las tareas asignadas dentro del límite de tiempo establecido?	6.36	7	0.64
25	¿Se interesa por capacitarse, desarrollarse y superarse?	4.91	7	2.09
26	¿Suele aportar ideas o soluciones que beneficien a la organización?	5.00	7	2.00
27	¿En su trabajo suele ser una persona creativa e innovadora?	5.64	7	1.36
28	¿En su trabajo suele ser una persona lógica y analítica?	5.73	7	1.27

29	¿Para optimizar su trabajo usted integra habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes?	6.36	7	0.64
30	Cuando desconoce un procedimiento ¿trata de buscar y adquirir información relacionados con las actividades propias de su área de trabajo?	6.36	7	0.64

El ítem de la dimensión Habilidades que resultó menos favorable fue: “¿Se interesa por capacitarse, desarrollarse y superarse?”. En base a esta premisa se puede concluir que guarda relación con las demás dimensiones por la misma insatisfacción de algunos colaboradores para con la COSEMSELAM. Asimismo, el promedio que arrojó fue de 5.78 y una brecha de 1.22, aunque dicha diferencia no es tan alta, la organización debe procurar buscar distintos medios de motivación que le permitan al colaborador tener ese sentimiento de superación y con la confianza para desarrollarse en el ámbito laboral, o caso contrario, ser la misma organización quienes brinde estas capacitaciones a su personal.

Para mayor detalle se puede apreciar en el siguiente gráfico:

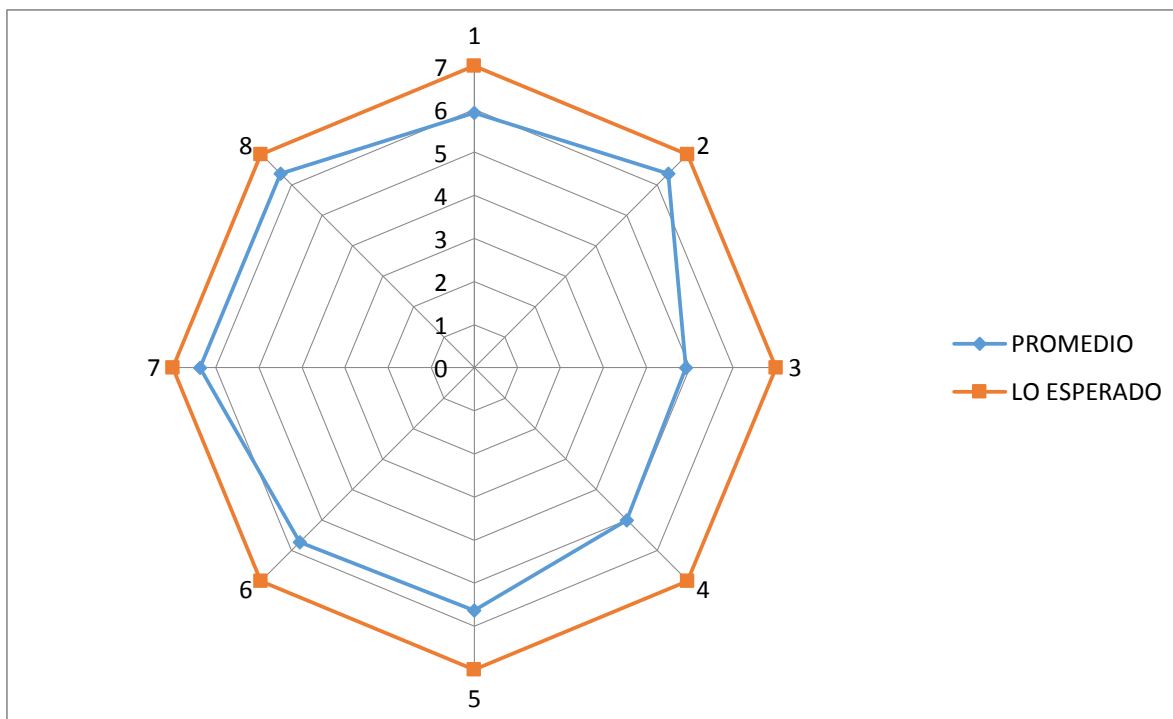


Figura 15: Brechas en la Dimensión Habilidades – Colaboradores
Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Brechas de la Dimensión Valores Compartidos - Colaboradores

ÍTEM	VALORES COMPARTIDOS EXPECTATIVAS PROMEDIO	PROMEDIO	LO ESPERADO	BRECHA
		5.79	7	1.21
31	¿Se siente orgulloso de ser miembro de esta organización?	5.82	7	1.18
32	¿Conoce con claridad la misión, visión y objetivos de la organización?	6.45	7	0.55
33	¿Conoce las normas y reglamentos internos de la organización?	6.45	7	0.55
34	¿Cumple con estas normas y reglamentos de la organización?	6.82	7	0.18
35	¿Considera que las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo o departamento?	5.00	7	2.00
36	¿En la interacción con sus compañeros se practican valores como el respeto, tolerancia, dignidad, responsabilidad y comprensión?	5.27	7	1.73
37	¿A la hora de abordar y resolver los conflictos existentes se hace de una manera justa e imparcial?	5.09	7	1.91
38	¿Usted sabe escuchar y expresarse de manera clara, concreta y oportuna?	5.64	7	1.36
39	¿Usted da prioridad a los objetivos organizacionales sobre los objetivos personales?	5.82	7	1.18
40	¿Usted reconoce y valora los aportes de los demás?	5.64	7	1.36
41	¿Usted tiene una buena imagen de la organización, y se siente agradecido con ella?	5.73	7	1.27

El ítem de la dimensión Valores Compartidos que resultó menos favorable fue: *¿considera que las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo o departamento?* A pesar que esta interrogante resultó con el menor promedio, no es alarmante puesto que obtuvo 5 como promedio, lo que significa que existe una integración propicia en cierta medida entre los equipos de trabajo, sin embargo, no hay que descuidar esta vital armonía para que sigan desempeñándose acorde a las unidades de negocio que lo requieran.

Se puede apreciar con mayor detalle en el siguiente gráfico:

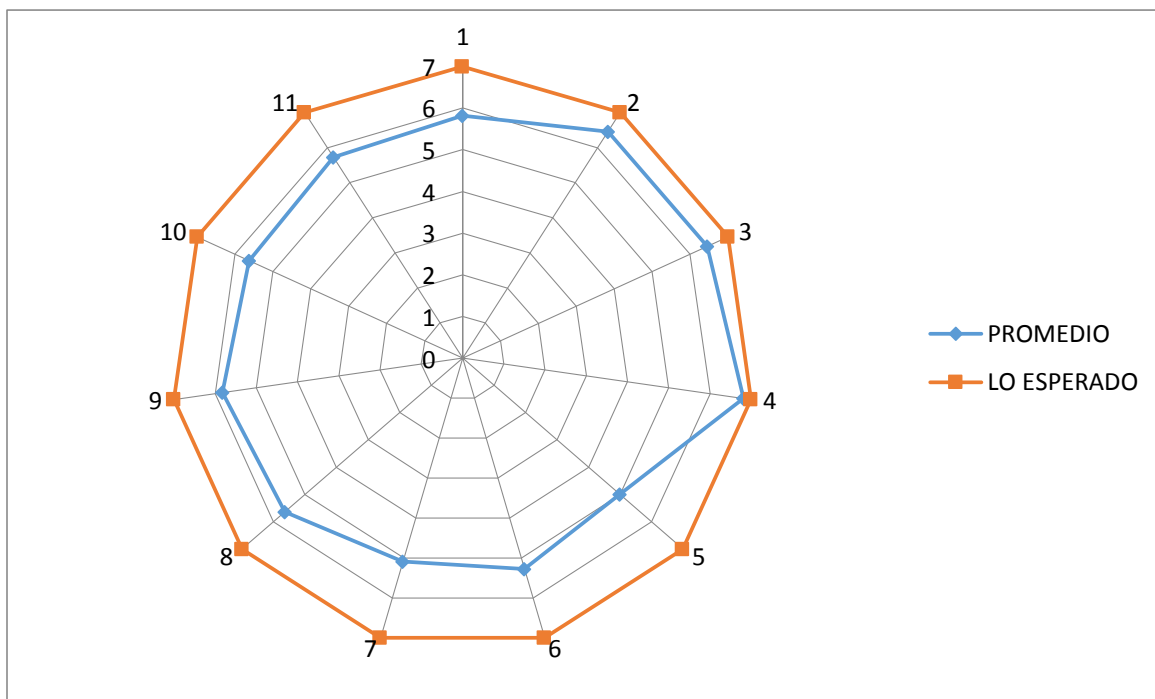


Figura 16: Brechas en la Dimensión Valores Compartidos – Colaboradores

Fuente: Elaboración propia

E. Prueba T

Tabla 10: Principales datos estadísticos por dimensión - Colaboradores

Estadísticas de muestra única				
	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
PROM.STRU	11	5,4318	,54015	,16286
PROM.PERS	11	3,1494	,87683	,26437
PROM.HAB	11	5,7841	,68941	,20786
PROM.VC	11	5,7934	,53950	,16267

En la tabla se aprecia que los promedios de cuatro dimensiones en base netamente a colaboradores, oscilan por la escala de valor 5 a excepción de la categoría Personal, siendo el valor 7 el de mayor escala. La desviación estándar va desde 0.54 hasta el 0.88, esto significa que el promedio de la dimensión Valores Compartidos es más uniforme y el de la dimensión Personal tiene mayor variabilidad, respectivamente; acerca de las demás se podría decir que es aceptable la dispersión en relación con la media (promedios).

Tabla 11: Prueba de diferencia de medias por dimensión - Colaboradores

Prueba de muestra única						
Valor de prueba = 7						
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
					Inferior	Superior
PROM.STRU	-9,629	10	,000	-1,56818	-1,9311	-1,2053
PROM.PERS	-14,565	10	,000	-3,85065	-4,4397	-3,2616
PROM.HAB	-5,850	10	,000	-1,21591	-1,6791	-,7528
PROM.VC	-7,418	10	,000	-1,20661	-1,5691	-,8442

Debido a que la sigma es menor a 0,05 se puede aceptar como verdadera la hipótesis de los investigadores. Se puede asumir que los investigadores tienen razón al afirmar que se debe presentar una propuesta de mejora basado en el modelo de las 7S' de McKinsey para guiar el cambio organizacional requerido en la COSEMSELAM.

Tabla 12: Prueba de normalidad por dimensiones - Colaboradores

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
PROM.STRUC	,268	11	,026	,869	11	,075
PROM.PERS	,263	11	,033	,891	11	,142
PROM.HAB	,128	11	,200*	,973	11	,916
PROM.VC	,209	11	,195	,889	11	,135

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Para esta investigación al tener menos de 50 datos se le aplicó Shapiro, por consiguiente, la tabla arrojó que la sigma es mayor a 0.05, teniendo distribución normal, con lo que corresponde aplicar Pearson.

Tabla 13: Correlación de Pearson entre dimensiones - Colaboradores

		Correlaciones			
		PROM.estruc	PROM.PERS	PROM.HAB	PROM.VC
PROM.estruc	Correlación de Pearson	1	,312	,292	-,353
	Sig. (bilateral)		,350	,383	,286
	N	11	11	11	11
PROM.PERS	Correlación de Pearson	,312	1	-,129	-,328
	Sig. (bilateral)	,350		,706	,325
	N	11	11	11	11
PROM.HAB	Correlación de Pearson	,292	-,129	1	,256
	Sig. (bilateral)	,383	,706		,447
	N	11	11	11	11
PROM.VC	Correlación de Pearson	-,353	-,328	,256	1
	Sig. (bilateral)	,286	,325	,447	
	N	11	11	11	11

En la siguiente tabla se puede apreciar que para el promedio estructura, la primera correlación es de 0,312, lo que significa que existe una relación baja entre la estructura y las personas, la segunda correlación arrojó un 0,292, significando esto que entre la estructura y las habilidades existe una relación baja; finalmente para la última correlación, se obtuvo -0,353, lo que implica una baja relación entre la estructura y los valores compartidos.

Para el siguiente promedio, personal, la correlación obtenida entre personal y habilidades es de -0,129, suponiendo una relación muy baja entre ambos promedios; y para su última correlación presenta -0,328, evidenciándose una correlación baja entre personal y valores compartidos.

Finalmente, el promedio Habilidades, con su última correlación obtenida que fue de 0,256, presentando una relación baja entre habilidades y los valores compartidos.

4.1.2.2. Para los directivos

A. Análisis Bivariado: Resumen de los principales datos demográficos

Tabla 14: Resumen demográfico entre sexo y ocupación de la alta dirección

Etiquetas de fila	31-40	41-50	Total general
Masculino	1	2	3
Contador		1	1
Créditos y Cobranzas		1	1
Gerente General	1		1
Total general	1	2	3

El total de personas encuestadas son varones, esto se podría deber a que dichas tareas han sido manejadas anteriormente también por los del sexo masculino y se presente dicha reiteración por parte de la alta dirección (lo último es una conjetura de los investigadores).

B. Análisis descriptivos

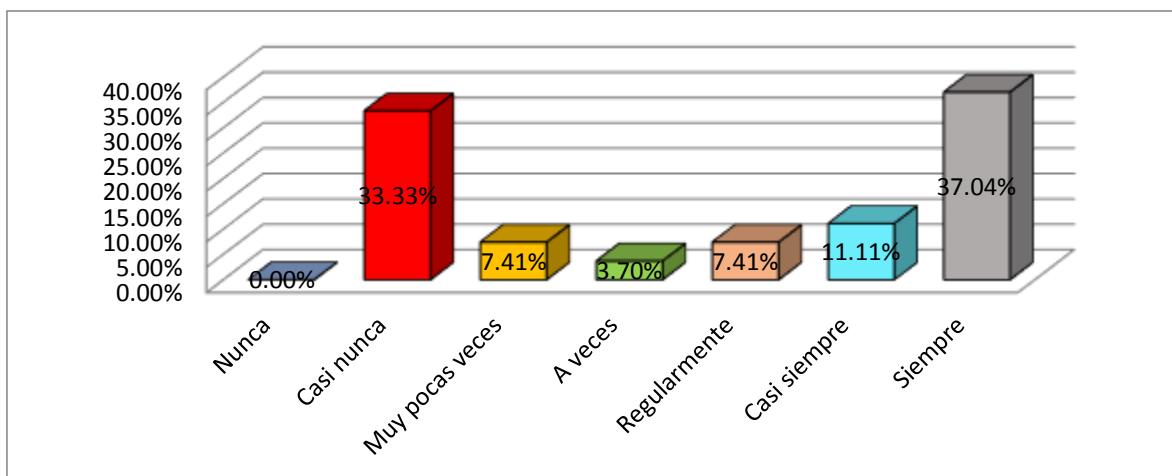


Figura 17: Ponderación de Dimensión Estratégica - Alta dirección

Fuente: Elaboración propia

A simple vista se puede apreciar los dos valores con mayor porcentaje, que son el 2 y 7; están en función del Gerente General; por otro lado, los dos trabajadores restantes dentro de la alta dirección, han respondido a valores realmente bajos, dándose una controversia sobre cómo es el verdadero manejo organizacional.

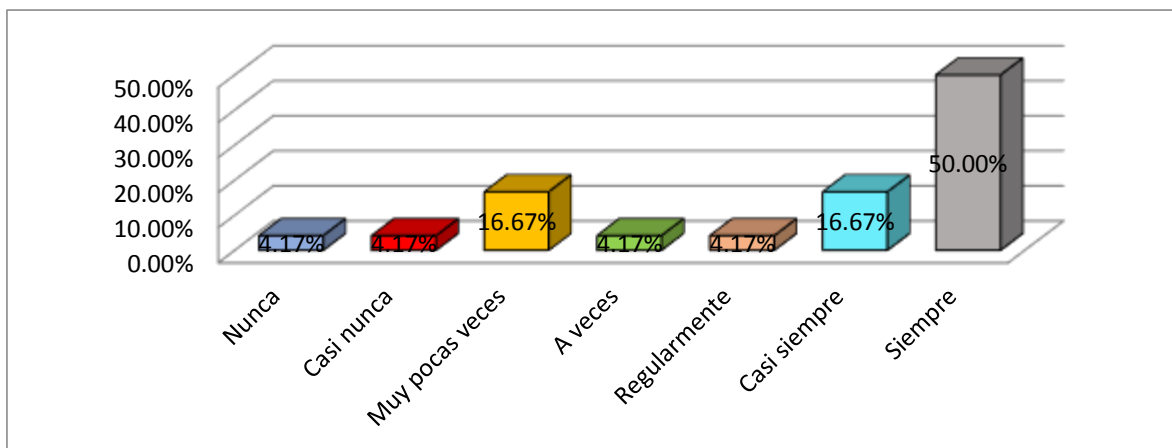


Figura 18: Ponderación de Dimensión Estructura - Alta dirección

Fuente: Elaboración propia

Al igual que la dimensión anterior, se presenta mucha incoherencia por parte de la alta dirección, lo recomendable sería que hayan respondido de manera pareja porque en la alta dirección es donde se concentra toda la organización y se realiza el trabajo en conjunto, para la generación de mayores oportunidades de desarrollo, permitiendo que las unidades de negocio y todos sus responsables sepan cómo mantenerse interrelacionados.

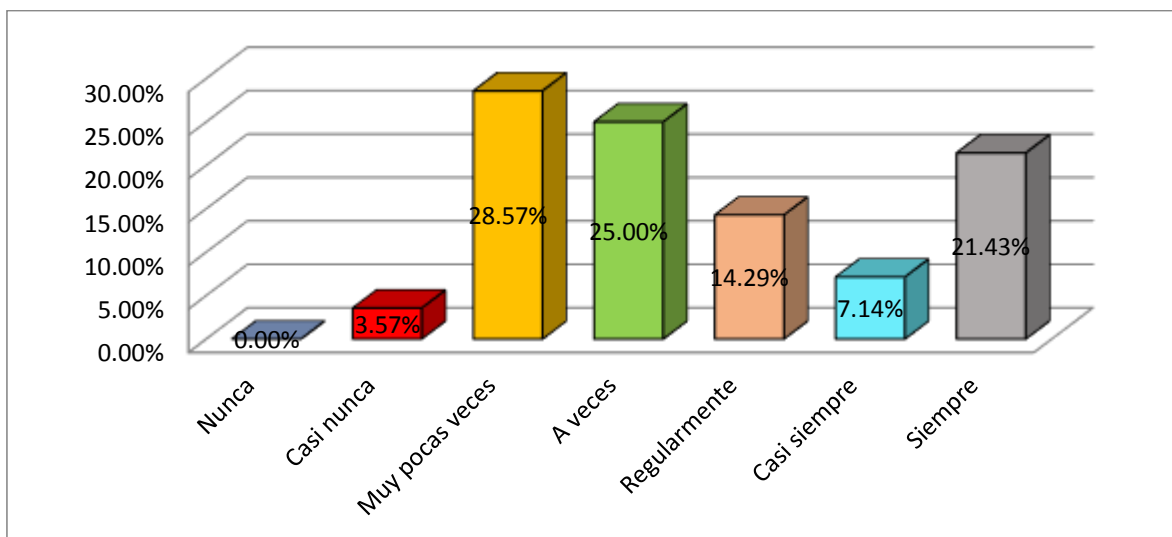


Figura 19: Ponderación de Dimensión Sistemas - Alta dirección

Fuente: Elaboración propia

Esta dimensión tiene una mejora notable y eso se debe a que toda la organización cumple con todo lo establecido y conforme a los procesos que demanda cada área (esto es en función a la observación de los investigadores).

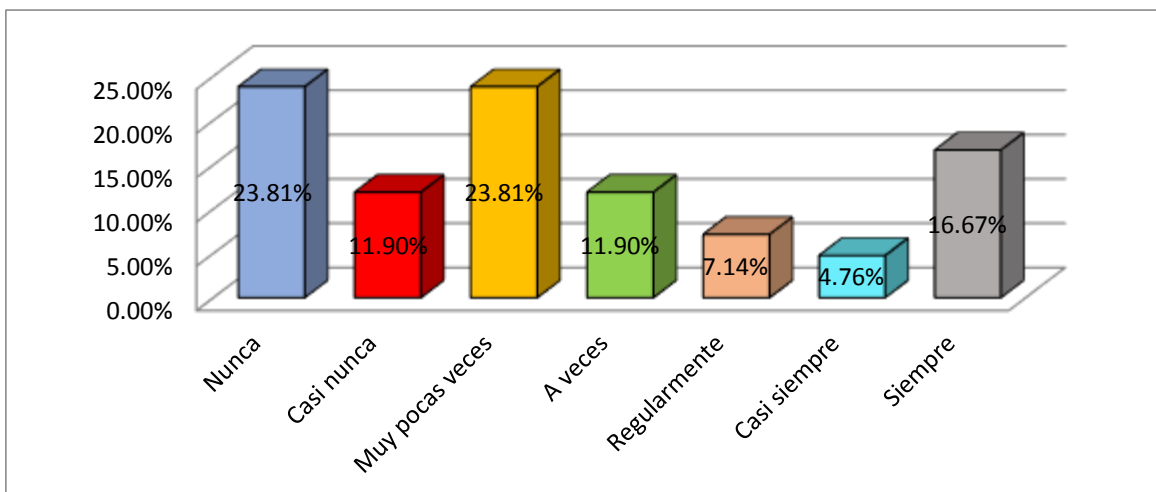


Figura 20: Ponderación de Dimensión Personal - Alta dirección

Fuente: Elaboración propia

Esta dimensión presenta una considerable incomodidad por parte del personal de jefatura al arrojar que más del 50% del ponderado de respuestas han sido negativas.

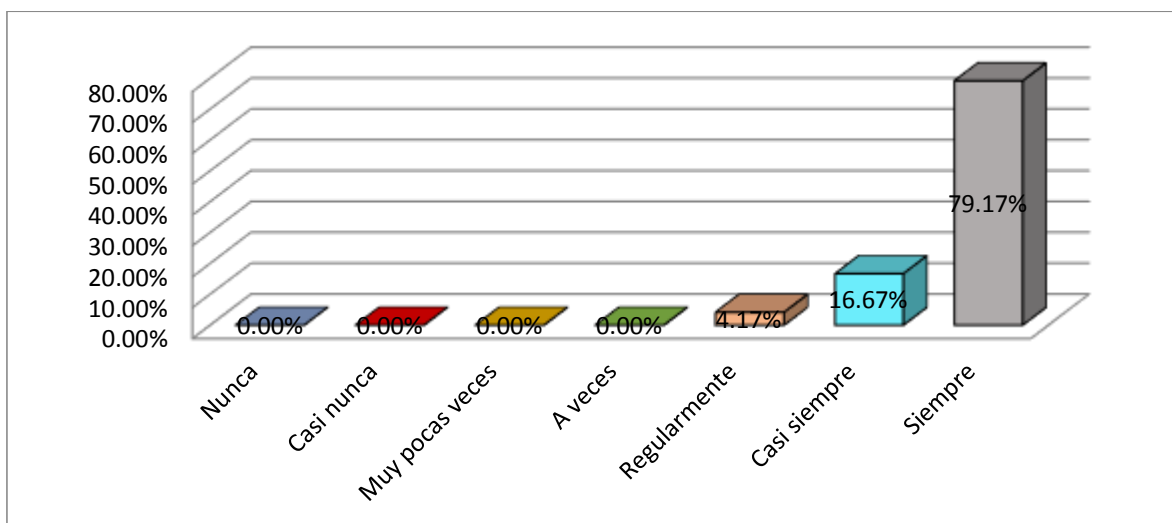


Figura 21: Ponderación de Dimensión Habilidades - Alta dirección

Fuente: Elaboración propia

La dimensión Habilidades, no obtuvo ninguna puntuación dentro del rango 1 al 4. En comparación con las dimensiones anteriores, ésta es la que presenta mayor frecuencia a lo favorable, siendo la de valor 7 el que predomina, indicando que se preocupan por mantenerse al día en sus responsabilidades y ofrecer alternativas de mejora a cada circunstancia a la que se enfrente la empresa, estando capacitados y sumamente comprometidos.

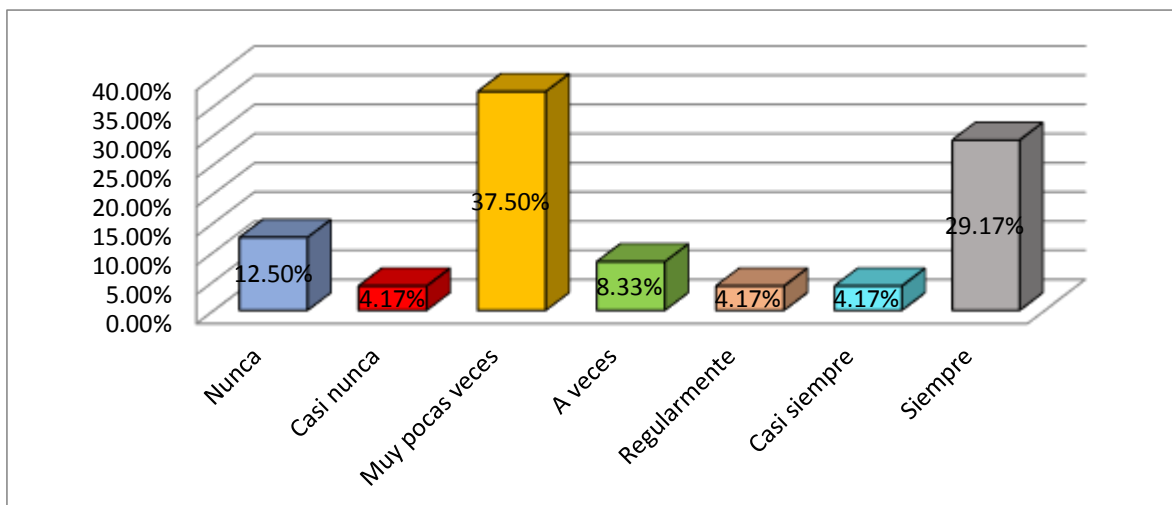


Figura 22: Ponderación de Dimensión Estilo - Alta dirección

Fuente: Elaboración propia

Esta dimensión se asemeja mucho en la concentración de las respuestas proporcionadas por la alta dirección en la dimensión Estructura, predominando los valores 3 y 7 respectivamente.

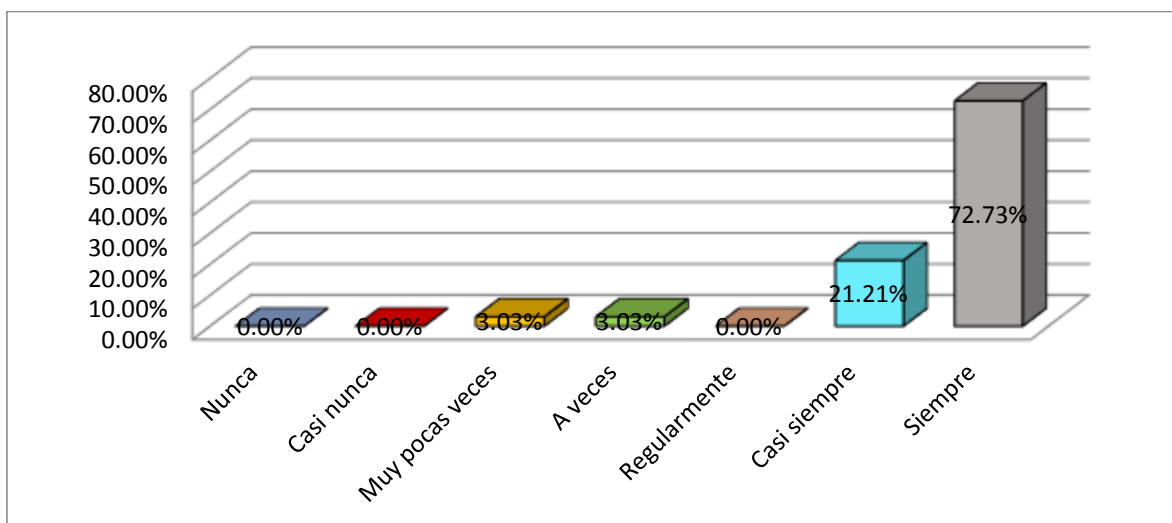


Figura 23: Ponderación de Dimensión Valores Compartidos - Alta dirección

Fuente: Elaboración propia

Al contar con tres personas para el análisis del alto mando, se concentra menos los porcentajes obtenidos en la escala de Likert; en este caso, la poca frecuencia en el marcado de valores del 1 al 5 señala que existe un alto índice de compromiso con la COSEMSELAM.

C. Análisis comparativo de dimensiones por promedios

Tabla 15: Valores promedio por dimensiones – Alta dirección

	Media
PROM.ESTRA	3,91
PROM.ESTRU	5,50
PROM.SIST	4,33
PROM.PERS	3,48
PROM.HAB	6,75
PROM.EST	4,17
PROM.VC	6,58

La más favorecida es la dimensión Habilidades y se pudo constatar en la alta ponderación que tiene dicha dimensión. Por otro lado, el promedio Personal fue el factor más relevante en ambos análisis (colaboradores y alto mando). Se apreció que las diferencias entre el máximo y mínimo promedio resultante es de 3.27, cifra poco favorecedora para la organización.

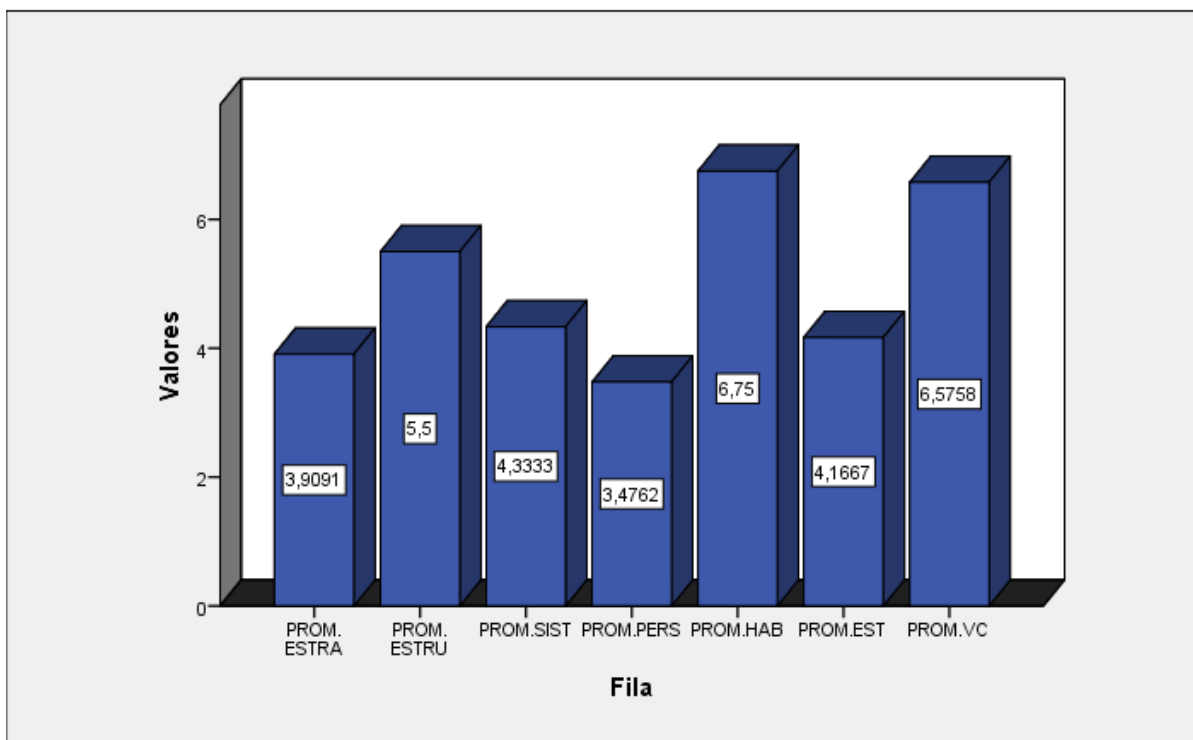


Figura 24: Promedio por dimensiones - Alta dirección

Fuente: Elaboración propia

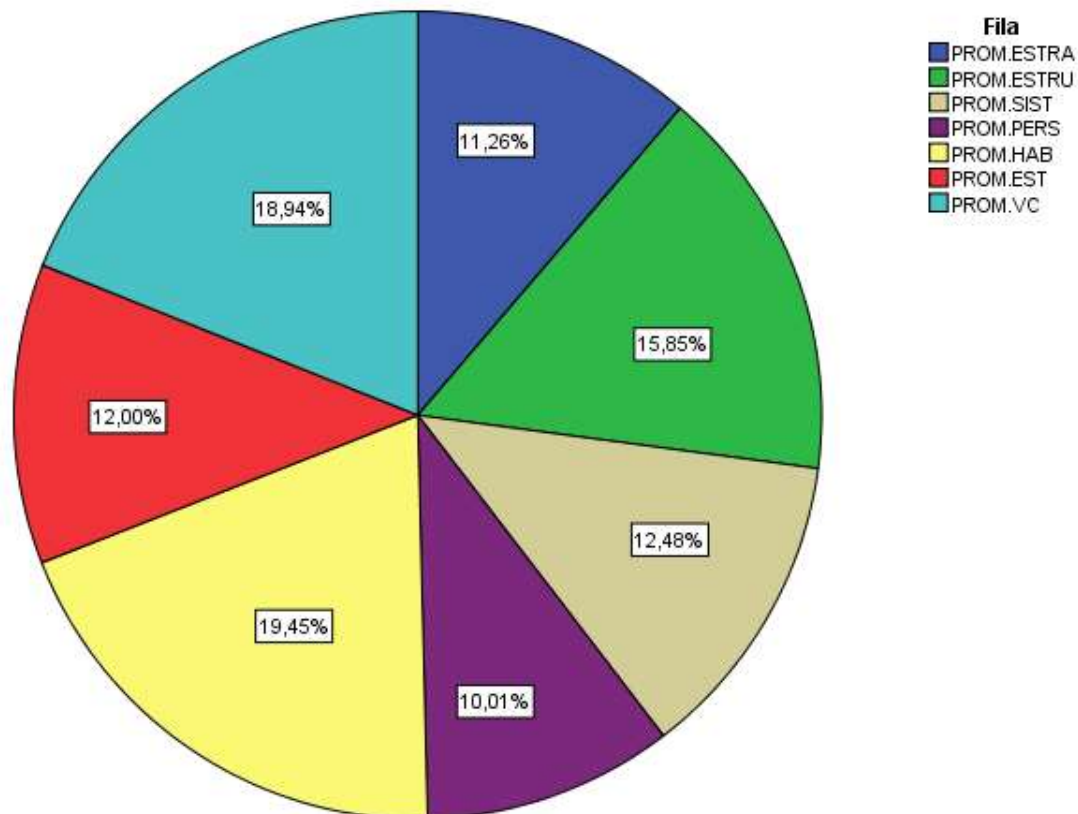


Figura 25: Ponderación por dimensiones - Alta dirección

Fuente: Elaboración propia

Esta ponderación indica el peso o grado que los colaboradores perciben de cada dimensión. En este caso al consolidar las encuestas las dimensiones con mayor ponderación son Habilidades y Valores Compartidos y presentan semejanza con la puntuación emitida por el alto mando. En la presente investigación el valor más significativo es 19,45% y el menor es 10,01% (diferencia de 9,44 puntos porcentuales).

D. Análisis de brechas por dimensión

Tabla 16: Brechas de la Dimensión Estrategias - Alta dirección

ÍTEM	ESTRATEGIAS	PROMEDIO	LO ESPERADO	BRECHA
	EXPECTATIVAS PROMEDIO	3.91	7	3.09
1	¿Considera que es importante la estrategia organizacional para que la organización logre sus objetivos?	7.00	7	0.00
2	¿La organización tiene bien definidas sus estrategias?	4.33	7	2.67
3	¿La gerencia comunica las estrategias a cada jefe de departamento?	3.33	7	3.67
4	¿Cada jefe de departamento comunica a sus colaboradores las estrategias a seguir?	4.67	7	2.33
5	¿En la formulación de estrategias para cada proceso se tienen en cuenta aspectos como la estructura, la estrategia organizacional, el personal, el estilo de liderazgo, los sistemas (normas), los valores compartidos y las habilidades?	5.00	7	2.00
6	¿En la organización se desarrolla un plan estratégico que proporcione detalles sobre cómo se lograrán los objetivos propuestos para la empresa?	2.67	7	4.33
7	¿En la organización se lleva a cabo un análisis de la situación de la organización, interna y externa?	3.33	7	3.67
8	¿La organización incluye en su estrategia un plan de investigación de mercados que contribuya a lograr un mejor posicionamiento en el mercado?	2.00	7	5.00
9	¿La organización se preocupa por implementar estrategias que los diferencia de la competencia?	2.67	7	4.33
10	¿Cada jefe de departamento mide sus resultados?	4.67	7	2.33
11	¿Se utilizan herramientas de diagnóstico organizacional que permitan conocer su situación actual, y a partir de allí generar planes de acción?	3.33	7	3.67

Para esta dimensión, el ítem que resultó menos favorable fue: *¿la organización incluye en su estrategia un plan de investigación de mercados que contribuya a lograr un mejor posicionamiento en el mercado?* Esto debería ser de mayor preocupación para la COSEMSELAM, y más aún que pretenden pasarse al sector retail y captar nuevo público objetivo, siendo estos, profesores y administrativos del sector privado. Ahora bien, la dimensión como tal arrojó 3.91 como promedio general, basándonos en las 11 preguntas planteadas con un margen de diferencia de 3.09.

Para mayor claridad, se puede observar la siguiente figura:

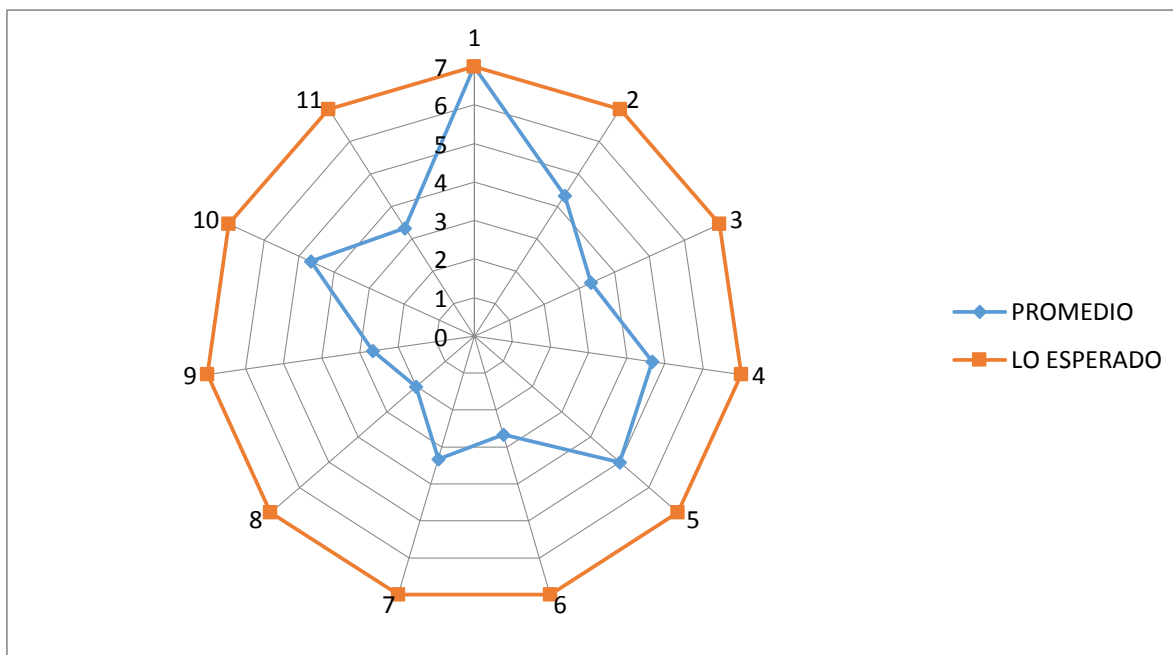


Figura 26: Brechas en la Dimensión Estrategias - Alta dirección

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17: Brechas de la Dimensión Estructura - Alta dirección

ÍTEM	ESTRUCTURA	PROMEDIO	LO	BRECHA
			ESPERADO	
	EXPECTATIVAS PROMEDIO	5.50	7	1.50
12	¿En esta organización se reconoce la importancia del diseño organizacional como mecanismo facilitador para que la organización logre sus objetivos?	3.33	7	3.67
13	¿Existe una descripción de cargos plasmada por escrito de manera clara y precisa?	5.33	7	1.67
14	¿Usted como trabajador en esta organización tiene la libertad de organizar su trabajo de la manera que considere más conveniente?	5.67	7	1.33
15	¿Las comunicaciones internas (correo, carta) suelen ser muy formales?	5.33	7	1.67
16	¿Existe fluidez de información importante de manera oportuna entre usted y su jefe inmediato?	5.00	7	2.00
17	¿En la organización se mantienen líneas claras de autoridad y responsabilidad?	5.67	7	1.33
18	¿Existe organización y control en el área en que usted se desempeña?	6.67	7	0.33
19	¿Usted conoce claramente los deberes, responsabilidades y actividades que debe realizar?	7.00	7	0.00

El ítem: “¿En esta organización se reconoce la importancia del diseño organizacional como mecanismo facilitador para que la organización logre sus objetivos?” obtuvo un promedio bajo (3.33) con respecto a los demás ítems superaron el promedio (5.00). Significando así que el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de la COSEMSELAM no es bien visto por los jefes.

Para mayor claridad, se puede observar la siguiente figura.

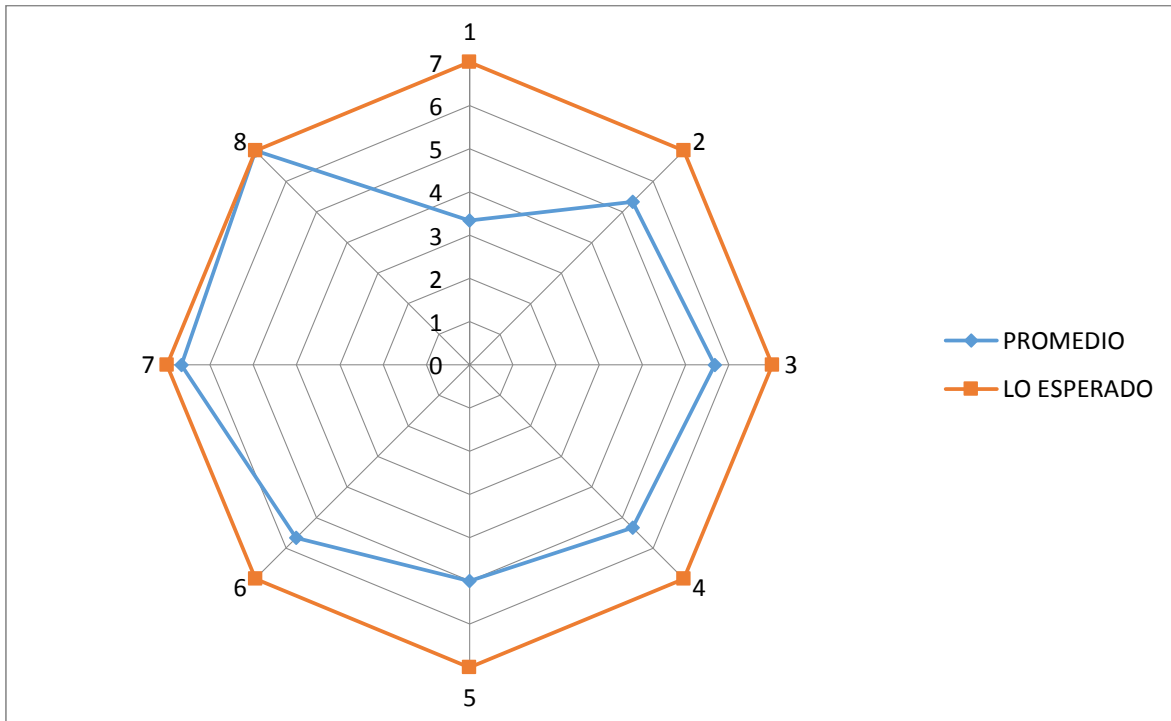


Figura 27: Brechas en la Dimensión Estructura – Alta dirección
Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Brechas de la Dimensión Sistemas - Alta dirección

ÍTEM	SISTEMAS	PROMEDIO	LO ESPERADO	BRECHA
	EXPECTATIVAS PROMEDIO	4.33	7	2.67
20	¿El nivel de complejidad de los procesos administrativos en la organización es alto?	5.67	7	1.33
21	¿Los sistemas existentes en la organización responden a la complejidad de los procesos administrativos, permitiendo alcanzar un adecuado nivel de eficiencia en los procesos?	5.67	7	1.33
22	¿En la organización se implementan sistemas de información que cumplen con los estándares de calidad y el logro de los objetivos y metas?	4.67	7	2.33
23	¿En la organización constantemente se realizan estudios de trazabilidad del servicio prestado a los clientes?	2.67	7	4.33
24	¿Existe un adecuado nivel de calidad en los procesos, permitiendo que los planes de acción contribuyan realmente a los objetivos y estrategias?	4.33	7	2.67
25	¿La infraestructura con la que actualmente cuenta la organización es óptima para cada proceso?	5.00	7	2.00
26	¿La tecnología con la que cuenta la organización es adecuada?	4.67	7	2.33
27	¿La tecnología en algunas áreas y procesos es más avanzada que en otros?	3.00	7	4.00
28	¿Los sistemas de seguimiento y control de operaciones empleados en la organización permiten realmente detectar las falencias oportunamente?	4.00	7	3.00
29	¿Los sistemas de evaluación permiten realmente contar con información oportuna que conlleve a lograr la medición del desempeño permitiendo detectar las falencias a superar?	3.67	7	3.33

En esta dimensión, se pudo constatar que arrojó promedios relativamente bajos en la mayoría de los ítems, siendo el más notorio *¿en la organización constantemente se realizan estudios de trazabilidad del servicio prestado a los clientes?* Lo que indica que la cooperativa no realiza un servicio postventa para poder adquirir un feedback que permita identificar las cosas que necesitan mejorar o potenciar.

Para mayor claridad, se puede observar la siguiente figura.

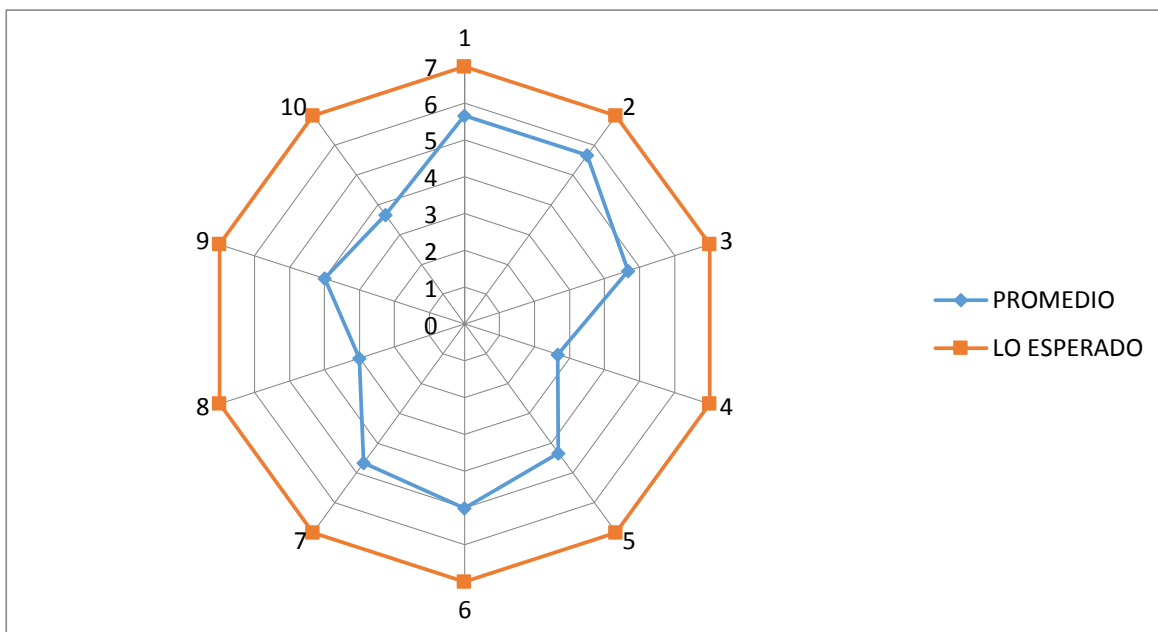


Figura 28: Brechas en la Dimensión Sistemas - Alta dirección

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Brechas de la Dimensión Personal - Alta dirección

ÍTEM	PERSONAL	PROMEDIO	LO ESPERADO	BRECHA
	EXPECTATIVAS PROMEDIO	3.48	7	3.52
30	¿Periódicamente recibe programas de capacitación?	2.33	7	4.67
31	¿Considera que la selección de personal es apropiada y justa?	4.00	7	3.00
32	¿Cree usted que el proceso de reclutamiento de personal es el adecuado?	3.67	7	3.33
33	¿Sus superiores estimulan prácticas de trabajo en equipo como una manera de alcanzar unánimemente los objetivos propuestos?	3.00	7	4.00
34	¿Su trabajo es evaluado constantemente por sus superiores?	5.00	7	2.00
35	Cuando usted cumple acertadamente con su trabajo, es creativo, innovador y alcanza los objetivos propuestos, ¿recibe algún tipo de reconocimiento?	1.67	7	5.33
36	¿En el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es la compensación salarial?	2.00	7	5.00
37	¿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?	5.00	7	2.00
38	¿Usted realmente se siente motivado y comprometido con el trabajo que debe realizar en la organización?	5.67	7	1.33
39	¿Desde su vinculación en la organización ha notado que existe mucha rotación interna de personal?	3.33	7	3.67

40	¿Desde su perspectiva considera que en la organización existe un ambiente de trabajo donde predomina la armonía y el compañerismo?	4.33	7	2.67
41	¿Siente que el proceso de desvinculación con la empresa es el óptimo?	4.00	7	3.00
42	¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?	1.67	7	5.33
43	¿Desde su vinculación en la organización ha logrado ascender en la misma?	3.00	7	4.00

Para la dimensión Personal, la mayoría de ítems se encontraron por debajo del nivel medio, existiendo dos ítems con un promedio de 1.67, siendo estos los más bajos: “*cuando usted cumple acertadamente con su trabajo, es creativo, innovador y alcanza los objetivos propuestos, ¿recibe algún tipo de reconocimiento?*” y “*¿considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?*”. Esto da a entender, que la cooperativa exige resultados, sin embargo, no otorga reconocimiento ni sustento económico adicional que les permita a los distintos jefes sentirse competentes en su labor o bien remunerados por su desempeño.

Para mayor claridad, se puede observar la siguiente figura:

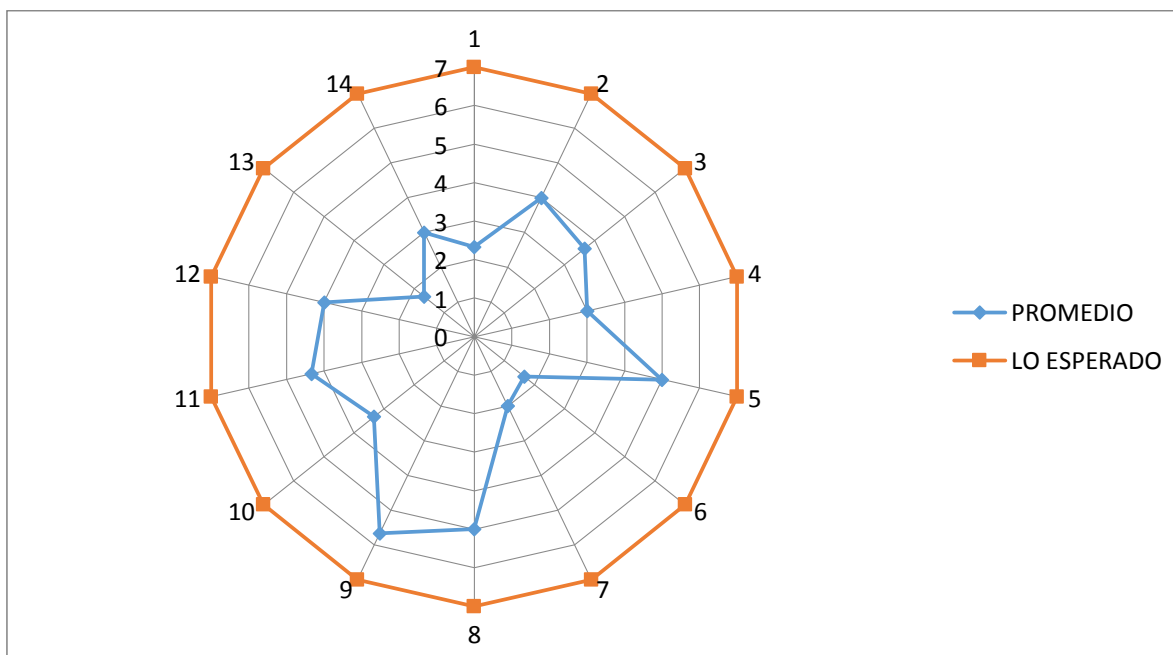


Figura 29: Brechas en la Dimensión Personal - Alta dirección

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20: Brechas de la Dimensión Habilidades - Alta dirección

ÍTEM	HABILIDADES	PROMEDIO	LO ESPERADO	BRECHA
	EXPECTATIVAS PROMEDIO	6.75	7	0.25
44	¿Procura desarrollar habilidades en su trabajo de una manera auténtica y diferente que contribuya a hacer la organización más competente?	7.00	7	0.00
45	¿Cumple con las tareas asignadas dentro del límite de tiempo establecido?	6.33	7	0.67
46	¿Se interesa por capacitarse, desarrollarse y superarse?	6.33	7	0.67
47	¿Suele aportar ideas o soluciones que beneficien a la organización?	6.67	7	0.33
48	¿En su trabajo suele ser una persona creativa e innovadora?	7.00	7	0.00
49	¿En su trabajo suele ser una persona lógica y analítica?	7.00	7	0.00
50	¿Para optimizar su trabajo usted integra habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes?	6.67	7	0.33
51	Cuando desconoce un procedimiento ¿trata de buscar y adquirir información relacionados con las actividades propias de su área de trabajo?	7.00	7	0.00

Existe un alto promedio para esta dimensión, siendo 6.33 el menor de todos, esto garantiza a la empresa el empuje que este personal le está dando a su trabajo, y el gran desempeño en sus actividades.

Para mayor claridad, se puede observar la siguiente figura.

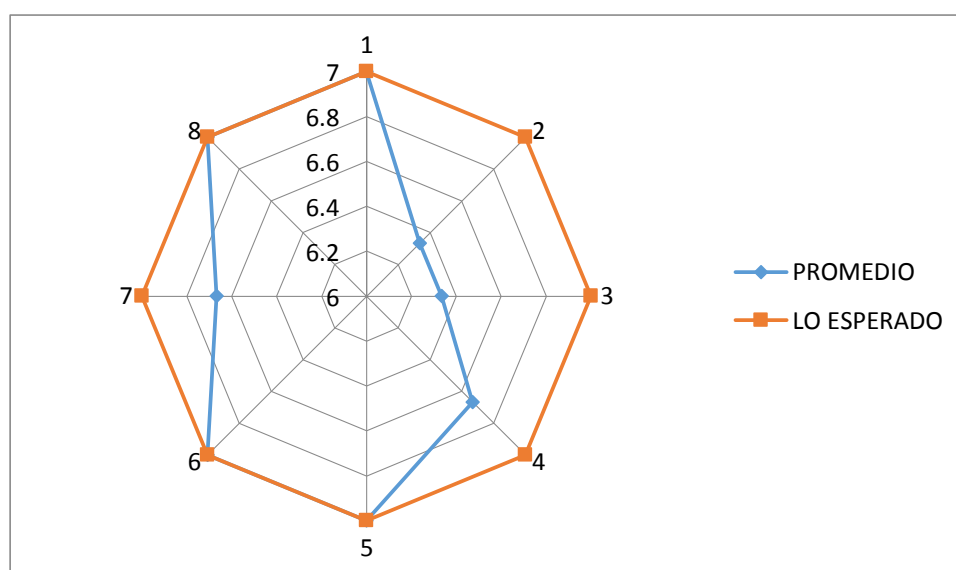


Figura 30: Brechas en la Dimensión Habilidades - Alta dirección

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Brechas de la Dimensión Estilo - Alta dirección

ÍTEM	ESTILO	PROMEDIO	LO ESPERADO	BRECHA
	EXPECTATIVAS PROMEDIO	4.17	7	2.83
52	¿La toma de decisiones es integral?	5.67	7	1.33
53	¿La toma de decisiones es efectiva?	5.67	7	1.33
54	¿Comunica la gerencia las metas fijadas a los demás miembros de la organización?	3.33	7	3.67
55	¿La relación de la alta gerencia y demás colaboradores es armoniosa?	4.33	7	2.67
56	¿Las personas de nivel jerárquico más bajo tienen la libertad de organizar su trabajo de la manera más conveniente?	5.33	7	1.67
57	¿En la organización se promueve el empoderamiento? (delegación de poder y autoridad)	1.33	7	5.67
58	¿El proceso de resolución de problemas y manejo de conflictos en la organización es el más adecuado?	4.33	7	2.67
59	¿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?	3.33	7	3.67

Con los promedios de esta dimensión, se ha podido apreciar que existe un alto grado de efectividad e integración al momento de tomar decisiones en la organización, sin embargo, no se practica el empowerment y esto dificulta el crecimiento de confianza con la gerencia y su gestión.

Para mayor claridad, se puede observar la siguiente figura.

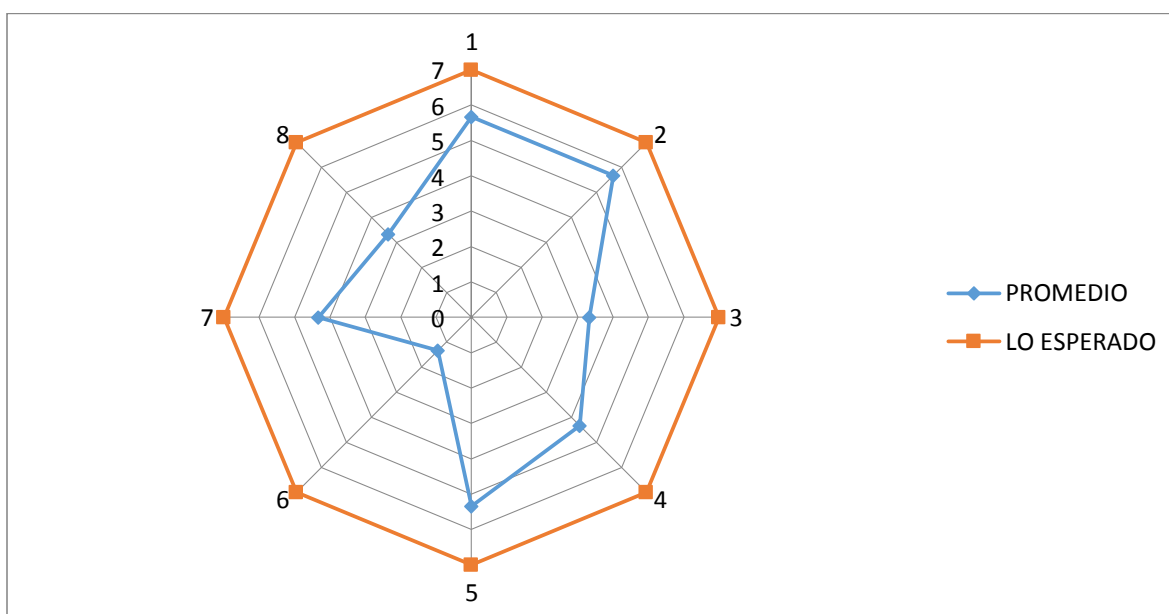


Figura 31: Brechas en la Dimensión Estilo - Alta dirección

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22: Brechas de la Dimensión Valores Compartidos - Alta dirección

ÍTEM	VALORES COMPARTIDOS	PROMEDIO	LO ESPERADO	BRECHA
	EXPECTATIVAS PROMEDIO	6.58	7	0.42
60	¿Se siente orgulloso de ser miembro de esta organización?	7.00	7	0.00
61	¿Conoce con claridad la misión, visión y objetivos de la organización?	7.00	7	0.00
62	¿Conoce las normas y reglamentos internos de la organización?	7.00	7	0.00
63	¿Cumple con estas normas y reglamentos de la organización?	7.00	7	0.00
64	¿Considera que las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo o departamento?	6.67	7	0.33
65	¿En la interacción con sus compañeros se practican valores como el respeto, tolerancia, dignidad, responsabilidad y comprensión?	6.67	7	0.33
66	¿A la hora de abordar y resolver los conflictos existentes se hace de una manera justa e imparcial?	4.67	7	2.33
67	¿Usted sabe escuchar y expresarse de manera clara, concreta y oportuna?	6.67	7	0.33
68	¿Usted da prioridad a los objetivos organizacionales sobre los objetivos personales?	6.33	7	0.67
69	¿Usted reconoce y valora los aportes de los demás?	6.67	7	0.33
70	¿Usted tiene una buena imagen de la organización, y se siente agradecido con ella?	6.67	7	0.33

Esta dimensión es de lejos la más potente y arraigada que tiene la organización, el personal se siente orgulloso de pertenecer a la cooperativa, no obstante, perciben que los conflictos se manejan de forma distorsionada y confusa.

Para mayor claridad, se puede observar la siguiente figura.

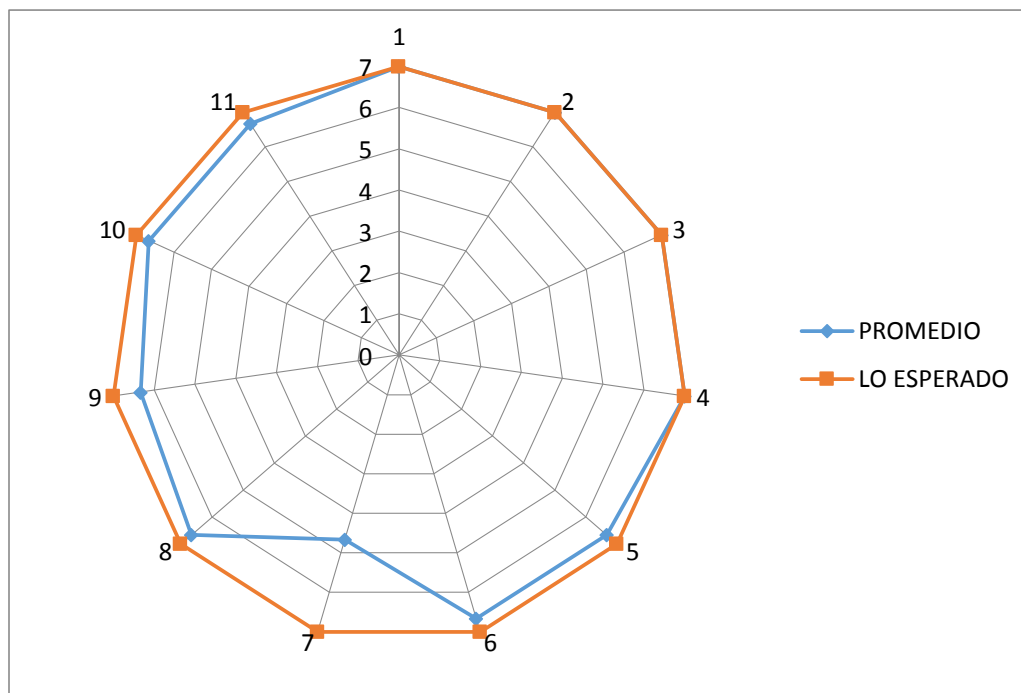


Figura 32: Brechas en la Dimensión Valores Compartidos - Alta dirección
Fuente: Elaboración propia

E. Prueba T

Tabla 23: Principales datos estadísticos por dimensión – Alta dirección

Estadísticas de muestra única				
	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
PROM.ESTRA	3	3,9091	2,07902	1,20032
PROM.STRU	3	5,5000	1,14564	,66144
PROM.SIST	3	4,3333	1,30512	,75351
PROM.PERS	3	3,4762	1,17875	,68055
PROM.HAB	3	6,7500	,21651	,12500
PROM.EST	3	4,1667	,88682	,51201
PROM.VC	3	6,5758	,40993	,23667

En la tabla se apreció que los 7 promedios de las dimensiones del modelo 7S de McKinsey se encuentran en un rango de 3.48 a 6.75. Teniendo una desviación estándar que va desde 0.22 hasta el 2.08, esto significa que el promedio de la dimensión Habilidades es más uniforme y el promedio de la dimensión Estrategia tiene mayor variabilidad.

Tabla 24: Prueba de diferencia de medias por dimensión – Alta dirección

Prueba de muestra única						
Valor de prueba = 7						
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
					Inferior	Superior
PROM.ESTRA	-2,575	2	,123	-3,09091	-8,2555	2,0737
PROM.ESTRU	-2,268	2	,151	-1,50000	-4,3459	1,3459
PROM.SIST	-3,539	2	,071	-2,66667	-5,9088	,5754
PROM.PERS	-5,178	2	,035	-3,52381	-6,4520	-,5956
PROM.HAB	-2,000	2	,184	-,25000	-,7878	,2878
PROM.EST	-5,534	2	,031	-2,83333	-5,0363	-,6303
PROM.VC	-1,793	2	,215	-,42424	-1,4426	,5941

Debido a que la sigma es menor a 0,05 en los promedios de las dimensiones personal y estilos, se pudo aceptar como verdadera la hipótesis de los investigadores donde buscaron afirmar que se debe presentar una propuesta de mejora basado en el modelo de las 7S' de McKinsey para guiar el cambio organizacional requerido en la COSEMSELAM en dichos elementos.

Tabla 25: Prueba de normalidad por dimensiones – Alta dirección

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
PROM.ESTRA	,320	3	.	,884	3	,336
PROM.ESTRU	,253	3	.	,964	3	,637
PROM.SIST	,207	3	.	,992	3	,831
PROM.PERS	,177	3	.	1,000	3	,967
PROM.HAB	,385	3	.	,750	3	,000
PROM.EST	,241	3	.	,974	3	,688
PROM.VC	,196	3	.	,996	3	,878

a. Corrección de significación de Lilliefors

Al tener menos de 50 datos se aplica Shapiro, por consiguiente, la tabla arrojó que el sigma es mayor a 0.05 para todas sus dimensiones, teniendo distribución normal, con lo que correspondió aplicar Pearson; con la excepción de la dimensión Habilidades que tiene un sigma menor a 0.05 por lo que concernió aplicar Spearman, pero se asume la distribución normal para todas las dimensiones, usando finalmente Pearson para las 7 dimensiones.

Tabla 26: Correlación de Pearson entre dimensiones – Alta dirección

		Correlaciones						
		PROM.ESTRA	PROM.ESTRU	PROM.SIST	PROM.PERS	PROM.HAB	PROM.EST	PROM.VC
PROM.ESTRA	Correlación de Pearson	1	,859	,967	,754	,644	,983	,960
	Sig. (bilateral)		,342	,165	,456	,555	,117	,181
	N	3	3	3	3	3	3	3
PROM.ESTRU	Correlación de Pearson	,859	1	,961	,311	,945	,938	,968
	Sig. (bilateral)	,342		,177	,799	,212	,225	,162
	N	3	3	3	3	3	3	3
PROM.SIST	Correlación de Pearson	,967	,961	1	,560	,818	,997*	1,000*
	Sig. (bilateral)	,165	,177		,621	,390	,048	,016
	N	3	3	3	3	3	3	3
PROM.PERS	Correlación de Pearson	,754	,311	,560	1	-,017	,621	,540
	Sig. (bilateral)	,456	,799	,621		,989	,574	,637
	N	3	3	3	3	3	3	3
PROM.HAB	Correlación de Pearson	,644	,945	,818	-,017	1	,773	,832
	Sig. (bilateral)	,555	,212	,390	,989		,437	,374
	N	3	3	3	3	3	3	3
PROM.EST	Correlación de Pearson	,983	,938	,997*	,621	,773	1	,995
	Sig. (bilateral)	,117	,225	,048	,574	,437		,063
	N	3	3	3	3	3	3	3
PROM.VC	Correlación de Pearson	,960	,968	1,000*	,540	,832	,995	1
	Sig. (bilateral)	,181	,162	,016	,637	,374	,063	
	N	3	3	3	3	3	3	3

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la siguiente tabla se puede apreciar que para el promedio estrategia, la primera correlación es de 0,859, lo que significa que existe una relación muy alta entre la estrategia y la estructura, la segunda correlación arrojó un 0,967, significando esto que entre la estrategia y los sistemas existe una relación muy alta; para la tercera correlación, se obtuvo 0,754, lo que implica una alta relación entre la estrategia y el personal; para la siguiente correlación se dio un 0,644 evidenciando que existe una relación alta entre la estrategia y las habilidades; la posterior correlación fue de 0,983, presentando una relación alta entre la estrategia y el estilo; por última correlación encontramos un 0,960 suponiendo una alta relación entre la estrategia y los valores compartidos.

Para el siguiente promedio, estructura, la correlación obtenida entre estructura y sistemas es de 0,961, suponiendo una relación muy alta entre ambos promedios; la correlación siguiente tiene un 0,311, implicando una relación baja entre estructura y personal; luego existió una correlación de 0,945, significando una relación muy alta entre la estructura y las habilidades; para la siguiente correlación entre estructura y estilo hay una relación muy alta, debido a su correlación obtenida de 0,938; por última correlación hay un 0,968, indicando una alta relación entre la estructura y los valores compartidos.

Para el promedio sistemas, la primera correlación con la que empezaremos es sobre los sistemas y el personas quienes presentan una correlación de 0,560 siendo esta una relación moderada entre ambos promedios; su próxima correlación fue de 0,818 siendo esta una relación muy alta entre los sistemas y habilidades; la correlación continua es de 0,997, significando una relación alta entre los sistemas y el estilo; finalmente, la última correlación es de 1,0 lo cual nos dice que hay una relación perfecta entre los sistemas y los valores compartidos.

En el promedio personal, la correlación más próxima es de -0,017, indicando que existe una correlación muy baja entre el personal y las habilidades; su posterior correlación fue de 0,621, indicando que existe una relación alta entre el personal y el estilo; finalmente, una correlación de 0,540 demostrando una relación moderada entre el personal y los valores compartidos.

En el promedio Habilidades, tuvo una correlación de 0,773, presentando una relación alta entre las habilidades y los estilos; por último, obtuvo un 0,832, siendo esta una relación muy alta entre las habilidades y los valores compartidos.

Finalmente, el promedio Estilos, con su última correlación obtenida que fue de 0,995, presentando una relación muy alta estilos y los valores compartidos.

4.2. Discusión

Para la discusión, los investigadores comienzan mencionando que, en esta parte de la investigación, se debatirá acerca de las ideas que tienen los autores referenciados en el marco teórico y cómo estos apoyan los resultados obtenidos en la presente investigación. Cabe mencionar que durante la recolección de información y posteriormente el análisis en sí de los resultados, el elemento más deficiente dentro del Modelo 7S de McKinsey fue Staff, y es por ello que en ese se centra la propuesta de mejora.

Estrategia

Samygin-Cherkaoui (2016) sostiene que la estrategia es la respuesta que ofrece la empresa a su entorno; en tal sentido, la COSEMSELAM viene trabajando en nuevas estrategias, plasmados en proyectos a mediano plazo, como por ejemplo la conversión al sector retail, este proyecto traerá grandes ventajas como el ingreso de nuevos asociados, esperando que en su mayoría sean personas jóvenes, y el marcar una ventaja competitiva, ya que en la actualidad si bien es cierto que son muy pocas las cooperativas del sector múltiple, hoy en día se encuentran inactivas; es por eso que a pesar de que la estrategia puede ser buena, si la misma organización no puede adaptarse a nuevos cambios o la ejecución no es la correcta, puede fallar en el intento y generar grandes pérdidas para la organización.

Con lo que respecta al análisis de brechas, los resultados fueron poco favorables, entre los cuales tenemos que *la gerencia no comunica las estrategias a cada jefe de departamento* lo cual puede ser contraproducente para una buena ejecución de la estrategia porque eso conlleva a que toda la organización no entienda la estrategia y no se involucren en la misma; y que *en la organización no se lleva a cabo ningún tipo de análisis situacional*, esto se puede constatar en la entrevista que se tuvo con el Gerente General quien señaló que la cooperativa nunca ha realizado análisis de ningún tipo por la poca disponibilidad de tiempo por parte del Consejo Administrativo quienes son los encargados de realizar este tipo de investigaciones, cosa que no debería ser así porque el que la organización realice este tipo de análisis, les permite conocer y potenciar sus fortalezas más significativas como lo son el

conocimiento acerca de quién es su público objetivo, la solvencia y liquidez para cubrir sus gastos y nuevos proyectos a ejecutar, propietario de inmuebles como son el local aledaño y un terreno próximo a convertir en un centro recreativo, tasas y precios competitivos, atención personalizada y adaptabilidad al cambio; y también el poder contrarrestar sus debilidades, las cuales son: un sistema informativo obsoleto, ausencia de incentivos y estímulos a dirigentes y colaboradores, dirigentes con escaso conocimiento de normas cooperativistas, planificación y organización, entre otros; esto debería ser realizado periódicamente para un mejor funcionamiento dentro de la organización.

Valverde, Romero y Villalpando (2011) nos dicen que es vital plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia; sin embargo, la COSEMSELAM no realiza planes estratégicos, tan sólo establecen anualmente un plan de trabajo, éste fue proporcionado para facilitarles a los investigadores un mejor entendimiento de cómo está la gestión administrativa de la cooperativa, no obstante, por petición del Gerente General, la publicación del plan de trabajo de la COSEMSELAM no fue permitido por contener información confidencial; por otro lado, dicho plan les permite ordenar y sistematizar la información relevante de aquellos proyectos, avizorándose a nuevos cambios, como por ejemplo el de la conversión al sector retail. Asimismo, la cooperativa no tiene ningún referente (competencia), porque no lo cree conveniente ya que está inmersa en asuntos más importantes, propios de sus mismas actividades y mejorarlas día tras día de forma integral; además, si ha sabido mantenerse en el mercado y hoy en día ver maneras a fin de mejorar su productividad, es porque algo están haciendo bien. No obstante, esos mismos autores expresan que lo difícil no es proponer estrategias, sino ejecutarlas; y es lo que pasa exactamente en la COSEMSELAM, esta se rige bajo un Consejo Administrativo, donde el Gerente General realiza una serie de actividades y/o propuestas ya sea de la misma gerencia o por peticiones de los trabajadores; y son ellos quienes realizan la evaluación y análisis de la documentación presentada a fin de avalarla o no.

HayGroup (2002) señala que, si bien es cierto que la confianza es necesaria, ésta no resulta suficiente para la movilización en torno a un proyecto, es además imprescindible la gestión del compromiso; lo cual sucede en la cooperativa, con la confianza otorgada del Consejo Administrativo al Gerente General y la gestión del mismo, este contribuye con un alto nivel de compromiso frente a sus funciones pues siente que es respaldado por el alto mando; y a la vez, busca que los colaboradores tengan el mismo sentir en su desempeño, permitiendo así que cada integrante aporte valor a cada uno de los procesos y a la organización en general.

HayGroup (2002) plantea 8 motivos por los que una organización deberá de salir de su zona de confort y llevar a cabo un cambio organizacional, no obstante, viendo la realidad de la cooperativa y a criterio de los investigadores, solo han sido 6 motivos seleccionados en donde se detallará breve y conciso sobre por qué han sido seleccionados estos motivos y dar así una perspectiva más general de lo que se ve actualmente en la COSEMSELAM y lo que posteriormente podría suceder con los diversos cambios que se ejecutarán en sus proyectos, y son los siguientes:

- Cambio de estrategia de negocio; en la investigación se ha mencionado que la cooperativa está próxima a convertirse en un autoservicio, por ende, la estrategia organizacional con la que vienen trabajando, ya no será la misma, debido a que serán gestiones muy diferentes de las que actualmente manejan. El cambio de estrategia surge también por las mismas necesidades del entorno en donde la cooperativa tiene que saber adaptarse, para lo cual se deben de realizar estudios que les permita la factibilidad de la ejecución de la misma. De igual forma, a esto se suma la solvencia económica con la que cuenta la cooperativa para futuros proyectos, cambios o mejoras que se estén por realizar.
- La realización de cambios organizativos; en una de las conversaciones que se tuvo con el Gerente General de la COSEMSELAM, afirmó que está muy próxima la construcción del terreno aledaño, que permitirá la ampliación del establecimiento para poder concretar la conversión al sector retail, por lo que habrá la necesidad de modificar de cierta manera su organigrama e incluso el

Gerente General no descartó la posibilidad de incorporar nuevas áreas en las que se requiera de nuevo talento humano.

- Incrementar la competitividad; este motivo es un claro ejemplo para que la COSEMSELAM pueda dar un giro a lo que ha venido trabajando hasta el día de hoy, es decir, ver maneras de llevar la organización hacia un cambio favorable y poder abarcar mayor mercado y tener la fidelidad de sus asociados/usuarios, y esto se podría lograr a través del incremento de la satisfacción de los asociados/usuarios, la mejora continua, el tener a un capital humano bien capacitado y el estudiar siempre al mercado para así detectar las nuevas exigencias y/o necesidades que los clientes requieren.
- Incrementar la productividad; esta es una de las razones para que la organización se posicione ventajosamente, teniendo a sus colaboradores bien capacitados lo que permitirá también que el servicio que reciban los asociados sea de calidad; y al igual que las anteriores, existen maneras de incrementar la productividad, por ejemplo que la comunicación organizacional sea primordial para que exista fluidez de información efectiva, el contar con equipos de trabajo en buenas condiciones (la COSEMSELAM ya viene trabajando en ello), flexibilidad de horarios y lo que la cooperativa deberá de implementar en sus actividades diarias es poder motivar y estimular a sus colaboradores.
- Mejorar la eficiencia/motivación de sus empleados; los investigadores han presenciado que uno de los problemas por los que la cooperativa atraviesa, radica en que hay muy poca comunicación con las demás áreas/unidades de negocio, lo que impide el fomentar confianza y compromiso de los mismos colaboradores de la misma, es por ello que los investigadores sugieren optar por el método “Bridge building”, que consiste en afianzar relaciones con cada miembro de la COSEMSELAM y no sólo entre Gerencia e incluso con el Consejo Administrativo.
- Un cambio en el tipo de actividad, puesto que involucrará a que la organización contemple nuevos mercados, planificar nuevas estrategias de penetración y gestión comercial, y sobretodo el saber cómo llegar a ellos.

Estructura

Para este elemento, tal como lo señalan Valverde, Romero y Villalpando (2011), si la estrategia cambia, la estructura también cambia, y es lo que precisamente sucederá más adelante en la cooperativa porque su cambio organizacional será notorio, ya que requerirán de nuevos trabajadores y de la modificación de su organigrama; esta idea es complementada con lo que dice Samygin-Cherkaoui (2016) quien define que la empresa cambia cuando se aportan desarrollos y cambios a los modelos de la empresa; es por ello que, para un mejor funcionamiento, la cooperativa debería optar con la incorporación del departamento de RR.HH. y no todo sea manejado por la Gerencia, porque al cambiar el giro del negocio, cambian también las nuevas exigencias de los clientes; además, el que la cooperativa apruebe dicha propuesta, le permitirá que el personal a cargo de dicho departamento busque maneras de poder llegar fácilmente a los colaboradores a fin de que perciban y entiendan la estrategia global de la organización.

Por otro lado, este elemento es uno de los más óptimos dentro de la cooperativa, presentando sólo dos falencias; brechas más significativas. En primer lugar corresponde a que *si existe fluidez de información oportuna entre jefe y colaborador*, cabe recalcar que en las 3 unidades de negocio (Consumo, Bazar, Perfumería) no cuentan con jefe inmediato, tomando como jefe inmediato a aquella persona que rinde cuentas de todo lo acontecido de su área al Gerente General; en base a ese ítem todos los colaboradores señalan como único jefe y máxima autoridad al Gerente General; en base a sus respuestas, señalan que los colaboradores no reciben información fluida por parte de él, sólo temas puntuales que competen el área donde trabajan con alguna consulta y/o aprobación que soliciten; ahora bien, tomando en consideración la observación hecha por los investigadores, se puede decir que entre los mismos trabajadores del área sí existe información fluida porque son quienes están en contacto directo todos los días con los procesos que demanda su área. Asimismo, al contar con pocos trabajadores y que todo se centre en la Gerencia, la COSEMSELAM debe de tomar las acciones respectivas para que se genere un ambiente propicio de comunicación y confianza ante cualquier inquietud.

Uno de los ítems que es conveniente mencionar es que *en la organización sí existe una descripción de cargos plasmados por escrito*, mejor conocido como Manual de Organización y Funciones (MOF); Cárdenas (2015), aclara que el MOF sirve justamente para proporcionar información a todo el equipo sobre sus funciones específicas, y las coordinaciones para el cumplimiento de las mismas; este manual es de mayor utilidad cuando ingresa un nuevo trabajador porque el MOF le permitirá desempeñarse productivamente y desarrollará con mayor facilidad sus funciones, de lo contrario le será más complicado adaptarse a su ambiente de trabajo e incluso podría perjudicar a la organización. Cabe señalar que el MOF actual en el que se rige la COSEMSELAM cambiará total o parcialmente conforme se dé la conversión al sector retail, asimismo, en la propuesta realizada por los investigadores se detalló el perfil del puesto, funciones y responsabilidades a desempeñar por el responsable del departamento propuesto, con la finalidad de que la cooperativa tenga una guía al momento de dar por hecho la implementación del Departamento de Recursos Humanos.

En segundo lugar, hace mención a que, *si en la COSEMSELAM se reconoce la importancia del diseño organizacional como mecanismo para alcanzar sus objetivos*, recalcando que el diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura ordenada y sinérgica para la organización, desde cómo está establecido el organigrama, las funciones que tienen los colaboradores, la relación que debería existir entre áreas y la especificación de autoridades; de tal modo que, los resultados arrojaron que para el alto mando a excepción del gerente general, es muy bajo, entendiéndose así de que a quien más le importa cómo está distribuido el diseño organizacional es al gerente, pues al gerente le importa cómo logran los resultados óptimamente, sin embargo, los jefes no están atentos ni le prestan la debida importancia a estas actividades diarias porque no tienen el concepto grabado de lo que significa una interrelación con toda la organización.

En otro ítem, favorable, es que *la COSEMSELAM promueve que los trabajadores tengan cierta autonomía para desempeñarse mejor en su unidad de negocio*; en el sentido de facilitarles a los colaboradores que gestionen a plena libertad distintas acciones dentro de su unidad de negocio, como por ejemplo: promociones,

abastecimiento, entre otros, siempre y cuando todo esté bajo el visto bueno de cada responsable del área; por otro lado cabe recalcar que si se da alguna actividad inusual, ésta debe ser consultada y aprobada por el mismo Gerente General; asimismo es conveniente señalar que el compromiso y la satisfacción se basa en gran medida en la autonomía, esto es respaldado por HayGroup, este equipo afirma que las empresas para cumplir sus compromisos con sus agentes, buscan formas que dejen espacio necesario para que las personas sean capaces de maximizar su aportación de valor; al realizar esto le da una ventaja organizacional porque trata de generar con sus trabajadores, confianza y compromiso.

Sistemas

Valverde, Romero y Villalpando (2011), manifiestan que son todos los procedimientos formales e informales que permiten que una organización funcione, no obstante, para Escuela de Dirección de Empresas, son todos los procesos y procedimientos formales usados para gerenciar; ambas posturas son válidas porque no todas las organizaciones tienen el mismo funcionamiento en lo que respecta a sus procesos y procedimientos. Llevado a la COSEMSELAM se concluye que en lo que respecta a las actividades diarias siempre es gestionado formalmente de manera oral, mientras que para gestiones de mayor envergadura requieren la comunicación escrita a través de memorándums; por otro lado, los integrantes de la organización mantienen de igual forma una comunicación informal basada en la amistad, en sus mismos intereses, etc., existiendo grupos específicos los cuales se han ido formando por presentar una mayor empatía y compañerismo entre los miembros del equipo.

Los investigadores también consideran que la información es muy importante en este elemento, pues sirve para todo el proceso de entrega del servicio e incluso como medio para una retroalimentación interna, que logre beneficiar al equipo y optimizar sus tiempos con propuestas de mejora brindado por ellos mismos, viéndose reflejado en la satisfacción de los asociados. Sin embargo, aún la cooperativa está por entrar en un cambio organizacional, en el cual deben de asimilar la trascendencia de la información e ir instaurando paulatinamente en su mentalidad la importancia del peso que tiene la fluidez de información compartida, lo que les permitirá tener un hábito en el manejo de datos valiosos para la ejecución de sus actividades, tomando

en cuenta no sólo su área, sino la información de las demás áreas, lo que les permitirá considerar cuáles son las ventajas competitivas y saber con exactitud qué sucede dentro de la cooperativa en tiempo real.

Luego de todo lo recopilado en los resultados, se pudo apreciar que actualmente no realizan estudios de trazabilidad, esto porque están examinando otras barreras que necesitan superar, justamente para crear un bienestar y una satisfacción a sus socios y usuarios porque ese es el fin de la cultura cooperativista. La COSEMSELAM está enfocado en dos aspectos muy importantes; el primero es encontrar la manera (administrativa o legal) de recuperar el retorno de capital de los préstamos que ofrece a sus asociados y en segundo lugar poder atraer a socios más jóvenes; en base a esto se puede asociar de cierta manera con lo que nos dice Davenport (1996), que para tener éxito, las organizaciones deben, ofrecer productos o servicios de calidad y, al mismo tiempo, emplear procesos eficientes y efectivos para producirlos y venderlos; y es lo que la cooperativa trata de generar, continuar ofreciendo un servicio de calidad, que todos los ingresos sean reinvertidos a favor de los asociados; en pocas palabras, busca el crecimiento organizacional. Sin embargo, Tschohl (2008) sostiene que el servicio postventa es indispensable en una organización que pretenda mantenerse operando, de igual forma Wellington (1997), hace referencia a 6 elementos de la satisfacción, siendo uno de ellos, el elemento postventa que los direcciona a la excelencia y les permite llevar un manejo de quejas.

Para Samygin-Cherkaoui (2016), este elemento designa los procesos y el funcionamiento que forman parte del día a día de una empresa, que en pocas palabras estamos hablando de un “*seguimiento organizacional*”; razón por la cual la COSEMSELAM sigue trabajando en ello, en no descuidar el seguimiento y supervisión de todos los procesos para no verse involucrado en alteraciones de las gestiones de cada unidad de negocio, es por ello que la organización se ha visto obligada a requerir de un programa que le proporcione un seguimiento más detallado y el cual pueda ser consultado en cualquier momento y así poder llevar una mejor organización en todos sus procesos; esta idea se complementa con lo que nos dice el mismo autor en mención, en donde señala que, una estrategia que no se preocupa por

estos procedimientos está condenada al fracaso, independientemente de su pertinencia, puesto que ignora el funcionamiento real de la empresa.

La innovación de procesos debe empezar con un estudio general del terreno para identificar aquellos que son candidatos para la innovación, tanto la lista general de procesos como el enfoque sobre los que requieren iniciativas inmediatas de innovación son cruciales para el éxito del proyecto (Davenport, 1996). No obstante, los investigadores hacen hincapié que la COSEMSELAM no cuenta con un Manual de Procesos que permita a cualquier trabajador poder recurrir a ese manual para tener una visualización general de todo lo que concierne a la cooperativa, sobre todo a aquellos colaboradores que tienen poco tiempo trabajando en dicho establecimiento y para todo nuevo talento humano que se incorpore. Por último, los investigadores diseñaron flujogramas de los diversos procesos del Departamento de Recursos Humanos, el cual fue propuesto para que la COSEMSELAM pueda analizar las mejoras que podrían suceder si deciden implementar dicho departamento.

Por otro lado, el gerente general y todos los colaboradores opinan que el sistema operativo que manejan es obsoleto ya que fue instalado hace muchos años, es por ello que uno de sus principales proyectos es la implementación de un software integrado, esto es exigido por la próxima conversión al sector retail que se han planteado realizar para este año, sin embargo este proyecto se ha visto retrasado por algunos inconvenientes como lo son, la demora en la presentación del reporte técnico por parte del ingeniero contratado para que sea presentado a la Municipalidad, y la demora en el software llamado ERP COSEMSELAM, el cual permitirá la integración de las operaciones de la empresa, y debido a que no cuentan con un sistema actualizado no puede haber un seguimiento o control óptimo y es por ello que existen deficiencias en las operaciones, llegando a incurrir en faltas graves por parte de los colaboradores, lo que ha generado en algunos casos particulares, el despido.

La aplicabilidad del sistema ERP permite la integración de ciertas operaciones de la empresa, con acceso a una base de datos centralizada, especialmente las que tienen que ver con producción, logística y contabilidad ya que este surge bajo el objetivo de facilitar un sistema que cubra todas las áreas funcionales de la empresa

de forma integrada; ahora bien, la razón por la cual la cooperativa decidió por implementar su sistema llamado ERP COSEMSELAM es para contrarrestar las fallas por las que han estado atravesando como por ejemplo obsolescencia de hardware y software, deficiente integración de todos sus procesos por lo que en algunas oportunidades los trabajadores incurrieron en delitos, poco control del negocio y el no contar con reportes específicos y oportunos que faciliten la toma de decisiones; esto sumado a que este sistema es requerido por la alta competitividad y exigencia del mercado en el cual la organización podrá desenvolverse mejor y así ofrecer un mejor servicio.

Además, la COSEMSELAM tendría que empezar a planificar los distintos planes de gestión para que la organización encuentre la dirección y orientación correcta, permitiéndoles conocer a detalle el entorno en donde se realizarán las actividades, definirán sus fortalezas y debilidades de una manera acertada, conocerán cómo será la organización de sus recursos, evaluarán su demanda y las características que estos tengan, entre muchas otras cosas, además para ello se necesita de algún sistema de seguimiento y evaluación de los procesos en la ejecución de su estrategia, sin esta no podrá corregir a tiempo las actividades que presenten irregularidades.

Personal

Samygin-Cherkaoui (2016) señala que la noción de staff (personal) remite a «equipo» en el más amplio sentido; engloba, no solo las habilidades, los conocimientos, los programas formativos, la motivación, el comportamiento, sino también los salarios, la jerarquía, la evaluación y el ascenso de los trabajadores; en realidad, se trata de la gestión de recursos humanos en su conjunto. Y es así como lo entiende el Gerente de la cooperativa, pero la organización, hasta el día de hoy, no cuenta con un departamento de RR.HH. para realizar dichas funciones, por lo que quien se encarga de eso de una manera más general y poco minuciosa es el mismo Gerente, lo que le ocasiona mayor presión laboral y pérdida de tiempo, porque el Gerente como máxima autoridad de la cooperativa, debería estar más enfocado en otras gestiones que ayuden a contribuir las estrategias de crecimiento.

Algo favorable dentro de este elemento es que los superiores le dan seguimiento al desempeño de cada trabajador; la finalidad de la cooperativa es que pueda controlar cada una de las actividades que realiza el trabajador en su puesto de trabajo y evitar que en las gestiones diarias se vea perjudicada la COSEMSELAM con un mal manejo de algún trabajador; asimismo esta supervisión podría permitir a la cooperativa detectar si es que le dan algún valor agregado en sus funciones, es decir, si son más proactivos; y también observar cómo es el trato con cada uno de los colaboradores, no obstante, la cooperativa no se encarga de eso y solo se limita a corroborar si cumplen con cada una de sus funciones y/o actividades que se le puedan encomendar.

Jay (2002), habla del sistema gradual, que no es más que fijar una escala de precios acorde a los deberes y responsabilidades del puesto, dando por hecho que los puestos de trabajo no cambian de importancia y categoría según sean las personas que los desempeñan, siendo difícil pagar adecuadamente a un líder creador que empieza a convertir a una tarea que parecía rutinaria en algo verdaderamente valioso e impresionante.

Sin embargo, Jay (2002), nuevamente hace referencia que ese proceso puede fallar en el sentido contrario. Si se insiste en pagar el puesto y no al hombre, habrá que ascender la categoría del puesto cuando lo desempeñe un empleado de primera categoría, pero el que le suceda puede estar mucho menos dotado y no dar el rendimiento de su antecesor.

Finalmente, Jay (2002) menciona que la solución sería pagar a los trabajadores según lo merezcan por su calidad, como si fueran acciones, subirá o bajará el salario según el rendimiento de las personas que ocupen esos puestos y el futuro que pueda esperarse de ellas; sin embargo, los investigadores difieren de esta solución dada por el autor, puesto que, cada persona nueva que integre el equipo, tiene que generar valor a la empresa y es lo que cada empleador deberá evaluar al momento de definir el puesto. Esto permitirá no solo definir el salario adecuado para cada puesto sino, tener en cuenta los parámetros para comenzar una rotación interna y no caer en problemas legales, eso es justamente lo que no ha estado manejando bien la cooperativa con sus

anteriores gestiones. Se preocupaban por cubrir determinados puestos, sin tomar en cuenta el nivel jerárquico al que pertenecen los miembros del equipo; y eso los conlleva a tener inconvenientes con los miembros que son rotados, porque los mueven de niveles jerárquicos, incurriendo en un aumento o disminución de funciones; lo cual sirve para pensar que el motivo por lo que en los resultados obtenidos tanto de los colaboradores como los de la alta dirección están completamente insatisfechos con el salario neto recibido.

HayGroup (2002), hace referencia de que los sistemas retribuidos y de reconocimientos, más que nunca, deben alinear los objetivos de la organización, con los esfuerzos y las expectativas de las personas de forma que ayude a desarrollar una relación en las que ambas partes ganen.

Y sí, lo que ellos desearían es un incremento de sueldo, pero lo que llama la atención es que a pesar de que perciben que su sueldo no cubre sus necesidades, ellos se sienten motivados y comprometidos con el trabajo que realizan dentro de la organización, esto se puede deber a la facultad y libertad que tienen para realizar sus actividades facilitadas por el gerente para establecer precios, solicitar mercadería, realizar estrategias de venta y de marketing; ya cuando se trata de temas como adquirir nuevos productos o nuevos proveedores sí se deberá realizar una coordinación previa con el Comité. Caso distinto sucede en la alta dirección, quienes dos de ellos afirman que su mayor motivo para el cumplimiento de objetivos es el reconocimiento de sus superiores y el ascenso laboral.

El equipo de HayGroup (2002), fundamenta que en esos (colaboradores) que están motivados y comprometidos, es en quienes hay que fijarse, para saber cuáles son sus características principales (habilidades y actitudes), porque sólo de este modo se puede orientar el desarrollo profesional del equipo de trabajo.

En la entrevista realizada al gerente, este afirmó que normalmente los envían a seminarios que se presentan de acuerdo a la función que realice cada trabajador como, programas de ventas, atención al cliente y recientemente a una capacitación operativa y psicológica para colaboradores.

Sin embargo, la mayoría de trabajadores (incluyendo a los jefes de departamento), afirman que no se realizan capacitaciones desde hace ya algunos años. Empero, que están dispuestos a participar en alguna capacitación porque les ayudaría a mejorar su competitividad. Estas respuestas fueron aclaradas por el mismo Gerente General, quien mencionó que sí se realizan capacitaciones de acuerdo al área que desempeñan, puesto que no se enviará a todos los trabajadores para un tema que no les compete; cabe reiterar que el costo de enviar al/los representante(s) es cubierto en su totalidad por la cooperativa.

En el análisis de brechas, en el ítem *¿Considera que el proceso de reclutamiento de personal es el adecuado?*, este es un tema que deberá ser de mayor preocupación por la organización, sobre todo por el futuro cambio organizacional que piensan realizar, como bien se sabe que para dar marcha al proceso de reclutamiento e incluso al de selección de personal se deben de regir bajo varios criterios que, si no se desarrollan de una manera adecuada, puede ser perjudicial para la organización. Para los investigadores, la razón por la cual los trabajadores afirman cierta negatividad en ese tema pueda deberse a que la organización no cuenta con un personal a cargo de dichas funciones que pueda llevar una gestión correcta en asuntos como por ejemplo el detectar las necesidades de los trabajadores, realizar nóminas de acuerdo a la modalidad de contrato, las prestaciones junto con los beneficios correspondientes a cada trabajador, el proceso para atraer a nuevos talentos que se ajuste mejor al perfil del puesto que se busca, y también algo fundamental que es involucrarse en los trabajadores, creando un clima laboral agradable; este último se puede asemejar con el ítem de *¿Sus superiores estimulan prácticas de trabajo en equipo como una manera para alcanzar unánimemente los objetivos propuestos?* porque el que exista una persona que esté en contacto directo con los trabajadores e incluso involucrarse en sus problemas, ya que esto en algunos casos puede repercutir en el desempeño de sus labores; ayuda a que los trabajadores fomenten apatía entre todos y que su trabajo no lo vean como algo rutinario y aburrido, sino que tengan esa motivación y apoyo de cada uno de los miembros para que el trabajo sea productivo e innovador.

Por otro lado, Atalaya (2001), afirma que la selección de personal es el proceso mediante el cual se elige a la persona adecuada para el puesto adecuado, se busca el equilibrio puesto-persona; y que su objetivo es cubrir una vacante en la organización con el candidato adecuado. Todos los colaboradores señalan haber pasado por convocatoria o concurso, teniendo la gran mayoría una adecuada inducción, a excepción de un colaborador, el cual resaltó que para su filtro no tuvo prueba psicológica ni un especialista en reclutamiento; este a su vez aseguró que su inducción no fue la apropiada debido a que entró en un momento de crisis, no obstante, tuvo esa iniciativa de aprender por sí solo en función a su experiencia y día a día fue adaptándose a sus actividades.

A la vez, los jefes de departamento aseguran que todo el proceso de selección de personal no es la más apropiada y justa. Según Atalaya (2002), habiendo citado a Blum, señala que la tarea del psicólogo en la selección de personal consiste en asegurarse que esa suposición (elección del candidato) sea realmente válida, como resultado del empleo de instrumentos y procedimientos científicos y objetivos, en vez de juicios subjetivos y tendenciosos.

Según lo percibido, cuando se requiere de personal, es tomado en consideración la petición de inserción de los familiares hasta segundo grado de consanguinidad de los asociados o del Consejo de Administración, esto conllevaría a la afirmación de algunos colaboradores que indican que a veces ingresa personal sin ningún conocimiento previo y pasado un tiempo de prueba, si no rindieron cumpliendo sus funciones, siendo empeñosos o valorando el trabajo, los retiran de la organización.

Consecuentemente, se relacionan los aportes tanto de los colaboradores como la del gerente general en donde los primeros indican que la desvinculación de la empresa no es tan buena pero se encuentra en el rango medio donde se calificaría como aceptable para este ítem, ya que por lo expuesto por los colaboradores el hecho de que el personal haya faltado a las políticas de la empresa o haya realizado sus deberes de una manera no ética ubican esa desvinculación como brusca frente a sus

percepciones, sin embargo esto puede deberse a la gravedad de los hechos mas no de la separación del equipo.

Habilidades

Los resultados presenciados en este elemento fueron uno de los más favorables, pero no llegando a la excelencia por lo que la COSEMSELAM deberá hacer énfasis en cuestiones que respecta a las capacidades de sus colaboradores y de las características distintivas de la misma organización, para así poder incrementar el nivel de satisfacción en todo el personal y que a través de ello, los colaboradores puedan relacionarse eficientemente con las acciones que realiza la cooperativa, tal y como lo manifiesta Samygin-Cherkaoui (2016), quien menciona que se trata de resaltar el vínculo existente entre las cualidades de los actores y las de la empresa en la que evolucionan y en cuyo desarrollo participan; esta idea puede ser complementada con lo que nos dice Valverde, Romero y Villalpando, que es vital que la estrategia elegida sea consecuente con esas habilidades. La COSEMSELAM presenta claras ideas de innovación, como es la posterior conversión al sector retail, lo que le permitirá contar con una gran ventaja competitiva y con la captación de un mayor porcentaje de su segmento; no obstante, con lo que respecta a sus trabajadores, deberá fortalecer aquello que imposibilita la satisfacción plena de los mismos, es por ello que los investigadores creyeron conveniente hacer un análisis de cuáles son las mejores empresas para trabajar, con la finalidad de recopilar todo aquello que se adecúe a la realidad de la cooperativa, en base a la revista de Great Place to Work 2016.

En el análisis de brechas, se observó que todos los miembros de la organización afirman que son productivos en el desempeño de sus funciones; entre ellos, procurar a ser más competente, cumplir a tiempo con actividades asignadas y ser una persona creativa e innovadora a fin de optimizar su trabajo; no obstante, en el ítem *¿Se interesa por capacitarse, desarrollarse y superarse?*, cabe la posibilidad de que la respuesta más certera esté inclinada a que no muestran ningún tipo de interés en capacitarse y mostrar una diferencia en el aspecto profesional, y sólo se limitan a cumplir con sus obligaciones que demanda la unidad de negocio donde trabajan, por

otro lado, a conjetura de los investigadores y en base a la observación, esta razón podría deberse a que la gran mayoría de trabajadores son de edad considerable y que incluso algunos ya gozan de la permanencia en la cooperativa por lo que les sería algo indiferente realizar un esfuerzo por algo netamente profesional ya que sienten que ya se realizaron profesionalmente por los años de experiencia con la que cuentan, por otro lado, lo ya mencionado no quita que ellos cumplan cuando la Gerencia los mande a capacitaciones o charlas informativas del área en la que trabajan, eso ha sido corroborado con la entrevista realizada al Gerente General, quien señaló que cuando él sepa de capacitaciones y/o charlas, no duda en enviar a su trabajador o trabajadores especialistas en la rama, siendo el costo de dicha actividad cubierto en la totalidad por la COSEMSELAM. Tomando en consideración lo dicho por el Gerente, quien afirmó que sí se envía a capacitaciones, lógicamente no a todos, la cooperativa los manda de acuerdo a las áreas que ocupan y cuyos temas podrían favorecer en una mejora en el servicio, las capacitaciones a las que se envían son mayormente en temas de ventas y atención al cliente; no obstante, los investigadores discrepan de cierta medida, en el sentido de que no sólo deben afianzar sus conocimientos en temas ligados a sólo vender, por así decirlo, sino también es muy importante hoy en día, que todas las empresas opten por capacitar a su personal en temas como por ejemplo habilidades directivas, gestión de procesos, marketing, mejorar las competencias laborales, etc., los cuales podrían ser de mayor relevancia para el crecimiento tanto profesional a nivel de cada colaborador y porque va a repercutir en su desempeño, haciéndolos más productivos, en pocas palabras, aportar mayor valor a la organización; generando fidelización de los asociados, mejor manejo en resolución de problemas, eleva la moral y confianza de las personas e incrementa su nivel de satisfacción.

Otro ítem que es conveniente señalar es que sí suelen aportar ideas o soluciones a favor de la organización, la brecha que se encontró tanto en Colaboradores como en el Alto Mando es mínima; sin embargo, estos aportes no siempre son aceptados por dos motivos: la primera es que se debe saber en qué contexto se está dando la situación y en segundo lugar es que deben tener la aprobación del Consejo Administrativo. Asimismo, la mayoría de trabajadores respondieron, y también en base a la observación que se realizó, que la máxima

autoridad (Gerente General), les brinda esa confianza de poder atenderlos ante cualquier inconveniente que se presente, a la vez les da cierta libertad de poder realizar su trabajo, esto es una ventaja porque permite que los miembros de la organización definan cómo desarrollar mejor su trabajo y así poder tener mejores resultados, de lo contrario, si la cooperativa impone reglas muy estrictas de cómo hacer cada actividad, podría incurrir en que sus trabajadores sean poco productivos porque influye de cierta manera el estado de ánimo con el que realizan su trabajo.

Robbins (1999) define que la habilidad influye directamente en el nivel del rendimiento y la satisfacción del empleado a través de la habilidad de adaptarse a un trabajo; esto es una clara definición de lo que ha venido realizando la cooperativa por largos años, en el sentido de que optan por la rotación de personal en todas las áreas, lo que genera en los trabajadores, un mayor conocimiento del funcionamiento de toda la organización, cabe recalcar que este sistema ha sido favorable puesto que el desempeño de los mismos ha sido el adecuado, no obstante, no podemos decir a ciencia cierta que la satisfacción de los trabajadores sea a la que todos aspiran, simplemente se ha podido percibir que son trabajadores que cumplen con sus obligaciones y ponen de su parte para poder desempeñarse de la mejor manera. Dicho autor, a la vez, propone 4 alternativas de lo que podría hacer la gerencia para conseguir un ajuste compatible, de los cuales, los investigadores han podido rescatar una en particular que se adecúa a la realidad de la empresa y es la siguiente: que un proceso de selección efectiva mejorará la compatibilidad, puesto que proporcionará información acerca de los esfuerzos que se llevan actualmente y las habilidades que los individuos necesitan para realizarlos en forma adecuada, esto podría ayudar a que la COSEMSELAM tenga una mejor organización y gestión administrativa del talento que ingrese para un buen desempeño de los participantes.

Estilo

Según Valverde, Romero y Villalpando (2011), nos mencionan que este elemento (Style) es la forma en que la alta dirección se comporta, siendo un modelo a seguir para el resto de trabajadores; asimismo, Escuela de Dirección de Empresas (s.f.) tiene la misma idea que los autores ya mencionados, acotando solamente que el

estilo impacta las normas que la gente sigue y la manera cómo ellos trabajan e interactúan entre ellos y con los clientes; hace aproximadamente 3 años hubo un cambio de mando en la COSEMSELAM, por el cual, muchos colaboradores criticaron el ingreso del nuevo gerente, esto debido por la edad que tenía, siendo una persona muy joven creyeron que no estaría equipado con la experiencia que requería el cargo y que no cubriría con las expectativas del equipo. Sin embargo, mantiene un carácter firme y seguro en sus acciones, con una mentalidad más actualizada por las mismas tendencias, y con miras a hacer crecer la cooperativa, siendo esto sustentado por la propuesta de convertirlos al sector retail, lo cual abrirá puertas de muchos mercados; sobre todo los investigadores rescatan que él sabe de la ayuda que se necesita para sacar adelante dicho proyecto, es por eso que es consciente de que la cooperativa requiere no solamente un personal dedicado a la gestión del talento humano, sino que también tendrán la necesidad de reclutar a uno que se encargue del área comercial.

Dentro los 8 ítems que se formularon, 3 de ellos presentaron una muy baja medición; la primera es *¿La gerencia comunica las metas fijadas a los demás miembros de la organización?*, esto genera que los colaboradores no se involucren y se comprometan con cada accionar de la organización porque una de las claves para alcanzar el éxito organizacional es que cada miembro esté identificado con la cultura organizacional y con las estrategias y/o decisiones del área en el que se desempeñan para así poder facilitar el logro de los objetivos; la segunda es *¿En la organización se promueve el empoderamiento?*, en la cooperativa no se practica la delegación de autoridad y poder porque las funciones y actividades respectivas solo pueden ser ejecutadas por la Gerencia o el Consejo Administrativo, lo que sí se realiza es la delimitación de responsabilidades y de otras actividades propias que desempeña cada colaborador en su área respectiva, teniendo la libertad de poder organizar su trabajo a como le sea más productivo, no obstante esto quiere decir que puedan tomar decisiones por encima de la Gerencia; y la tercera interrogante es *¿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?*, esto no se ve como algo negativo para la organización ya que cada empresa se rige bajo sus propias

normas y señala cada actividad a desempeñar de acuerdo a las capacidades y habilidades de cada colaborador.

En la COSEMSELAM se ha podido constatar que a los trabajadores se les da la confianza y responsabilidad de poder organizar su trabajo de la manera más conveniente, y que cuando sucede algún tema fuera de las funciones del colaborador, este debe ser consultado con el gerente general, quien siempre está en la predisposición de atenderlos en cualquier momento e incluso realiza un seguimiento por cuenta propia de cómo va el funcionamiento de cada área de la empresa; en base a los resultados encontrados y la contrastación de sus mismas respuestas, los investigadores afirman que sí se realiza una retroalimentación por parte del gerente general, el realizar esto, ayuda a poder reconocer las ventajas y limitaciones que tienen cada uno de los trabajadores en las distintas áreas que desempeñan.

Para HayGroup (2002), en muchos grupos de trabajo el factor clave de éxito se encuentra en la figura del responsable del grupo, y en el caso de la empresa objeto de estudio, este vendría a ser el gerente general; quien cuenta con una visión más acorde a la realidad y con ideas más innovadoras, propio de su edad; en pocas palabras, la cabeza al mando de la cooperativa busca que se cree un verdadero equipo organizacional, que cada miembro de la organización participe activamente y se involucre de una u otra manera en las actividades que se generen en cada unidad de negocio. Por otro lado, busca que al menos una vez al año se realice alguna actividad externa a fin de incentivar el compañerismo entre todos sus miembros. Esa habilidad de construir equipos y así crear sinergias entre las personas que los componen es lo que tradicionalmente se conoce como capacidad de liderazgo (HayGroup, 2002).

Del mismo modo, la cooperativa cuenta con un espíritu de confianza y comunicación, sin embargo como en toda organización, existen ciertos trabajadores que por miedo y/o vergüenza se rehúsan a hablar abiertamente sobre cualquier eventualidad; lo encontrado se asemeja mucho a lo que nos transmite el equipo de HayGroup (2002) donde nos dice que la comunicación dentro de la organización es una de las variables más importantes para poder conducirla a la excelencia, ya que ayuda a mantenerla unida; la COSEMSELAM trata de generar un buen clima laboral,

buscando que sus trabajadores se sientan integrados en el funcionamiento de la misma, es por ello que, si la organización cree conveniente comunicar las metas fijadas, lo hará con el jefe inmediato, según qué tan vinculante es con el área.

Siguiendo con las ideas del autor ya mencionado, concluyen también que una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso una mejora en el desempeño de sus empleados; un factor adicional que la cooperativa posee es que realiza rotación de sus trabajadores, con el fin de que cada miembro conozca todo lo referente a la organización y se involucre en ella, esto quizás ayuda a poder conocer las habilidades y destrezas de cada trabajador, más aún porque la COSEMSELAM piensa ingresar al sector retail donde su estructura organizacional cambiará, esta conversión ha sido previamente evaluada y aceptada por el Consejo Administrativo, de tal manera que su estructura orgánica se verá afectada positivamente, en el sentido de que se adecuará, porque es un cambio que no sólo mejorará la competitividad de la COSEMSELAM sino porque se incorporarán nuevos departamentos que apoyarán la finalidad de la cooperativa, siendo un apoyo para sus unidades de negocio, y lograr así la máxima satisfacción de sus asociados, ya que en el diagnóstico que los investigadores han realizado se pudieron presenciar varias deficiencias en donde la organización está en la condición de poder corregirlas (Ver Figura N°34); por otro lado, es conveniente señalar que los trabajadores que ya son permanentes, no pueden ser despedidos por el tiempo de servicio que ya tienen en la organización, por lo que la COSEMSELAM deberá reubicarlos en áreas donde encajen con sus conocimientos y habilidades con el perfil del puesto. Los investigadores cierran este elemento con la afirmación de HayGroup donde dice que así las personas comprenderán mejor su trabajo, qué es lo que se espera de ellos, hacia dónde va la organización, qué aportan ellos a los resultados empresariales, en definitiva, aumentará la claridad, se sentirán más identificados y participarán más en la organización.

Valores compartidos

Los valores compartidos destacan qué es lo verdaderamente importante para el personal de la organización y sirven como principios rectores para la acción gerencial. Los valores compartidos brindan estabilidad dentro de lo que generalmente es un conjunto cambiante de dinámicas externas e internas.

Tal cual sucede en la cooperativa, que se rige en determinados valores organizacionales, siendo los más percibidos por los investigadores en las visitas; la confianza y seguridad, la eficiencia en la gestión, el trabajo en equipo y la ayuda mutua; esto indica que la cooperativa sí ha logrado transmitir en sus integrantes la relevancia de estos pilares como sus principales fortalezas, los cuales guían a cada colaborador en sus actividades diarias, y poder así reflejar puertas afuera el temple y compromiso que estos tienen con su trabajo.

El estudio encontró que este elemento presenta un alto nivel de asociación de los resultados recopilados de todos los trabajadores de la organización con lo que dice Valverde, Romero y Villalpando (2011); quienes señalan que este elemento equivale a la misión de la organización y que dichos valores son los que comparten todos los miembros de la empresa, viéndose reflejado en que los trabajadores de la COSEMSELAM tienen muy en claro la misión, valores y objetivos que la empresa persigue, al igual que las normas y reglamentos con los que se rige la organización; esto es una gran ventaja para la organización ya que los trabajadores no están desorientados sobre lo que es y lo que desea hacer la COSEMSELAM.

Asimismo, se puede decir que los valores grupales y los personales son los que se complementan y se alinean en la misma dirección organizacional. Los valores compartidos que se ven reflejados en el día a día, son el “corazón” de la organización porque ayuda a enfocar la atención y transmitir un sentido del propósito más amplio. Es por ello que la COSEMSELAM tendrá que empezar a detectar puntos clave de su cultura organizacional como hábitos, costumbres, valores o experiencias de cada uno de sus colaboradores, y que son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos, estas características ayudarán a detectar algunas falencias para darles una respectiva solución lo más pronto posible, lo que

permitirá que los nuevos integrantes del equipo conozcan e interioricen en primera los objetivos que persigue la organización; además, ANEC (Asociación Navarra de Empresas de Consultoría) en el 2017 publicó que, tomando en cuenta todos los factores anteriormente mencionados crea una forma de organización interna que constituirá una herramienta eficaz para retener al empleado, fortalecer el compromiso con él, elevar su moral, comprometerlo y motivarlo con su trabajo y así aumentar la productividad y, por ende, los beneficios empresariales. Y es justo una de las cosas que necesita la Cooperativa, entender cómo está su equipo, en qué condiciones se encuentra laboral y personalmente y así poder plantear mejores acciones o reformular otras que generen mejores resultados antes de emigrar al sector retail, y así evitar que su equipo se vaya, o pierda el compromiso con su trabajo y genere consecuencias mayores. Por consiguiente, los investigadores afirman que en la COSEMSELAM deberían afianzar más en la Cultura organizacional como, por ejemplo: empoderar a sus colaboradores, ayudar a sus colaboradores a alcanzar sus metas profesionales y personales, contrataciones internas, movidas laterales, realizar actividades de relajación y diversión, ampliación de beneficios, recompensas y flexibilidad de horarios, cual ayudará a mejorar las relaciones interpersonales y aumentar la productividad en la organización, sobretodo en poder detectar aquellas anomalías en el desempeño de los trabajadores, con el fin de poder contrarrestarlos; lo que sí se rescata es que dentro de la cooperativa se ha podido lograr grupos de trabajo con aptitudes similares, lo que ha permitido una mayor afinidad entre los mismos y hacer de su área de trabajo, más productiva, de lo contrario se generaría un ambiente hostil que repercutiría principalmente en el trato con el cliente.

Otro punto que se rescata del autor es que la cultura organizacional se manifiesta no por las palabras, sino a través de los comportamientos de las personas que forman la empresa; en este caso, la cooperativa debe fomentar el compañerismo entre todos, ya que, en base a sus respuestas, no existe una total armonía entre todos los trabajadores, salvo algunos por el tema de afinidad que se tienen; y también el afianzar la relación de jefes con colaboradores, eso no debe pasar desapercibido por la alta dirección y más aun siendo una organización con pocos trabajadores, donde la confianza y comunicación debería de darse en todo momento, de manera oportuna,

fomentando un buen clima laboral. Además, cuanto más fuerte sea esta cultura y más orientada esté hacia el mercado, menos necesidad hay de manuales normativizantes, organigramas o procedimientos y reglas detalladas, esto dicho por el autor, complementa lo antes mencionado.

Samygin-Cherkaoui (2016) menciona que es cierto que no todo el mundo tiene la oportunidad de elegir su trabajo o su situación; no obstante, deben existir un mínimo de valores compartidos, ya se trate de la calidad del servicio o del producto o incluso del compromiso de la empresa con una causa cualquiera; y esa es la realidad de los trabajadores, en base a la encuesta y observación realizada, se ha podido determinar que la gran mayoría de colaboradores están disconformes con el trabajo que realizan y sobretodo con el salario recibido, algunos muestran su molestia al ser rotados por la organización porque no les parece correcto bajar de nivel cuando sus estudios no lo ameritan y sobretodo porque le quitan algunos beneficios, pero todo lo ya mencionado no quita que ellos sean productivos en sus labores y que realicen distintas actividades propias de él para cumplir con sus objetivos trazados.

Por último, los investigadores rescatan que en el ítem *¿Usted tiene una buena imagen de la organización, y se siente agradecido con ella?*, los colaboradores afirmaron sentirse agradecidos con la cooperativa, pues ha sido un sustento más que económico para ellos, les ha permitido mantenerse en actividad y poder ser ellos el respaldo de sus familias; acertando en que la COSEMSELAM ha generado por años una serie de pensamientos, experiencias y emociones positivas por su misma conducta; logrando destacarse y diferenciarse del resto de cooperativas en la región.

A continuación, se realizará lo que sería la situación ideal para la COSEMSELAM:

Debido a la importancia que tiene el hacer un comparativo entre cómo se encuentra la organización en la actualidad y cómo debería estar desempeñándose, es por ello que mediante la revista Great Place to Work se busca establecer un prototipo ideal a la cooperativa para que esta vea cómo las mejores empresas se desempeñan y cómo están gestionando su talento humano, lo cual servirá a los investigadores para proponer propuestas de mejora en los elementos que tengan una mayor deficiencia.

Es por ello, que se creyó conveniente tomar de referencia de análisis a Great Place to Work, esta es una empresa global de investigación, asesoría y capacitación en donde tiene por finalidad, ayudar a las empresas a identificar los mejores ambientes para trabajar en base a un ranking previamente evaluado de empresas que cumplen con estándares altos de cultura organizacional, destacando entre todas por los resultados favorables en sus negocios. Asimismo, trata de inspirar a miles de empresas a rescatar lo mejor del reporte anual que ellos proporcionan, buscando siempre una mejora continua.

Como lo detalla, Great Place to Work (2016), lo que se busca es contribuir al fortalecimiento del concepto de que mientras mayor sea la satisfacción de los trabajadores, mayor será el compromiso a la organización y sus líderes.

Tabla 28: Principales brechas en variables estudiadas

Variables - Principales brechas	Mejores	Resto	Gap
Equidad en remuneración	72	51	21
Reconocimiento Individual	83	62	21
Involucramiento del personal	83	62	21
Ausencia de favoritismo	78	58	20
Confiable de los jefes	84	64	20
Preocupación por la vida personal	86	67	19

Fuente: Great Place to Work 2016

Estas son las principales características que hacen diferente a las mejores organizaciones de las demás; no obstante, todas las empresas pueden conseguirlas, pero quienes se preocupen por fomentarlas y preservarlas, serán las que logren sobresalir del resto.

Frente a la primera característica, las organizaciones deben de ser coherentes entre lo que ellos quieran transmitir como identidad y como deben fundamentarlo en la retribución equitativa hacia sus colaboradores, valorándolos indistintamente sobre cualquier factor social.

También es importante cómo la empresa ofrece un reconocimiento individual a los colaboradores que presenten un mayor progreso en su desempeño personal, y a la vez al mayor progreso colaborativo, esto como retribución al gran aporte que el personal realiza por sus distintas actividades, iniciativas y acciones de mejora.

El involucramiento a nivel de compromiso que tenga el colaborador con la organización y cómo este puede aportar en el logro de objetivos, con propuestas de mejora, sugerencias, con empeño y sacrificio, ayudando a sus compañeros, todo esto se ve reflejado en la productividad tanto individual como colectiva.

El que exista una ausencia de favoritismo, repercute no solo en una mejor y transparente comunicación en todos los sentidos, sino que también genera una competencia leal dentro de la organización.

Deben tener credibilidad todos los superiores frente a sus equipos, es por ello que se deben generar buenas prácticas éticas que le permitan al colaborador confiar en su superior e imitar las buenas acciones que él tiene, para que pueda serle fiel al equipo.

Y para redondear, el factor principal que conlleva a la existencia de una relación estable entre organización y trabajador es la confianza, logrando así una comunidad en la cual velen empáticamente por la vida personal de cada integrante, generando una vinculación cercana entre los integrantes del equipo y sus familias; lo cual en la mayoría de los casos puede repercutir en su desempeño diario.

Tabla 29: Mejores vs el resto - por tipo de empresa

Variables evaluadas	Empresas de Servicios		Gap
	Mejores	Resto	
Preocupación por el entorno de trabajo	83	63	20
Visión del negocio	83	63	20
Confraternidad	71	52	20
Jefes competentes	78	58	19

Fuente: Great Place to Work 2016

De la siguiente tabla podemos afirmar lo siguiente, para las empresas de servicios, como es el caso de la COSEMSELAM, sus trabajadores muestran más preocupación por el entorno de trabajo, y es necesario cumplirlas previa evaluación, para que estos puedan sentirse contentos y así desempeñar mejor sus actividades, por otro lado, es importante que los colaboradores tengan en claro cuál es la misión y visión de la compañía, y cuál es el camino que los llevará al éxito, como bien lo menciona el suplemento de GPTW; para que todos realicen sus actividades bajo los lineamientos organizacionales, sepan sus funciones y orienten a sus stakeholders de la manera más efectiva, deben haber comprendido cuales son los valores organizacionales que van a mantener para fundamentar su misión y orientarse hacia su visión.

Igualmente, la solidaridad y afecto entre colaboradores debe ser genuino para que el grado de confraternidad sea alto, y no simplemente sean compañeros de trabajo. Además, para los colaboradores pertenecientes a una empresa de servicios toma relevancia que sus jefes sean competentes en su puesto, en la relación laboral y anímica, haciéndolos entender que él también es parte del equipo, y debe destacar los logros obtenidos por todos y que deben estar alineados a los objetivos personales para así también proponer mejoras, además deben tener tacto con sus colaboradores al estar en una situación que requiere cierta forma delicada de informar, tiene que interesarse por las opiniones de su equipo lo que va a fomentar la comunicación y el espíritu colaborativo, sobretodo deben inspirar a través de sus propias experiencias y actos futuros, siempre actuando con transparencia.

Tomando las buenas prácticas de las empresas líderes en el ranking de GPTW, empezaremos, con Interbank:

Sus 4 buenas prácticas son, balance perfecto entre negocio y personas, proceso de selección, capacitación y reconocimiento por valores.

Interbank cuenta con un riguroso proceso de selección, el cual no solo busca cubrir los requerimientos del puesto, sino que busca contar con personas cuya conducta esté guiada por sus valores; siendo importante para ellos también las habilidades blandas con las que cuentan las personas, como la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo. Además, como organización poseen 6 valores innegociables: Integridad, espíritu de superación, vocación de servicio, innovación, sentido del humor y trabajo en equipo. Inclusive afirman que hay un trato informal y una política de puertas abiertas; por otro lado, la sencillez y los valores del líder son transmitidos a todos los colaboradores para una cultura de éxito.

Para Scotiabank es importante la integridad, el respeto y la responsabilidad. Y sus buenas prácticas son, el programa aplausse, que consiste en un reconocimiento 360° online, trimestral y accesible a todos; y el llamado Scotiabank grade, el cual es un programa de becas que reconoce el buen desempeño con oportunidades de desarrollo.

En Supermercados Peruanos, se cuenta como buenas prácticas CreSer, la cual es una herramienta de gestión del desarrollo que potencia las habilidades duras y blandas, existe también Mi cocina SPSA, el cual es parte del programa de beneficios SPSA, que tiene por finalidad mejorar la calidad de vida de los colaboradores. Teniendo como pilares culturales alineados a su estrategia, la transparencia y honestidad, orientación a las personas, eficiencia en los resultados, actitud innovadora y sentido de equipo.

Belcorp posee como buenas prácticas a, Universidad Corporativa Belcorp, quien está destinado a impulsar el crecimiento y desarrollo de los colaboradores, promoviendo el aprendizaje, y la política integral de bienestar, las cuales son prácticas que incluyen horarios flexibles y los días viernes se les da la tarde libre.

Saga Falabella, presenta entre sus buenas prácticas a, “Compartiendo experiencia”, el cual es un programa de inclusión laboral para personas con más de 60 años, y “¡hola! Tengo habilidades diferentes, ¿y tú?” el cual es un programa de inclusión para personas con habilidades diferentes.

Para Promart Center, el día de la familia es una buena práctica con el cual pretenden generar una familiarización entre los colaboradores con la empresa antes de abrir un nuevo local; y también la política de horarios flexibles, debido al alto número de estudiantes que laboran en la empresa, lo cual es permisible para el cumplimiento de sus estudios.

De igual forma Maestro, quien con sus líderes y colaboradores se han encargado de consolidar sus valores, aquellos que parten desde una consigna: la familia. Y las buenas prácticas que ejercen son; Seguridad y salud, el cual fomenta una cultura de prevención de riesgos y programas de bienestar, seguridad y salud; por otro lado, practican la inclusión, con la implementación de un programa Trabajando junto a Ti, quien incorpora personas con habilidades especiales.

Para otro retail, como es Tottus, realiza un kit de reconocimiento, el cual consiste en que los líderes monitorean y reconocen el comportamiento de los colaboradores, además de conversatorios, que son espacios donde se desarrollan conversatorios con los líderes sobre el desempeño de los jefes.

Wong, realiza Creciendo contigo que es un modelo integral de capacitación y desarrollo que afianza el rol de los colaboradores como socios, y a la vez el portal de oportunidades internas “mi carrera”, el cual consta en oportunidades de crecimiento y desarrollo para puestos administrativos.

Las buenas prácticas del Real Plaza son, un gran saludo de cumpleaños, siendo homenajeados por los líderes; y con el programa integral Yo tengo Salud de Rey, el cual brinda una serie de actividades y prácticas para vivir sano.

Así como estas empresas incorporan buenas prácticas y valores para que todos sus colaboradores convivan y se desempeñen en un ambiente completamente agradable y de superación, es necesario que la COSEMSELAM también las adicione; si bien es cierto que dichas empresas son grandes y de renombre, las pequeñas y

medianas empresas no están excluidas, por lo que tendrán que seguir los pasos de estas para estar a la vanguardia y poder adquirir nuevas oportunidades de crecimiento; lo que los investigadores buscan es que la cooperativa comprenda que es muy importante conocer lo que hacen las grandes empresas, para evaluar la posibilidad de traer a su realidad estas buenas prácticas y ponerlas en marcha, no con un fin de “copiar” sino en agregarle valor a la misma, y que eso se vea reflejado en el estado de ánimo y desempeño de los colaboradores.

Para este caso, se han evaluado las buenas prácticas de estas empresas evaluadas por la revista Great Place to Work y se ha de creído conveniente definir que la COSEMSELAM, basado en su realidad y su futuro, podría adaptar las siguientes prácticas:

- Un programa de reconocimiento, el cual sea gestionado por el jefe de RR.HH., o un líder de área, por el aporte a la organización en un determinado periodo.
- Un programa de becas para los mismos colaboradores o en todo caso se les otorgue a sus hijos, en el cual, a través de un convenio con universidades o instituciones, los beneficiarios puedan adquirir nuevos conocimientos y desarrollarse en el ámbito profesional.
- La realización de actividades en donde se potencie las habilidades duras y blandas de los miembros de la organización, ya que el personal es el activo más importante para una empresa.
- Que existan reuniones trimestrales, en donde un jefe inmediato o líder de área, converse con los jefes de departamento, gerente y un responsable del Comité Administrativo para analizar los resultados obtenidos, preparar o actualizar nuevos objetivos y metas, y a la vez tratar temas actitudinales de todos los miembros de la organización, lo cual mejorará la comunicación interna y el alcance positivo de indicadores.

- Otro punto importante, es el tema de superación y crecimiento continuo de los colaboradores, es por ello que se debería comenzar a tomar importancia sobre el futuro de los colaboradores.
- De la misma forma no se debe olvidar qué tan importante son las felicitaciones por fechas especiales, siendo la principal la fecha de cumpleaños de cada trabajador, por lo que el reconocimiento público frente a sus compañeros y socios lo amerita.
- También es importante que el colaborador sienta que su empleador se preocupa por él y por su entorno familiar, es por ello que se debe empezar a forjar una comunidad cooperativista, mediante programas de desarrollo personal con la integración de su familia, dichas actividades se pueden realizar en el centro recreativo que la cooperativa tiene pensado realizar para sus colaboradores y socios.

Para que la cooperativa mantenga su rendimiento en el mercado es necesario que todas las personas dentro de ella estén comprometidas y quieran lograr el objetivo principal de la organización, para ello los jefes de área, deberán no solo establecer un plan operativo, sino que además se deberá dar un seguimiento a lo establecido en dicho plan, verificar que se estén cumpliendo los objetivos y actividades trazadas en el tiempo correspondiente, sobretodo que existan responsables para cada tarea, pues mantener esta información al detalle le permitirá a la organización identificar qué está haciendo bien, o qué necesita mejorar; en síntesis le facilitará a los encargados de área emitir juicios de la situación en la que se encuentran y poder tomar decisiones óptimas.

Por otro lado, a pesar de que el éxito está en lo que hace uno mismo de forma innovadora, siempre es necesario que la organización evalúe ciertos comportamientos del entorno, especialmente si los factores influyen directamente sobre ellos, para esto la cooperativa podría tomar en cuenta el análisis del entorno, realizando un análisis PESTEC, ejecutar el modelo de las 5 fuerzas de Porter, inclusive un análisis de amenazas y oportunidades, también podría desarrollar un benchmarking, el cual le

permitirá conocer su situación frente a sus competidores directos, o frente a empresas líderes en el mundo, sean o no de su mismo rubro.

Esto es de vital importancia pues nos permitirá conocer cómo ellos mantienen relaciones con los stakeholders, nos darán una luz para saber por dónde debemos ir, o qué errores o amenazas debemos evitar.

Ciertamente la comunicación efectiva, es un elemento muy importante para toda organización, lo primero que deberían plantearse es el diseño de una estrategia de comunicación, la cual permitirá saber quién necesita la información, cuándo necesita saberlo y de qué forma se les debe notificar; a la vez deberá informarse a los colaboradores de manera oportuna, y sobretodo explicar el porqué de esa información para que todos se sientan involucrados, también debemos adecuar los mensajes, porque no todos reciben e interpretan las cosas de un mismo proceder. Y, por último, el gestor deberá establecer un proceso de retroalimentación. Todo esto dicho por Héctor Sánchez en el 2017, quien es el Vicepresidente de Ventas para BroadSoft en Latinoamérica.

Toda empresa, y más si es del sector retail, tiene que especificar una trazabilidad de sus productos, lo cual fortalece el trabajo de responsabilidad social que pueda practicar la organización y ser vista con ojos de admiración frente a sus asociados y futuros usuarios, ya que la finalidad es lograr brindar la información necesaria de los productos en toda la cadena logística, y esto genera un clima de confianza entre los stakeholders, protegiendo la salud de las personas, cosa que está muy bien vista actualmente y ello generaría un incremento en la productividad de la organización. Asimismo, un servicio post venta es imprescindible si la organización además de vender, busca la lealtad de sus clientes; y esto es generado si la organización establece ciertos aspectos que benefician al cliente, mejorando el servicio postventa, mediante pequeñas encuestas, llamadas telefónicas, o utilizando simplemente las herramientas digitales de fácil interacción con las personas sin llegar a saturarlos o acosarlos; todo con el objetivo de mejorar el servicio brindado.

Respecto a los sistemas tecnológicos que las organizaciones establecen internamente para obtener un análisis general y articulado, y posterior a ello tomar decisiones, son sistemas que deben estar actualizados, o mínimamente que les permita obtener un feedback oportuno de la realidad de la organización; porque existen múltiples factores que presionan a las organizaciones, es por ello que un sistema de planificación de los recursos de la empresa que integra y automatiza las operaciones de una organización de manera que permita que la información de las áreas correspondientes estén al alcance de todos, con la finalidad de ayudar a que la organización sea más eficiente, mejore procesos y tiempos de entrega, reduzca tiempos de espera e incremente la precisión del inventario, ofreciendo una imagen actual de su situación lo que facilita la toma de decisiones y por supuesto una buena imagen frente a sus usuarios internos y sus clientes.

Si bien este aspecto salarial, puede ser un poco complicado de manejar, porque influyen en él factores como el tipo de personal, políticas internas, nombramientos, desempeño, etc.; es de vital importancia que la organización mantenga contentos y animados a todos sus colaboradores, por más situación difícil por la que estén pasando; sin embargo, es muy importante que la organización pague sueldos justos y competitivos, de esa forma los colaboradores estarán prestos a sacrificarse y dar lo mejor de sí, al menos hasta que incrementen sus necesidades y se vuelvan más productivos. E inclusive, algunas empresas manejan estas situaciones con distintas acciones, no simplemente otorgándoles un incremento salarial, sino que pone en marcha estrategias como una mayor flexibilidad laboral brindando comprensión y empatía, proporcionando los medios adecuados para que exista un buen clima laboral, fortaleciendo sus canales de comunicación, entre otras.

A la vez, como muchas empresas, ofrecen reconocimientos o recompensas a sus colaboradores por su desempeño mensual, o anual, esto con el fin de dar a conocer que están al pendiente de ellos y que buscan ofrecerle un adecuado y cálido lugar de trabajo, donde se sientan comprometidos y felices de pertenecer a la organización, generando una lealtad por parte de los colaboradores y todos esos son eslabones que contribuyen al logro de objetivos organizacionales que benefician a todos los stakeholders de la empresa. También, las empresas generan programas internos que

buscan colaborar a las relaciones interpersonales, explotando habilidades en grupo, y lo más esencial es que está orientado a generar una cultura armoniosa permitiendo que los colaboradores practiquen buenos hábitos dentro y fuera de la entidad de manera voluntaria.

Otro factor con el que se debería mejorar dentro de la cooperativa es la sobrecarga al gerente general, pues es quien está al pendiente de todas las actividades, desenfocándolo de sus principales funciones, para ello, al igual que la mayoría de empresas debe contar al menos con un especialista en lo que respecta a todo el proceso de selección de personal y cómo influye ésta en su desempeño laboral, porque en primer lugar es esencial que cada integrante del talento humano debe estar consciente de la importancia de su trabajo, es por eso que se necesita de un responsable y de esta área para mejorar la contribución de las personas a la organización.

El cambio genera cierta incertidumbre en las empresas, pero sobretodo en las personas, pues estas se ven influenciadas por el miedo de ser obsoletos frente a la nueva tecnología, presentan un temor de ser incapaces de adaptarse a los nuevos requerimientos, y de que esto generaría mayores responsabilidades para él; para lo cual muchas empresas quieren lograr que sus colaboradores estén comprometidos con la organización, estén entrenados para enfrentar dichos cambios y motivados para aprender nuevas cosas, es por ello que intentan captar la atención de su gente sobre todo con aquellos que presentan características de un buen desempeño y de querer mejorar, pues son los más abiertos a nuevas tendencias y cambios, y son además los que posiblemente lideren o presenten nuevas responsabilidades afines al entrenamiento; eso es lo que generan estas organizaciones, logran hacer notar esta experiencia de capacitación como una herramienta que les permitirá crecer personal y profesionalmente, antes de que lo vean como un castigo.

Tomando en consideración a Ceplan, quien es el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, quien ha logrado imaginar un Perú distinto y mejor, con una estructura capaz de formar una trayectoria de crecimiento económico sustentable e inclusivo, que impulsa a obtener altos niveles de productividad, estos debido a las mejoras en el capital humano, y los avances tecnológicos de la infraestructura; lo cual

les permitirá ver las brechas que actualmente deberían mejorar con unos lineamientos armónicos para el desarrollo del país. Es por ello que los investigadores han tomado como referencia a este ente rector y su elaboración del PEDN (Plan Estratégico de Desarrollo Nacional), con el único objetivo de asimilarlo a la realidad de la cooperativa, y ofrecer ciertas guías que esta debería seguir para ser una empresa con visión y responsabilidad.

Ceplan (2016), menciona que el planeamiento estratégico busca lograr los objetivos estratégicos establecidos, mediante un proceso sistémico construido sobre el análisis continuo de la situación actual y del pensamiento orientado al futuro, generando información para la toma de decisiones acertadas.

Enuncian también, que se debe tener en cuenta la articulación del proceso de planeamiento estratégico con el proceso presupuestario contribuyendo estos a los resultados finales vinculados a los objetivos estratégicos.

Aluden al planeamiento estratégico como participativo, ya que para construir un futuro común se requiere la participación de diversos actores y la suma de sus esfuerzos que permitirán alcanzar los objetivos planteados.

A la vez, expresan que las ganancias en la competitividad se obtienen cuando el incremento de la productividad, basado en un capital humano adecuado y en tecnologías y conocimiento aprovechados, está acompañado por otros factores básicos como la fortaleza de sus instituciones o el acceso y calidad de su infraestructura, pero, sobre todo, por la voluntad y confianza entre los actores para implementar una estrategia integral común.

De acuerdo a Ceplan (2016), los consumidores valoran cada vez más el precio y la calidad, pero sobretodo la personalización de la producción. Esta será cada vez más importante como tendencia de un mercado global y segmentado al mismo tiempo, donde se brindarán productos y servicios diferenciados en función a la demanda que se presente.

Es por eso que la COSEMSELAM deberá estar atenta a los cambios en los patrones de consumo por parte de los clientes y usuarios que tenga.

La tecnología en general, propicia cada vez más la automatización de procesos simples. Esto libera recursos a las empresas, que podrán concentrarse en el propio negocio

Asimismo, próximamente se dará mucho más énfasis al entrenamiento y desarrollo de habilidades blandas y al cambio organizacional.

Es lo que actualmente está haciendo el Banco BBVA, de acuerdo a Eduardo Torres Llosa CEO BBVA Continental – Perú (2016), tienen una nueva forma de trabajar, eliminando las jerarquías y reinventándose con una nueva cultura organizacional, permitiendo que en la interacción de personas pertenecientes a distintas áreas, con distintos niveles de experiencia y distintos cargos, puedan ofrecer soluciones en equipo, el compromiso de esa nueva estructura es que la solución encontrada será implementada no cuestionada, realizando un feedback con lo que el cliente opine, lo que se busca es que los usuarios vean al banco como una empresa innovadora.

Teniendo como resultados altos niveles de motivación, y sobretodo ganancias y eficiencias en términos de lograr que personas diferentes se pongan de acuerdo en un tema específico, es un trabajo en equipo en extremo con una dinámica de empoderamiento, permitiéndoles a sus colaboradores tener una mayor capacidad de decisión.

Los retos del medio ambiente son cada vez más complejos, globales y de efecto prolongado, pues estos ya son evidentes e incluso persistentes en muchas regiones en las que los efectos se perciben con mayor frecuencia e intensidad. En este sentido, la gestión del entorno se vuelve relevante y los gobiernos deberán aprender a hacerlo de manera sostenible y con visión de futuro.

Y es así como deben actuar todas las organizaciones, contribuir con los recursos que son escasos, porque como empresas tienen que encontrar alternativas que logren resarcir el daño causado al medio ambiente. El ser una empresa verde, significa ser más eficientes en el uso de sus recursos, lo cual es bien visto en la sociedad, y repercute en el compromiso que tienen los empresarios con el cuidado del

entorno, más allá de los beneficios económicos que la responsabilidad social genera en ellas.

Las primeras medidas a las que los países en desarrollo tienen que dar máxima prioridad para salir de la pobreza, son la salud y la educación pública. Todo esto en búsqueda del crecimiento económico de largo plazo que asegure el desarrollo humano.

De acuerdo a CEPLAN, la efectividad gubernamental, está asociada a la capacidad de sus instituciones para ejercer la autoridad pública e impulsar un desarrollo económico, social y político duradero.

La infraestructura tiene un alto impacto sobre el crecimiento económico de los países, lo cual lleva a un mayor desarrollo de la sociedad y los individuos.

Ningún país que haya pensado seriamente en el desarrollo ha tenido avances sin una política sólida de ciencia y tecnología. El Perú ha iniciado una política de ciencia y tecnología que busca considerar la infraestructura y los recursos para investigación en ciencias básicas y aplicadas; así como incentivar a los científicos a permanecer en el país y proteger su trabajo y patentes.

Así como en el plan estratégico de desarrollo nacional, necesita realizar encuestas para saber la opinión y percepción de las personas sobre dónde deberían realizar mejoras; las organizaciones también deberían seguir estas prácticas preocupándose por mejorar sus servicios, procesos, y todo tipo de actividad que repercuta en su rentabilidad y en su permanencia de la organización en el mercado.

Del mismo modo, el plan estratégico de desarrollo nacional, requiere de indicadores para poder ejercer un seguimiento y monitoreo al cumplimiento de objetivos; de igual forma las organizaciones deben establecer metas, indicadores, fechas y responsables para cada actividad planificada, pues esto les permitirá conocer en el momento exacto si están cumpliendo o no con las expectativas generadas por ellos, y si no, de qué forma podrían mejorar y realizar acciones correctivas, pero antes de que suceda eso, cada organización deberían haber establecido acciones preventivas que faciliten el cambio en el momento oportuno para no sentir las dificultades del entorno.

Al igual que nuestra patria, las organizaciones tienen que estar en un lugar estratégico, no solo territorial, sino en función de las interacciones que pueda tener con distintas empresas, que fácilmente podrían ser proveedores y distintos grupos de interés que nos permitan formar una sinergia capaz de impulsar el desarrollo.

Ceplan explica que los derechos humanos e inclusión social son componentes para lograr el desarrollo humano de todos los ciudadanos y el desarrollo económico del país; y es por eso que, al igual que las grandes empresas en el país, la organización debe desarrollar buenas prácticas, crear políticas de inclusión que permitan brindar la oportunidad y el derecho de un trabajo a todas las personas por igual, y dignificarlos como humanos, disminuyendo así parte de la pobreza nacional, generando oportunidades para el bienestar de las generaciones. Estas políticas como lo dice Ceplan, erradican las formas de discriminación, garantiza la participación intercultural, fomenta la cultura nacional de respeto de los derechos humanos.

Menciona también que las oportunidades y el acceso a los servicios; corresponden al nivel mínimo de bienestar al que debería acceder la ciudadanía para lograr una mejor calidad de vida; es por ello que las organizaciones se esmeran por brindarles los mejores productos o servicios a sus clientes, y siempre atendiéndolos de la mejor manera, respetándolos, cuidando su imagen y haciéndoles saber lo cuán importantes son para ellos.

Por otro lado, hace referencia a que la gobernabilidad nos sirve para conocer y evaluar el rendimiento del sistema político y en capacidad para dirigir la sociedad y sus conflictos. Es por eso que la alta dirección quienes conforman al gobierno corporativo dentro de las entidades son aquellos que se encargan de velar por el ingreso de fuentes económicas, pero por encima de eso está la responsabilidad y transparencia con la que ejerzan sus funciones a beneficio de sus stakeholders.

Finalmente, con el ambiente, diversidad biológica y gestión del riesgo de desastres; Ceplan hace referencia a la protección ambiental que se debe tener, y la precaución de riesgos no solo externos, sino que puedan también suceder dentro de las instalaciones de la entidad, con la finalidad de promover una gestión que regule

los impactos ambientales negativos y ejecute planes de contingencia, y de riesgos respecto a la calidad laboral ofrecida a los colaboradores.

En lo que respecta al Consejo Administrativo, llamado también empresarialmente como el Gobierno Corporativo en las organizaciones, es quien establece un conjunto de normas y órganos internos mediante el cual se dirige y controla la gestión de una organización, ellos están encargados de atraer capitales, protege los derechos de los inversionistas y otros grupos de interés, fomenta la confianza en los mercados financieros. Por otro lado, el reto de los Gobiernos Corporativos es el logro de una gerencia fundamentada en los valores basada en la confianza y la transparencia, y es además es responsable de rescatar los principios de la ética corporativa como una ventaja competitiva.

IV. PROPUESTA

Creación del Departamento de RR.HH. en la COSEMSELAM

La COSEMSELAM presenta ciertas deficiencias con el personal, es por ello y dado que no existe un área de RR.HH., los investigadores proponen la incorporación de dicho departamento ya que en la actualidad quien se encarga de ver estos manejos es el Gerente General, por un lado está bien porque se interesa por el factor humano de la gestión que ellos desarrollan a fin de involucrarlos en la visión y estrategia organizacional, empero, él como autoridad de la cooperativa debería enfocarse en temas netamente de estrategias y/o proyectos para el crecimiento organizacional y permanencia en el mercado; más aún cuando desean convertirse al sector retail. El objetivo de por qué se decidió por esta propuesta, es generarle a la cooperativa una mayor organización, optimización e integración de todos en la COSEMSELAM y que aquella persona encargada de dicho departamento se convierta en un socio estratégico para la misma, teniendo como funciones principales: la administración de personal, el sistema de retribución en base a los resultados de los trabajadores, la manera de formar buenas relaciones laborales, entre otros. Otra razón para avalar dicha propuesta es que el departamento de recursos humanos es uno de los más importantes a medida que la empresa empieza a crecer.

4.1. Denominación del Departamento

Tomando en consideración el organigrama actual, se cree conveniente poner la denominación de Departamento de Recursos Humanos.

4.2. Misión del Departamento de Recursos Humanos

Fortalecer la relación interpersonal de los colaboradores, fomentando el buen clima laboral y desarrollando sus habilidades para la excelencia organizacional.

4.3. Objetivo del Departamento de Recursos Humanos

Alinear los objetivos personales con los objetivos organizacionales, interesándose por el bienestar y satisfacción laboral de los colaboradores, lo que conlleve un ambiente de autorrealización, demostrando así un comportamiento ético, que le permita visionar cuáles serían las buenas prácticas para alcanzar la estrategia organizacional.

4.4. Estructura del Departamento de Recursos Humanos

Tanto la Gerencia como el departamento de RR.HH. deben de estar íntimamente articulados para que cada acción permita la consecución óptima de los objetivos organizacionales de la cooperativa con los objetivos personales de cada colaborador.

4.4.1. Ubicación del Departamento dentro del organigrama

Con la creación del departamento en mención, y sabiendo que tendrá el mismo nivel jerárquico que los distintos departamentos, se cree conveniente realizar la contrastación del organigrama actual de la COSEMSELAM con el nuevo organigrama propuesto por los investigadores.

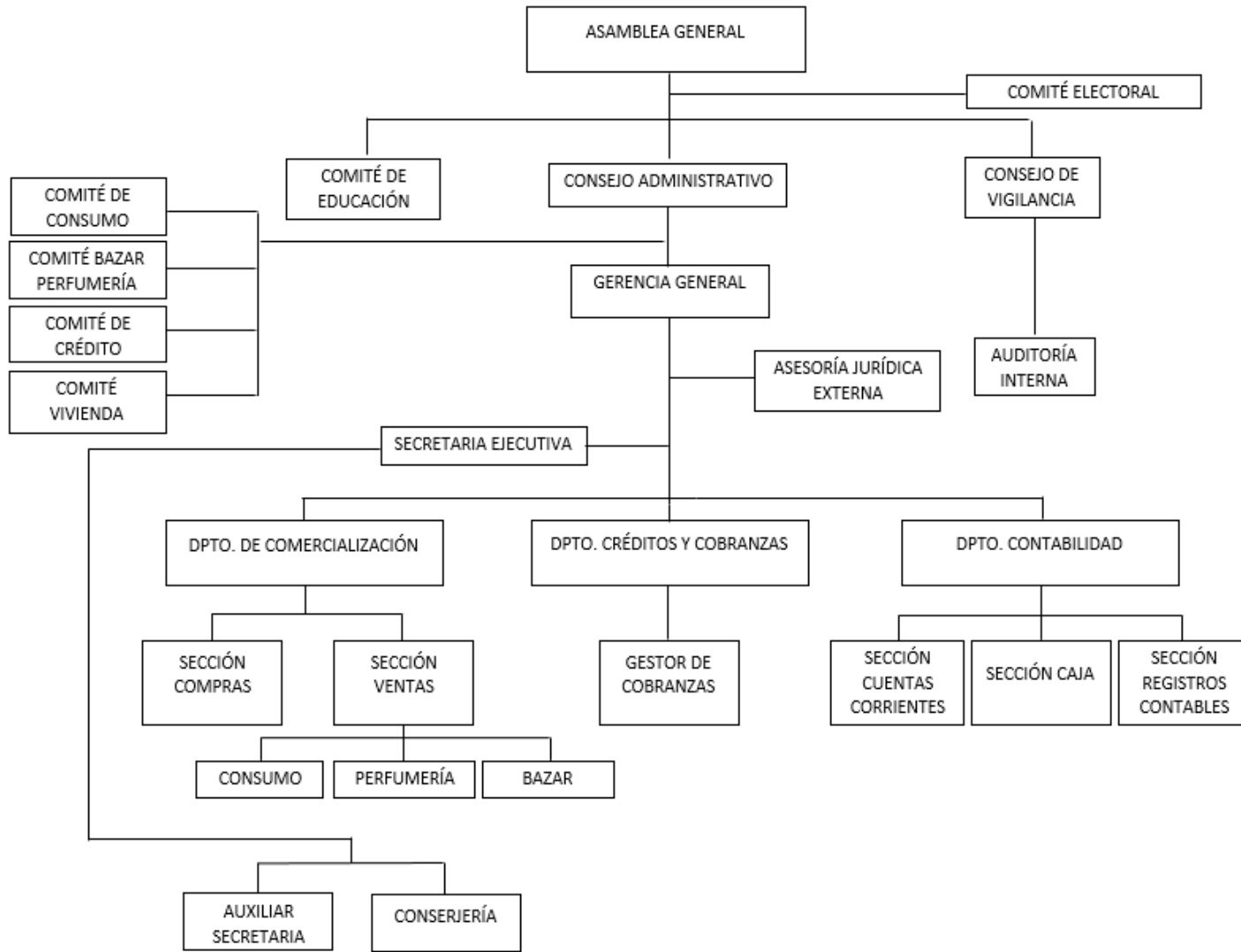


Figura 33: Organigrama actual de la COSEMSELAM

Fuente: COSEMSELAM

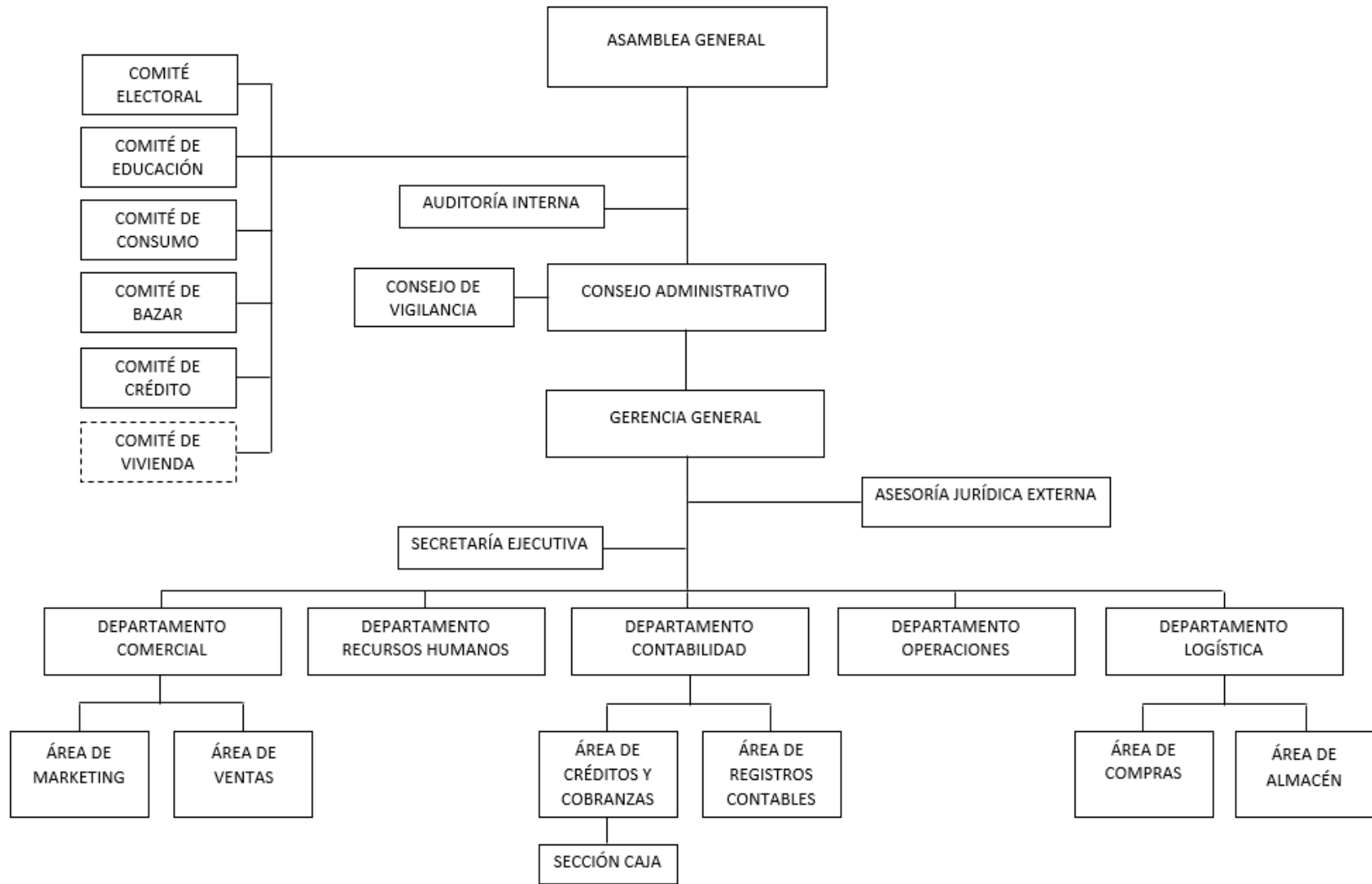


Figura 34: Organigrama propuesto para la COSEMSELAM

Fuente: Elaboración Propia

En una de las reuniones con el gerente general, los investigadores tuvieron la oportunidad de recopilar físicamente algunos documentos que el mismo Gerente proporcionó; uno de ellos fue el organigrama, el cual presenta irregularidades en la manera como ha sido diseñado, esto debido a que los responsables de realizar dicho documento son un profesor (Presidente del Consejo Administrativo) y un contador (Gerente General), los cuales profesionalmente hablando no son los adecuados para realizar un organigrama de la forma correcta; es por ello que los autores han decidido adaptarlo y agregarle los departamentos o áreas que han considerado necesarias para el mejor funcionamiento de la cooperativa.

A continuación, se hablará brevemente de lo que es en sí cada departamento y área, de igual forma se especificará la función principal de las mismas.

- **Departamento Comercial**

Este departamento básicamente se centrará en maximizar valor para el asociado, en el sentido de que será uno de los pilares para que perciba aspectos primordiales para su satisfacción, lo que repercutirá en la rentabilidad de la COSEMSELAM y a la vez marcar una diferencia significativa frente a la competencia.

Función: Planificar, dirigir y controlar las actividades comerciales de la Cooperativa, promoviendo constantemente la venta de los servicios que ofrece, estableciendo planes y estrategias de comercialización, en concordancia con la política y objetivos de la empresa, orientando la gestión al logro de las metas propuestas y a un mejor posicionamiento en el mercado.

Este departamento contará con 02 áreas, Marketing y Ventas, las cuales deberán trabajar en conjunto con todos los demás departamentos, áreas y secciones, si lo que quieren es darle un reforzado sentido de cooperativismo a cada persona; el área de marketing deberá ser un apoyo a la compra final del usuario, un estímulo que genere no sólo atracción, sino un sentido de pertenencia a cada participante, lo cual facilitará el reconocimiento y posicionamiento de la empresa como marca; permitiendo así que las estrategias de ventas que puedan usarse en cada unidad de negocio tengan una mayor aceptación y le permita incrementar en cierto grado la rentabilidad, el cual siempre será un beneficio netamente para el asociado.

- **Área de Marketing**

Se encarga de brindar difusión a la marca de la empresa, sus productos, servicios y con ello también aumenta las ventas y la rentabilidad del negocio, busca nuevas oportunidades de negocio y la satisfacción de los clientes en cada segmento, para ello desarrolla estrategias de comunicación tendientes generando ventajas competitivas de la empresa para poder diferenciarse.

- **Departamento Contabilidad**

La contabilidad es un pilar fundamental en la administración de una empresa, brinda el control de las cuentas, y la situación financiera ya que son los aspectos que garantizarán su continuidad y estabilidad.

A comparación del organigrama actual de la cooperativa, los investigadores están en desacuerdo con que exista un departamento de créditos y cobranzas, cuando eso debe encontrarse dentro del departamento de contabilidad, ya que sus funciones están ligadas a las actividades de los contadores, es por ello que decidieron mover dicha área al departamento de contabilidad.

Función: Instrumenta y opera las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, a efecto de suministrar información que coadyuve a la toma de decisiones, a promover la eficiencia y eficacia del control de gestión, cuidando que dicha contabilización se realice con documentos comprobatorios y justificativos originales, y vigilando la debida observancia de las leyes, normas y reglamentos aplicables.

- **Departamento RR.HH.**

Este departamento será explicado a grandes rasgos en este capítulo, únicamente se acotará que es de gran importancia, por lo que se recomienda a la COSEMSELAM poder implementarlo, ya que muchas empresas piensan erróneamente que este departamento es sólo para las grandes empresas, y no es así, porque también pueden ser para las pymes. En el caso de la cooperativa, evitará la presión y pérdida de tiempo que realiza el Gerente para tales actividades que no competen a sus funciones.

Función: Administrar, mantener, controlar y desarrollar una fuerza laboral identificada y comprometida con la misión, visión y objetivos de la empresa; planificando, desarrollando y controlando los procesos de personal, compensaciones, captación, capacitación y bienestar social, garantizando que estos se ejecuten de acuerdo a la normatividad vigente.

- **Departamento Operaciones**

La gestión de operaciones son las actividades que crean valor en forma de bienes y servicios; para las empresas de servicio como la cooperativa, siempre se realizan actividades para completar el proceso de satisfacción de los clientes. Para llegar a eso el departamento deberá desarrollar planes de acción para gestionar de forma efectiva y al mejor coste posible los flujos, movimientos, inventarios, desde un lugar de origen a un lugar destino para satisfacer las necesidades del cliente.

Función: Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades en la seguridad integral de las operaciones y del servicio de vigilancia brindado a los clientes, de acuerdo a estándares calificados y a los requisitos establecidos por ellos.

- **Departamento Logística**

La logística determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el usuario correcto, el lugar correcto y el tiempo correcto.

Función: Planificar, coordinar y controlar las actividades referentes a las adquisiciones, almacenamiento y distribución de materiales, insumos y equipos; así como el mantenimiento de equipos, instalaciones y muebles de la cooperativa, con la finalidad de garantizar la continuidad de las operaciones.

Para el caso de la cooperativa es muy importante mantener una gestión oportuna en lo que respecta al almacenamiento y trazabilidad de los productos, desde cómo realizan el abastecimiento de productos, hasta cómo éste es entregado al usuario; el mantener unos procesos de calidad, genera que no existan cuellos de botella y así los usuarios estarán satisfechos al salir del establecimiento.

- **Área de Almacén**

Si bien es cierto, un departamento conlleva una gran cantidad de acciones para lograr una alta competitividad, se tendrá que evaluar distintos factores que nos permitan tener una idea clara acerca de cuál será el desenlace y cómo se trabajará de cierto

modo que se optimicen los recursos, es por ello que contar con un área de almacén pieza fundamental, ya que al establecer una gestión de almacén, se logra una optimización en la cadena de suministros y permite llevar un control de los ingresos y salidas, lo que generará que exista una reducción de costos, entre otros beneficios. Función: Planificar y controlar las actividades relacionadas con el almacenamiento y despacho de bienes adquiridos. Asimismo, recibir, registrar, almacenar, custodiar y distribuir los bienes adquiridos por la empresa, manteniendo la existencia de los bienes dentro de los niveles establecidos.

4.4.2. Perfil propuesto para el jefe del departamento de RR.HH.

Nombre de la empresa: Cooperativa de Servicios Múltiples del Sector Educación del departamento de Lambayeque

Cargo: Jefe de Recursos Humanos

Número de puestos: 1

Naturaleza del cargo: Este cargo nace de la necesidad de poder contar con una persona capacitada en la gestión de los RR.HH. (Administración de personal y administración de personas) con el apoyo del Gerente General; para una mayor organización, optimización e integración de todos en la COSEMSELAM.

Jefe inmediato: Gerente General

Descripción del cargo: Promover el desarrollo integral de los colaboradores, mediante políticas y herramientas que faciliten la realización personal y profesional en beneficio de todos los grupos de interés de la cooperativa.

Funciones:

- Coordinar las actividades dentro de la empresa para motivar las relaciones laborales.
- Elaborar las diferentes políticas de personal para que el personal humano de la organización sea el adecuado.
- El jefe de recursos humanos está encargado de mantener los empleados a la vanguardia de las tecnologías que utilizan en sus diferentes áreas, pues para que

estos realicen sus funciones a la máxima capacidad deben estar bien entrenados y entregados a la misión y visión de la empresa.

- Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización, lo cual permita mantener un ambiente organizacional adecuado donde sea más armónica la comunicación y las jornadas laborales, proporcionando mayor productividad del colaborador y por ende de la empresa.
- Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la organización, facilitando la adaptación del trabajador y su participación e identificación activa en la organización.
- Coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, a través de la detección de necesidades de adiestramiento, la priorización de los cursos, talleres entre otros.
- Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de personal, a objeto de dar cumplimiento a los planes y programas sobre los beneficios establecidos por la empresa.
- Supervisar y revisar los procesos de nómina a fin de garantizar el depósito oportuno de los empleados y asignados de la empresa.

Análisis del cargo

Requisitos

- Formación profesional: Título universitario, en Administración o Psicología con especialización en temas organizacionales.
- Experiencia: Mínimo tres (03) años en el área de Recursos Humanos y un (01) en roles de dirección y/o gerencia de RR.HH.
- Otros: Manejo en ofimática

- Aptitudes: Responsabilidad, habilidad expresiva, pensamiento estratégico, trabajo en equipo, capacidad de análisis y solución de problemas, comunicación asertiva.

Salario mensual del Jefe de Recursos Humanos

El salario determinado para el encargado de dicha área, se refleja en el siguiente cuadro:

Tabla 30: Salario del Jefe de Recursos Humanos

OCUPACIÓN	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
Remuneración Total	S/. 2,800.00
Asignación Familiar	S/. 93.00
TOTAL	S/. 2,893.00
ONP	S/. 376.09
Salario Neto	S/. 2,516.91
Essalud	S/. 260.37
Gratificaciones	S/. 6,306.74
Vacaciones	S/. 2,516.91
CTS	S/. 6,837.12
Sueldo Anual	S/. 47,859.86

Fuente: Elaboración propia

Este monto es determinado en base a los salarios acorde al rango de los demás jefes de la COSEMSELAM, asimismo, los investigadores consideran que es un monto razonable, teniendo en cuenta su posterior conversión al sector retail y el no ser una organización tan grande y de mayor renombre que obligue de cierta manera a compensar salarialmente al trabajador con un monto mayor por los años de experiencia que cuenta. Por otro lado, se está tomando en cuenta la estimación salarial del Indeed, en donde realizaron una estimación a partir de 61 fuentes obtenidas directamente de las empresas, usuarios y empleos en su página en los últimos 36 meses, el cual arrojó como media salarial S/. 2,833.00 al mes, dicha información ha sido actualizada al 21 de marzo del 2019, los investigadores optaron por redondear el monto encontrado por Indeed, simplemente para una mejor visualización.

4.5. Implementación de un sub sistema de admisión de personas para la COSEMSELAM

Para dicha implementación, se planteará el proceso que se deberá regir la cooperativa, para la incorporación de nuevo capital humano: reclutamiento, selección y contratación e inducción.

4.5.1. Reclutamiento

En primer lugar, será necesario determinar cómo se dará la búsqueda de postulantes que cumplan con las exigencias definidas en el perfil del puesto, para lo cual, y tomando en consideración los métodos que opta la cooperativa, se han establecido los siguientes medios:

- Anuncios periodísticos
- Agencias de empleo
- Promoción interna

Por otro lado, para la recepción de hojas de vida, se seguirá una serie de pasos, lo que permitirá una mayor organización y descarte de aquellas que no cumplan con el perfil debido, y son los siguientes:

- Tendrán prioridad aquellos CV que hayan sido recomendados por los asociados de la cooperativa, del mismo modo, aquellos familiares hasta segundo grado de consanguinidad que se ajusten al perfil del puesto.
- Se tomará en cuenta, aquellas hojas de vida que hayan sido enviadas al correo corporativo y aquellas que se entreguen directamente a la cooperativa.
- De la misma manera, se descartará inmediatamente aquellas que no cumplen en su totalidad con los requerimientos.

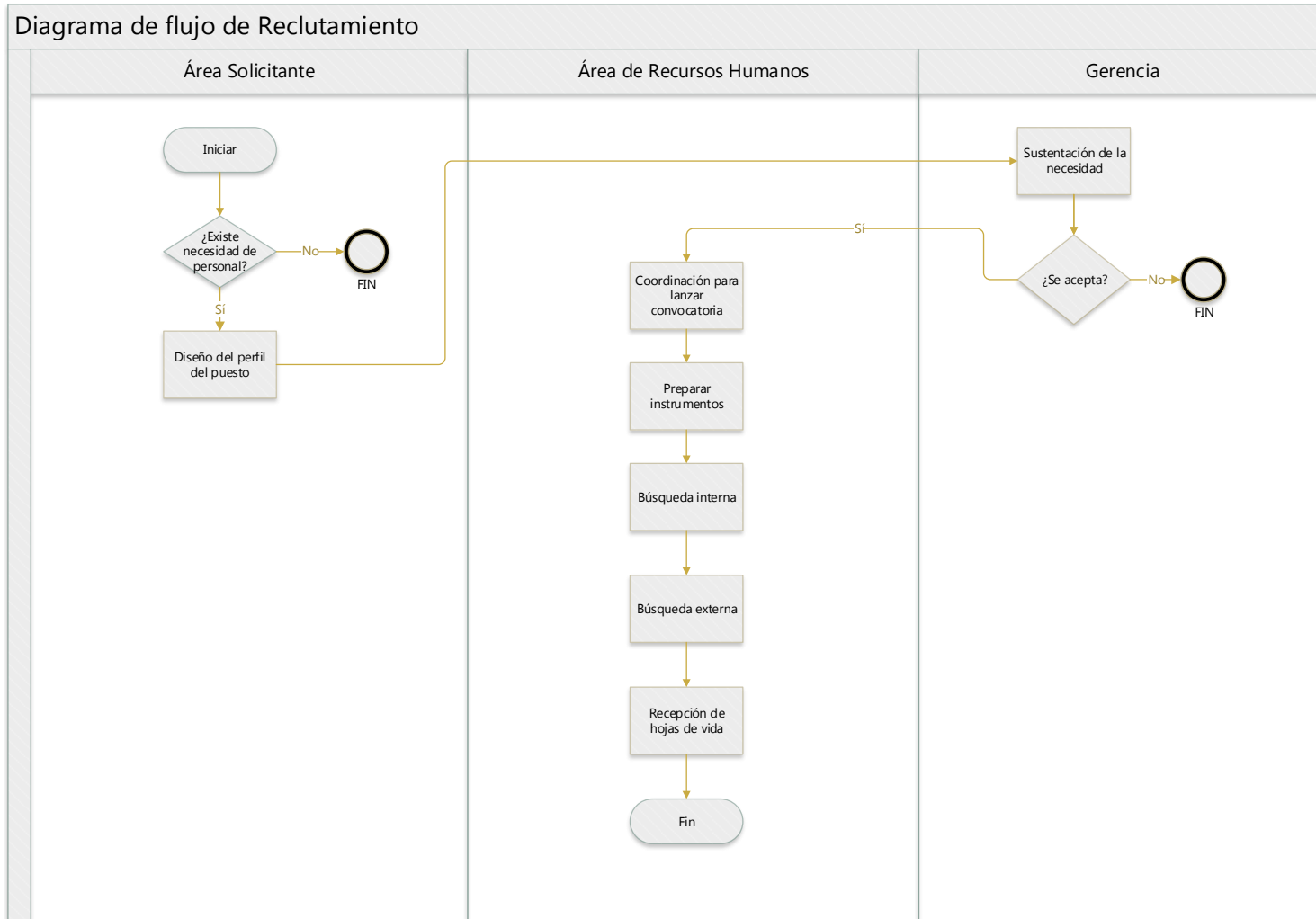


Figura 354: Diagrama de actividades del proceso de Reclutamiento
 Fuente: Elaboración propia

4.5.2. Selección y contratación

La selección de personal es fundamental para crear un equipo competitivo que aporte valor a la empresa, es por ello que, el profesional encargado de ese procedimiento, deberá tener la capacidad de poder seleccionar a los mejores perfiles que se ajusten al puesto, en base a los siguientes aspectos¹:

- Actitud: El entrevistador debe procurar buscar maneras de poder captar la iniciativa de cada entrevistado, lógicamente de una manera grupal, esta es una forma de saber qué postulante proyecta seguridad y confianza en sí mismo, lo que repercutirá en el desempeño de las funciones que le sean encomendadas.
- Inteligencia: Esta es una habilidad que debe estar reflejada en el comportamiento de la persona, en el sentido de que permitirá evaluar su capacidad de respuesta frente a alguna interrogante, a la vez, poder analizar si esa persona se acopla fácilmente al trabajo, esto podría hacerse en base a ejercicios/dinámicas que se realicen durante la entrevista.
- Carácter: La personalidad influye mucho en cómo esa persona se comportará dentro de la organización, con sus mismos compañeros y el trato que dé a los asociados, para poder determinar eso, será en función de un test, ya sea escrito o no, y también de su comportamiento durante toda la entrevista. Lo que se deberá buscar es la excelencia del postulante, que sea una solución para la organización mas no un problema.
- Motivación: La motivación no sólo debe de ser durante el desempeño de su trabajo, en base a factores intrínsecos; a la hora de seleccionar al personal, un factor fundamental debe ser que este tenga metas y aspiraciones, que esté muy activo y dispuesto a realizar productivamente su trabajo.

¹ RPP Noticias, contenido patrocinado por CENTRUM (2018)

- Experiencia: Aspecto de vital importancia, porque son los requisitos principales que se requiere en el perfil del puesto, al seleccionarlo y contratarlo posteriormente, esas habilidades y aptitudes serán necesarias para el desarrollo de sus funciones.
- Encajar: La organización debe de procurar una buena sinergia entre todos los equipos de trabajo, siendo este el objetivo principal del departamento de RR.HH., alinear los objetivos del trabajador con la cultura organizacional.

Por otro lado, para tomar una mejor decisión a la hora de contratar (siguiente etapa) al postulante idóneo, una manera ideal es realizar una comparación de los candidatos más sobresalientes, con una ponderación del 0 al 4, para poder establecer diferencias objetivas entre ellos. (Ver Anexo N°3)

Documentos para la contratación

- Curriculum Vitae actualizado y documentado (copia simple)
- Copia DNI
- Certificados policiales
- Carta de recomendación (opcional)

Responsables del proceso

- Departamento o unidad de negocio que presente vacante: El encargado debe solicitar el personal mediante el formato de requerimiento² de personal (Ver anexo N°4), cuando se requiera el ingreso de uno o varios colaboradores, asimismo, corroborar en la entrevista correspondiente, que los aspirantes cumplan con el perfil del cargo.

² Formato tomado del Departamento de Reclutamiento, Selección y Capacitación de la Universidad Autónoma del Carmen

- Jefe del Departamento de Recursos Humanos: Es el responsable de gestionar y verificar el cumplimiento del proceso en mención; a la vez, será quien realice el primer filtro de cumplimiento del perfil para el cargo, aplicar pruebas psicotécnicas y emitir su opinión sobre la idoneidad de los aspirantes seleccionados.
- Gerente General: Al ser el máximo representante de la organización, será quien apruebe el ingreso del nuevo aspirante.

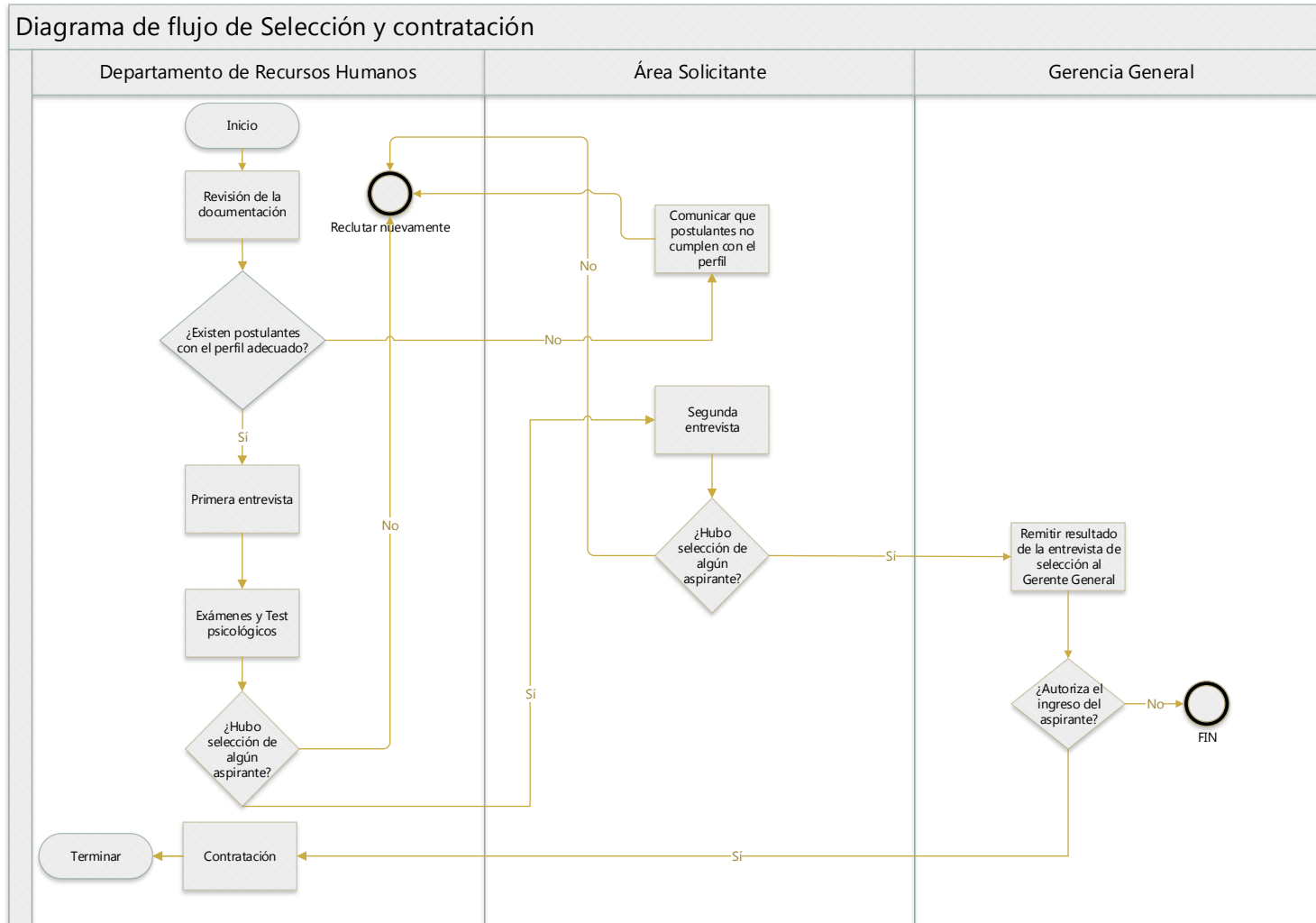


Figura 365: Diagrama de actividades del proceso de Selección y contratación
 Fuente: Elaboración propia

4.5.3. Inducción

Durante el diagnóstico organizacional realizado, se ha podido detectar que la inducción que se realiza a los trabajadores nuevos, no es la más apropiada; debido a eso, es que esta etapa es una de las más importantes porque el tiempo que se invierte en la inducción de un nuevo trabajador es parte fundamental de su desempeño y de su correcta adaptación con su puesto de trabajo, para lo cual se ha determinado algunas herramientas más relevantes, tales como:

- Un manual; este debe abarcar información general de la organización (visión, misión, organigrama, operaciones de su puesto de trabajo, entre otros).
- Una capacitación; dada por su jefe inmediato, porque es la persona idónea para explicarle los aspectos internos de la organización y las funciones que realizará, recorriendo cada una de las instalaciones.
- Un video, primero empezando con una parte introductoria sobre qué es la empresa y luego partiendo por los procesos que realiza la organización, la persona a cargo de proyectarlo sería su jefe inmediato o aquella persona con amplios conocimientos en los manejos de la organización, por alguna duda o consulta que se requiera.

Asimismo, no se dejará de lado la presentación formal con cada miembro de la organización a fin de socializar con sus compañeros, creando un ambiente armónico y de ayuda mutua, generando que el trabajador se adapte más rápido a su nuevo puesto.

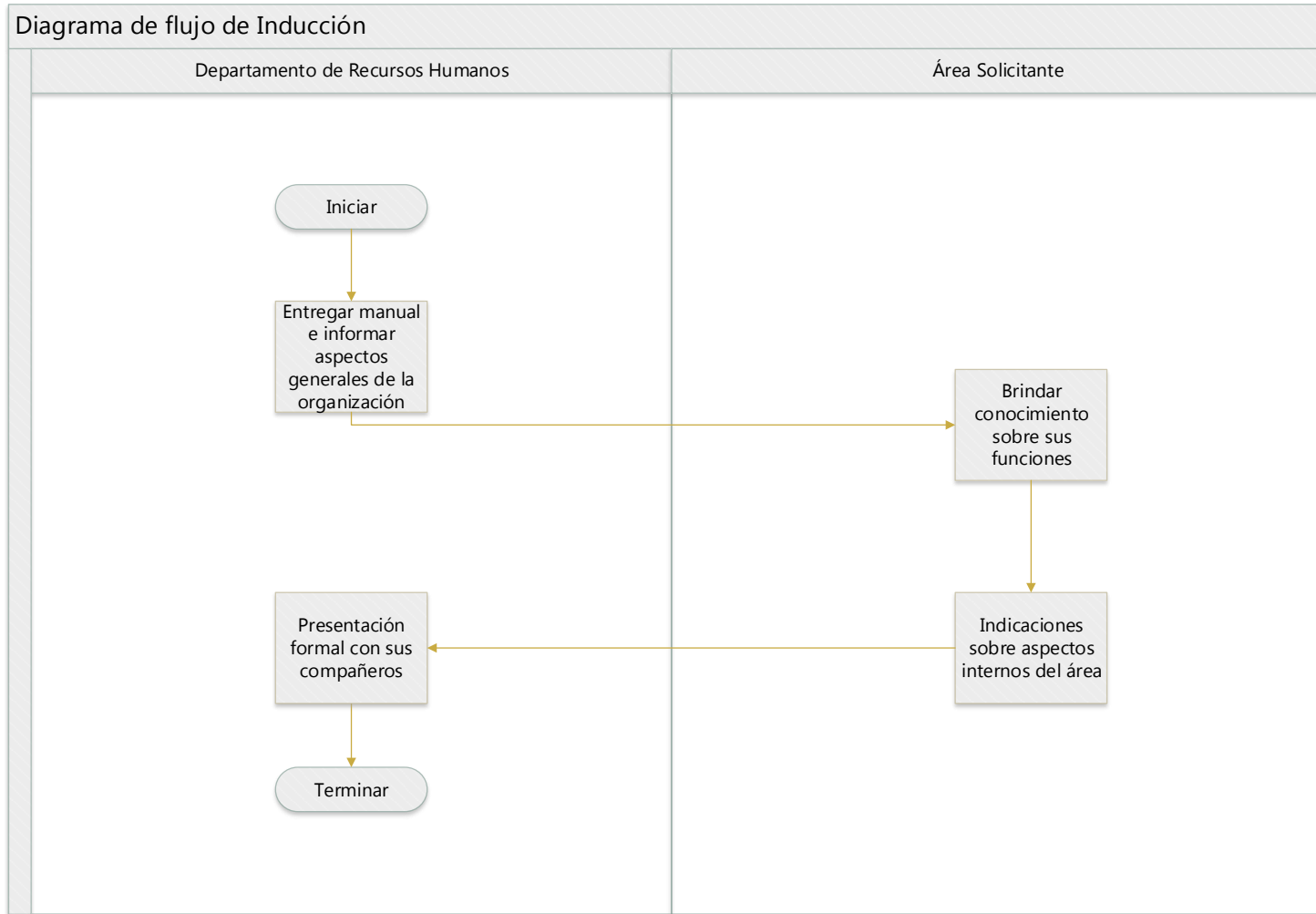


Figura 376: Diagrama de actividades del proceso de Inducción
Fuente: Elaboración propia

4.6. Implementación de un sub sistema de Desarrollo y Evaluación de personas

Capacitación y desarrollo

El departamento de RR.HH. debe preocuparse continuamente de la formación de su capital humano, a través de algún curso de capacitación que esté relacionado con el puesto que cada colaborador ocupa, y así adquirir o acrecentar conocimientos para el desarrollo de competencias. La planificación de la formación de personas deberá estar íntimamente relacionada con la estrategia y visión de la cooperativa, con esto se garantiza la excelencia en sus puestos de trabajo.

Para que esta implementación sea exitosa, es necesario habilitar al personal para promover cambios en sí mismos y en la organización, y también que los colaboradores muestren esa predisposición y compromiso de poder optimizar sus resultados.

A continuación, se detallarán algunos métodos para el desarrollo de personas³:

- Métodos para el desarrollo de personas dentro de la organización; para este método, el programa de Jefe Entrenador es una buena alternativa porque el jefe directo, aquel que está en contacto directo con ellos, los guiará en el desarrollo de sus conocimientos y destrezas para la optimización de sus funciones.
- Métodos para el desarrollo de personas fuera del trabajo; será el más recurrente en la cooperativa porque se caracteriza por los cursos de capacitación que recibe cada colaborador; cabe recalcar que la asistencia puede ser dentro de su horario laboral, esto no perjudicaría a la organización porque el Gerente General aprobaría dicha autorización, esto estará determinado por la fecha del curso y que estará financiado 100% por la organización.
- Método basado en el autodesarrollo; este método involucrará guías tanto dentro como fuera del trabajo, “dentro del trabajo” hará referencia a ofrecer sugerencias a los colaboradores durante la realización de sus actividades y “fuera del trabajo” a lo que concierne a competencias y conocimientos no ligados al ámbito laboral.

³ Alles, M. (2015)

Evaluación del desempeño

En primer lugar, la evaluación debe estar alineada con los objetivos que la organización persigue, para poder elegir la herramienta que más se ajuste al fin que se quiere lograr; buscando así dirigir y supervisar al personal, siendo una de las actividades principales del departamento de RR.HH., de igual forma, la mejora continua de los resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos, fomentando el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

Esta no es una tarea fácil, porque influye mucho la relación entre el responsable y los colaboradores, debiendo existir mutua comprensión y solidez en la comunicación en relación a lo que espera de cada colaborador y la manera en cómo satisfacer a sus expectativas, conllevando a una alta productividad.

Existen 4 herramientas que permite evaluar el rendimiento de los trabajadores de la organización, las cuales son de 90°, 180°, 270° y 360°, en donde las evaluaciones están determinadas por el jefe inmediato, jefe inmediato y sus pares, jefe inmediato, pares y colaboradores, y todo el entorno laboral respectivamente.

Por otro lado, los investigadores creen conveniente que se implemente la evaluación 360° porque recopilará información percibida de todo el entorno de la organización, incluidos los socios quienes son los que reciben el servicio, son el motor para que la cooperativa pueda estar en funcionamiento ya que sus aportaciones permiten de cierta manera un crecimiento organizacional, si se lleva una administración adecuada, como es el caso de la COSEMSELAM.

La evaluación 360° permitirá que el colaborador sea evaluado por todo su entorno de una manera integral, generando así, mayor grado de confiabilidad, de igual manera esta evaluación detectará fortalezas y aspectos que se deban mejorar para incrementar su desempeño, haciéndolo más productivo.

Cabe señalar que para que la evaluación sea imparcial, no se evalúan todos a todos, es decir que se elegirán uno o dos pares, dos colaboradores, dos o tres socios, etc., de acuerdo a las personas que estarán involucradas en dicha herramienta. De igual forma, es importante hacer hincapié que no solo serán personas elegidas a

observar el desempeño del evaluado, sino también que él se evalúa a sí mismo. Al ser la cooperativa una organización con pocos trabajadores, será más fácil la selección de evaluadores, quienes serán elegidos por el evaluado, recomendado así que se elija a aquellos con los que no se tiene tanta afinidad para que aporte más valor a la evaluación, lógicamente todas las evaluaciones son confidenciales y solamente se informará al evaluado los resultados que arrojaron de las múltiples evaluaciones.

Para complementar, los investigadores decidieron realizar una búsqueda de un instrumento que sirva de guía a la COSEMSELAM, el cual será adaptado acorde al funcionamiento de la organización (Ver Anexo N°5).

La evaluación del desempeño irá más allá de decidir aumentarles el salario o no, o si es necesario prescindir de alguien, el departamento de RR.HH. deberá velar por el cumplimiento de dos funciones en particular:

- Realizar una gestión sobre promociones y remuneraciones, a través de la valoración de los puestos de trabajo, por lo que se sugiere fijar criterios de evaluación con una escala que sea de conocimiento para el colaborador.
- Realizar una retroalimentación del trabajo de cada colaborador, porque siempre es bueno que los colaboradores tengan conocimiento de cómo es su desempeño y si pueden mejorar en algo, sentirse en la capacidad de poder desarrollar mejor su trabajo, y también ver la satisfacción de la organización en cuanto a la tarea realizada de los colaboradores.

Con la evaluación del desempeño, permitirá lo siguiente:

- Detectar si se requiere capacitación oportuna.
- Descubrir al personal más competente.
- Analizar los perfiles de puestos y reubicarlos en áreas donde sobresalgan.
- Motivar a los colaboradores.
- Involucrar a los colaboradores con los objetivos organizacionales de la cooperativa.
- Mejorar el rendimiento productivo de los colaboradores.

Por otro lado, se tendrá en cuenta que esta evaluación estará determinada en 3 momentos ya establecidos⁴.

- Etapa de diagnóstico; aquí la finalidad es conocer las expectativas, capacidades, intereses que se requieren para un análisis exitoso de la evaluación de cada individuo, de acuerdo a la eficiencia que proyecta en la organización; esta parte introductoria es necesario para poder saber a qué se está enfrentando la cooperativa, en el sentido de anticiparse a posibles inconvenientes que podría acarrear la organización.
- Etapa formativa; para una adecuada valoración del progreso de cada individuo, será importante establecer cierta periodicidad sobre cómo ha ido marchando luego de la reunión establecida desde un inicio, recogiendo evidencias según la manera que ha sido evaluado, frente a las condiciones que originan un buen desempeño en ellos, en pocas palabras, cómo ha sido la evolución del cumplimiento de los objetivos trazados, permitiendo comprender las dificultades y tomarlas como oportunidades de aprendizaje para una mejora.
- Etapa de resultados; al final del período de evaluación, se llevará a cabo el reporte que sistematiza la información obtenida en los dos pasos anteriores, que permitan demostrarle al colaborador sus debilidades y fortalezas, estando atento de los comportamientos favorables o no para facilitar el diálogo, con la intención de darle confianza y seguridad en sí mismo, y que se dé cuenta por sí mismo que la organización se preocupa de su desarrollo personal y profesional.

⁴ Estos momentos referenciados por Santiago, L. (2012) fueron tomados y acoplados a la realidad de la cooperativa.

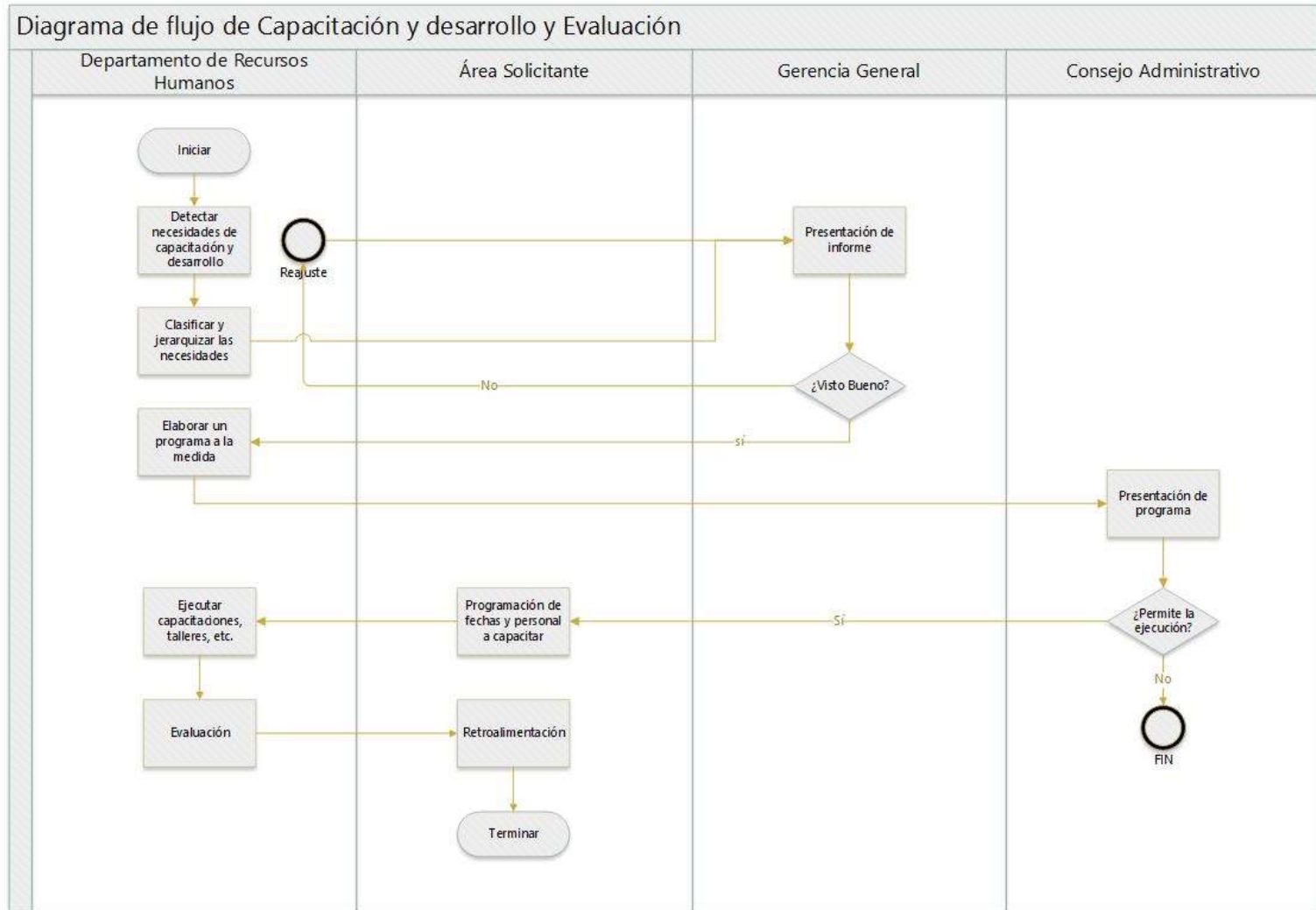


Figura 387: Diagrama propuesto de actividades de capacitación, desarrollo y evaluación de personas
 Fuente: Elaboración propia

4.7. Implementación de un sub sistema de Compensación de personas

El salario es el factor condicionante que conlleva a cada colaborador a satisfacer sus necesidades y alcanzar sus objetivos personales, pero a la vez es el más efímero porque no tiene carácter de permanencia.

Tomando en consideración la posterior conversión al sector retail de la cooperativa, será necesario hacer toda una gestión para reevaluar el salario de los colaboradores y que esté acorde a la realidad del mercado del mismo sector, con lo cual se logrará atraer y retener al personal de la organización.

4.7.1. Propuesta para la determinación de una estructura salarial

La determinación de una estructura salarial debe ser objetiva en función de la descripción de puestos, para lo cual deben ser valuados, asimismo, de acuerdo con herramientas que gestione el departamento de RR.HH. permitirá contribuir a que aquellos criterios cuantificables garanticen la equidad de las remuneraciones, manteniéndola competitiva con relación al mercado.

Política salarial

Esta política salarial proporcionará un marco referencial en lo concerniente a la administración de remuneraciones, en cuanto a méritos, habilidades, conocimientos para el desarrollo productivo de las tareas requeridas en cada puesto de trabajo; cabe recalcar que esta política es dinámica puesto que irá cambiando de acuerdo a las circunstancias del entorno (interno y externo); sumado a ello, es necesario tomar en cuenta el sistema de recompensas del personal, tales como: beneficios sociales (regulado por ley), oportunidades de ascender a un mejor puesto dentro de la organización, permanencia en la organización, y sobretodo estímulos e incentivos de acuerdo al desempeño.

Es necesario tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Valuación de puestos.
- Clasificación definida de grupos que presenten similitud en cuanto a: habilidad, experiencia, cumplimiento de obligaciones e iniciativa en actividades.

Determinación de una política de incentivos por rendimientos

La COSEMSELAM debería optar por incorporar políticas de incentivos en base al rendimiento de los colaboradores, haciendo hincapié en este apartado por los resultados arrojados en la presente investigación; con la realización efectiva de esta política, será una manera de poder estimular al colaborador por su buen rendimiento con la intención de motivarlo con beneficios que premien su esfuerzo y también involucrarlo en la participación activa del proceso de cambio organizacional, beneficiándose ambas partes.

Objetivos:

- Incrementar los niveles de productividad.
- Mejorar el clima organizacional.
- Brindar beneficios a los colaboradores; ya sea asistenciales, recreativos y/o supletorios⁵.

4.8. Implementación de un sub sistema de Desvinculación de personas

La desvinculación de un trabajador se da ya sea por renuncia voluntaria o despido; si bien es cierto que la cooperativa sigue un protocolo para el retiro de su personal, de lo contrario podría incurrir en denuncias por despidos arbitrarios. Este proceso ayudará al departamento de RR.HH. a poder actualizar la nómina de trabajadores, retirar algunos beneficios que el colaborador tenía con la cooperativa, dependiendo en qué área laboraba, desligarlo de cualquier acceso informativo de la organización, entre otros.

Lo primero es detectar el modo de salida y las razones que conllevaron a ello.

El proceso debe ser eficiente y rápido, ya que un mal manejo que realice la cooperativa, puede acarrear problemas legales y/o proyectar una mala imagen organizacional al ex trabajador y a la organización en sí.

⁵ Ramírez, M. (2006)

Si se da el caso de una renuncia voluntaria, y viendo su historial en la organización, la cooperativa puede realizar una contrapropuesta, si es que el modo de salida se debe a una mejor oportunidad laboral, en pocas palabras, trata de retener a un colaborador valioso para la cooperativa.

Objetivos

- Garantizar el cumplimiento eficiente de las normativas de la cooperativa y que los motivos de la desvinculación sean reservados.
- Evaluar anticipadamente el área involucrada para que no genere ningún sobre costo a la organización.

Proceso

El proceso inicia cuando el jefe de RR.HH. recepciona la carta de renuncia del trabajador o elabora un documento para prescindir de los servicios del trabajador por algún motivo justificado o haber incurrido en algún delito, hasta la entrega de la liquidación respectiva por los servicios prestados.

Como una manera protocolar, es necesario realizar las siguientes actividades:

- Deshabilitar al colaborador cualquier acceso de información.
- Gestionar los trámites necesarios para la desafiliación del trabajador.
- Recibir los artículos proporcionados en su momento por la organización, al trabajador (celular, tarjetas de acceso, etc.)

Elementos

- Recibir la carta de renuncia/despido.
- Crear plan de salida del trabajador.
- Actividades antes de la salida del trabajador.
- Recibir elementos de la compañía.
- Entrevista de salida.
- Acciones legales para finiquitar el contrato.

- Deshabilitar accesos de información.
- Liquidación.
- Actualizar nómina.

Partes involucradas

- Jefe inmediato
- Colaborador que se desvincula
- Jefe de Recursos Humanos
- Gerente General
- Jefe de Contabilidad

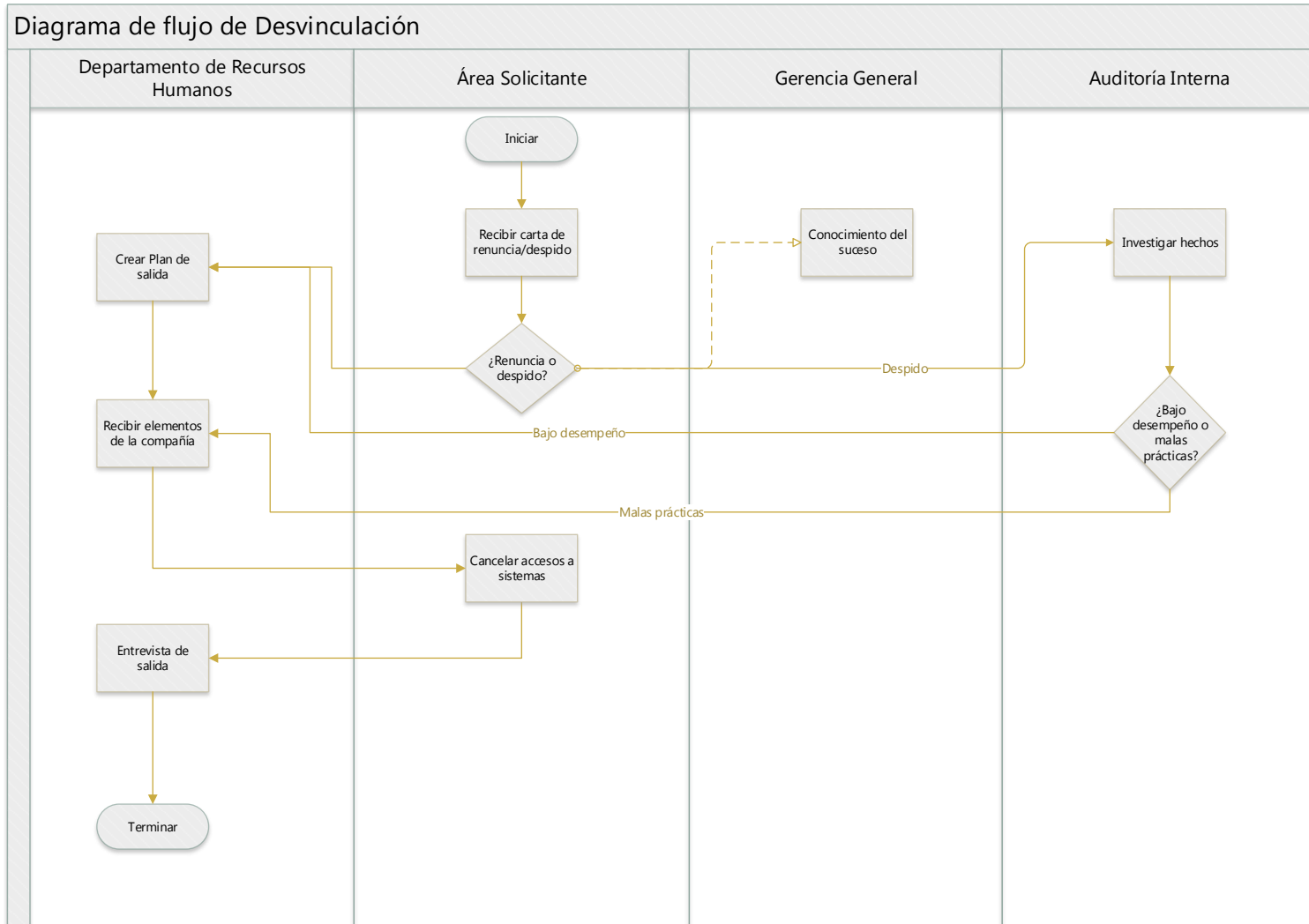


Figura 398: Diagrama de actividades del proceso de Desvinculación de personal
 Fuente: Elaboración propia

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- En primera instancia se concluye que la COSEMSELAM no ha realizado ningún análisis interno, o de algún tipo, esto ha significado que luego de muchos años se vean en la necesidad de cambiar sus perspectivas de crecimiento, ya que, al no realizar un diagnóstico organizacional, conllevó a un desconocimiento de la situación real de la cooperativa, entre ello, poder descubrir los problemas poco visibles e identificar las oportunidades, a fin de corregir las primeras y beneficiarse de las segundas.
- El diagnóstico interno organizacional permite conocer la situación de la cooperativa, dentro de ello se observa que los 7 elementos que presenta el modelo, en la cooperativa no están debidamente articulados, esto se puede constatar en el análisis de brechas realizado para cada uno de los elementos con sus respectivos ítems, cabe recalcar que en ese análisis los investigadores decidieron resaltar con un color rojo aquellas brechas deficientes, tomando a partir del 3.5 (media) en adelante, para una mejor visualización.
- El diseño del modelo 7S' de McKinsey, es un esquema dinámico que permite la interacción entre todos sus elementos y una optimización de resultados, lo que se busca es que la cooperativa aplique dicho modelo con gestiones que darían un cambio a la organización; de igual forma, este modelo podrá generar una idea global de las bases de la organización, sin embargo, la decisión recae en manos del Consejo Administrativo y de la gerencia, quienes evaluarán si tienen los recursos para subsanar todas las deficiencias o únicamente las más urgentes.

- El elemento que presenta mayor deficiencia es la de Staff, parte fundamental para toda organización porque el capital humano es vital para el funcionamiento de la misma, a pesar de ello, los resultados reflejaron que esa deficiencia no repercute a que los colaboradores cumplan a cabalidad con sus funciones.
- Con la realización del análisis comparativo hecho por los investigadores, entre la realidad de la empresa con la situación ideal, se concluye que la cooperativa presenta algunas deficiencias; como por ejemplo: un control interno poco sofisticado, el proceso que siguen a la hora de incorporar a un nuevo trabajador, no prestar la debida atención a las expectativas de los colaboradores, entre otros; que pueden ser solucionadas con la debida atención por parte de sus autoridades (Gerente General y Consejo Administrativo) y del jefe de RR.HH., siempre y cuando el Consejo Administrativo avale que se implemente dicho departamento.
- Se refleja que a los trabajadores se les da cierta libertad para desempeñarse mejor en su ambiente de trabajo, asimismo, en una de las entrevistas realizadas de manera particular al Gerente, afirma que poco a poco se están realizando los manejos para mejorar las instalaciones, hablando de los puestos de trabajo y de la organización en sí, con el fin de proyectar un ambiente más agradable no solo a los colaboradores sino también a los asociados y usuarios.
- Otro de los aspectos reflejados en los 3 instrumentos que son objeto de esta investigación, es que no llevan un control sistematizado en relación a toda la documentación de la cooperativa y también de los procesos de la misma, lo que genera pérdida de tiempo e incluso incurrir en delitos por no ser detectado a tiempo, caso que sucedió en la organización.
- Dentro de la evaluación de los resultados, es conveniente señalar que los colaboradores están agradecidos con la COSEMSELAM y que tienen una buena imagen corporativa y que dentro de todo se sienten tranquilos de trabajar en ella, ya que les hubiera resultado fácil buscar y/o aceptar en caso se les presente otras oportunidades de crecimiento profesional y poder contar con un salario más acorde a sus necesidades, pero la gran mayoría buscó tener la pertenencia laboral por los años servidos a la cooperativa.

- No se refleja que en la organización exista una total integración en lazos de compañerismo y/o amistad con todos los miembros de la cooperativa; esta podría ser una razón de que, en los eventos organizados por la cooperativa, la gran mayoría de colaboradores no son partícipes, teniendo solo como único objetivo el cumplir a cabalidad con sus funciones.

Recomendaciones

- Percatándose de la falta de estudios organizacionales o análisis en general dentro de la cooperativa, los investigadores sugieren a la COSEMSELAM que todos sus jefes, gerente y participantes del Consejo y Comités desarrollen planes según sus funciones los cuales permitan descubrir oportunidades de mejora y que además les proporcione alternativas de solución que a través de una acertada decisión les permita direccionar adecuadamente todos sus recursos y así concretar de la mejor forma sus metas.
- La COSEMSELAM deberá tener en claro la relevancia de distintos manuales internos, no solo con el MOF; por consiguiente, para que pueda estar mejor organizada será necesario contar con un Manual de Procesos (MAPRO) que es un documento que contiene todos los pormenores de las actividades que se rigen para la ejecución de los procesos en cada unidad orgánica y así lograr el cumplimiento de las funciones; es por ello que se recomienda la implementación de este manual porque son pocas las empresas que lo tienen, lo que en algunos de los casos genera que los ejecutivos, Consejo Administrativo en el caso de la cooperativa, e incluso los mismos trabajadores, desconozcan cómo funciona la organización para que entre todos de forma integral puedan lograr con los objetivos y metas trazadas y evitar así las ineficiencias en los procesos y/o procedimientos y la falta de coordinación.
- Los investigadores aconsejan aumentar el número de alianzas estratégicas; con la finalidad de incentivar el acercamiento entre colaboradores y fomentar un espíritu participativo dentro de la organización, incluyendo no solamente a los colaboradores, sino también integrando a los asociados de tal forma que constituyan una familia cooperativista; con nuevos talleres, actividades al aire libre, capacitaciones no relacionadas al trabajo diario, entre otros beneficios que pueden alcanzar gracias a las gestiones realizadas por la organización, lo que elevará la percepción de los colaboradores frente al compromiso de la cooperativa para mejorar el nivel de vida de cada uno de ellos.

- En base a la comparación de la situación real vs situación ideal, la cooperativa podría rescatar lo que para su criterio se ajuste más a la realidad de la cooperativa, y posterior a ello realizar un estudio de prueba para ver cómo repercutiría en la organización y si resulta favorable, implementarlo y que se convierta en prácticas que sean propias de la cooperativa, algo que les caracterice para convertirse en una de las mejores empresas para trabajar dentro de su sector y demostrando que su personal es el activo más importante para ellos.
- Debido a que el elemento Personal (Staff) fue el que presentó mayores resultados por encima de la media, hablando en un promedio de brechas, es que se propone la incorporación del departamento de Recursos Humanos con un respectivo jefe a cargo conocedor de la materia, quien daría solución al 81% de ítems que presentaron deficiencias en temas relacionados a dicho departamento; además, el jefe de RR.HH. tomará en consideración el 65% de ítems que también están relacionados con el departamento en mención y que no alcanzaron la excelencia (Escala de Likert = 7) para ser potencializados. (Ver Anexo N°6)
- Al mismo tiempo, los investigadores recomiendan que el encargado del departamento de RR.HH. tendrá que involucrarse no solo en la gestión de personal sino también en la gestión de personas, la cual es muy importante pues se busca conseguir que los colaboradores consigan un estado de satisfacción, escuchándolos activamente, permitiendo conocer sus preocupaciones y necesidades para saber cómo actuar, de qué forma orientarlos y poder desarrollar sus competencias para que ellos mismos alcancen el estado que se quiere lograr.
- Los investigadores, recomiendan la elaboración de un plan de bienestar social, el cual puede ser dirigido por el encargado del departamento de Recursos Humanos propuesto en esta tesis, de tal forma tendrá como objetivo propiciar las condiciones para el mejoramiento de la calidad de vida de los miembros de la cooperativa, mediante programas y actividades, promoviendo la libre participación, su posterior concientización y lograr así capacitarlos; influyendo en su desarrollo integral, el mejoramiento de su nivel de vida y el de su familia.

- Para que la cooperativa influya positivamente en su talento humano y pueda mantenerlos satisfechos en su ambiente laboral, logrando así motivación y compromiso, será necesario incorporar sistemas de retribución emocional, que permita retener al personal, y generar en ellos un desempeño eficiente en sus funciones.

VI. LISTA DE REFERENCIAS

- ANEC. (2017). *Cultura Organizacional: Hacia dónde tienden las empresas en su organización*. Recuperado de <https://anec.es/cultura-organizacional-tendencia-empresarial/>
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RR.HH.* Buenos Aires
- Atalaya, M. (2001). *Nuevos enfoques en selección de personal*. Revista de Investigación en Psicología, Vol. 4 No.2. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v04_n2/pdf/a10v4n2.pdf.pdf
- BBVA (30 de junio de 2016). 'Scrum', 'agile'... así son las nuevas formas de trabajo en BBVA. [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=9t0eJM-2zaQ&t=212s>
- Buendía, J. (2009). *Análisis organizacional de la dinámica interna de las empresas constructoras destacadas del eje cafetero*. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/2019/1/josealejandrobuediasierra2009.pdf>
- Camilo, J., (2013). Capacidades Organizacionales: Dinámicas por Naturaleza, 26(47), 15.
- Cárdenas I. (2015). Recuperado de https://www.google.com/url?q=http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf&sa=D&source=hangouts&ust=1540590882235000&usg=AFQjCNEQknTf_nhrg0YjH5KTMQb3j98q0g
- CENTRUM (05 de marzo del 2018). *Seis características claves en la selección de personal que solo un profesional con diplomado en RRHH sabe detectar*. RPP Noticias. Recuperado de <http://rpp.pe/campanas/contenido-patrocinado/seis-caracteristicas-claves-en-la-seleccion-de-personal-que-solo-un-profesional-con-diplomado-en-rrhh-sabe-detectar-noticia-1108069>
- Ceplan. (2016). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado: Perú hacia el 2021*. Recuperado de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/Plan%20Peru%20PEDN-2021-15-07-2016-RM-138-2016-PCM2.pdf>
- Cusacani, N., (2016). *Rotación del personal y productividad de la empresa productos pesqueros del SUR S.A. Tacna, período noviembre 2015 – Abril 2016*. Recuperado de <http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/251/1/Cusacani-Arcata-Nilda-Rosal%C3%ADa.pdf>
- Davenport, T. (1996). *Innovación de procesos*. Madrid. Díaz de Santos
- Escorcía, L. y Pérez, V. (2014). *Análisis organizacional de la empresa Herrera & Durand LTDA*. basado en el modelo de las 7'S de McKinsey. Cartagena.
- Escuela de Dirección de Empresas. (s.f.). *El modelo de las 7-S. Modelo de Alineamiento Organizacional de Harvard Business School*. Recuperado de <http://administracionpersonal3 sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/23/2013/07/McKinsey-modelo-7s.pdf>

- García, J. (2010). *Empresa-Estructura Corporativa-Las "7 S" de McKinsey*. XING. Recuperado de <https://www.xing.com/communities/posts/empresa-estructura-corporativa-las-7-s-de-mckinsey-1001504320>
- Great Place to work. (2016). *Mejores empresas para trabajar 2016*. Recuperado de http://www.lampadia.com/assets/uploads_documentos_analisis/ab15a-suplemento_las_mejores_2016.pdf
- Guepi-Garbrah, T. y Binfor, F. (2013). *Un análisis del entorno interno de una organización de investigación orientada al comercio: El uso de 7S McKinsey. Marco en un contexto de Ghana*. Revista Internacional de investigación académica en negocios y ciencias sociales, 3(9), 1-13.
- HayGroup. (2002). *Factbook: Recursos Humanos*. Navarra. Aranzandi
- Huamán, L. y Ríos, F. (2011). *Metodologías para implementar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Lima.
- Indeed. (2019). Salarios para empleos de Gerente de Recursos Humanos en Perú. Recuperado de <https://www.indeed.com.pe/salaries/Gerente-de-recursos-humanos-Salaries>
- Jaramillo, C. y Viteri, C. (2013). *El modelo McKinsey de las 7'S y su aplicación a la empresa AGA. Enfoque en el área de operaciones comerciales*. Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/732/1/T-UCSG-POS-MAE-11.pdf>
- Jay, A. (2002). *Maquiavelo, lecciones para directivo*. Barcelona. Gestión2000
- Loyola, A., (s.f.). *Construyendo Capacidades Organizacionales a través de los Roles de Recursos Humanos*.
- Mateja, K. (2016). *La triangulación de modelo excelencia empresarial Mckinsey 7S*. Revista de la excelencia universal, 5(4), 360-373.
- Mehdi, M. (2015). *El análisis de la estructura organizacional basado en el modelo de las 7S de McKinsey*. Diario Global de Gestión de la investigación y de negocios, 15(10), 1-7.
- Méndez, D. (2015). *Aplicación del modelo de las 7'S de McKinsey para la mejora de la planeación estratégica del Proyecto AgroCascada de Pacific Rubiales Energy*. Bogotá.
- Millán, G. (2006). *Rotación de Personal*. Recuperado de <http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI13478.pdf>
- Ministerio de Fomento. (2005). *La gestión por procesos*. España. Recuperado de <https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>
- Mišanková, M. y Kocišová, K. (2013). *Implementación estratégica como parte de la gestión estratégica*. *Procedia Social and Behavioraoral Sciencies*. 10(26) 1-10.

- Naranjo, M. (2009). *Motivación: Perspectivas Teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*. Revista Educación, 33(2), 153-170. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>
- Peña, C. (2015). *La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales*. Madrid. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4152/1/TFG001138.pdf>
- Raineri, A. y Martínez, A. (1997). *Diagnóstico organizacional: Un enfoque estratégico y práctico*.
- Ramírez, M. (2006). *Los programas de incentivos en las organizaciones*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/los-programas-de-incentivos-en-las-organizaciones/>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez. Prentice Hall.
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Education. Recuperado de https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Samygin, A. (2016). *Las 7S de McKinsey*. 50Minutos.
- Santiago, L. (2012). *Tipos y momentos de evaluación por competencias educativas*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/tipos-momentos-evaluacion-por-competencias-educativas/>
- Sum, M., (2015). *Motivación y Desempeño Laboral*. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Tschohl, J. (2008). *Servicio al cliente: El arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*. Best Sellers Publishing. Minnesota. Recuperado de <http://www.pqs.pe/sites/default/files/2016/10/aprende-mas/libro-servicio-al-cliente-el-arma-secreta.pdf>
- Valverde, N., Romero, A. y Villalpando, J. (2011). *Maestría en Administración de Negocios (MBA) Administración de Operaciones y Tecnología - Modelo McKinsey*. Universidad Tecnológica de México. México. Recuperado de <https://es.slideshare.net/AzulJimenez/modelo-7s1>
- Vila, Y. (2013). *Aplicación del Modelo de las "Siete S" de McKinsey en la Corporación CIMEX, sucursal Santiago de Cuba, complejo 26 de Julio Este*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/aplicacion-del-modelo-de-las-siete-s-de-mckinsey-en-cimex/>
- Villajuana, C. (2013). *Estratejiendo Plan estratégico y Balanced Scorecard*. Lima. Ediciones ESAN.
- Wellington, P. (1997). *Cómo brindar un servicio integral al cliente*. Santafé de Bogotá. Mc Graw Hill.

VII. ANEXOS

ANEXO N° 01: Entrevista al Gerente General de la COSEMSELAM

1. ¿Cuáles son los objetivos que persigue la organización?
2. ¿Qué tipo de estrategia usa en cada unidad de negocio?
3. ¿Cada unidad de negocio presenta un RUC distinto?
4. ¿Quién es el encargado de cada unidad de negocio y qué funciones realiza?
5. ¿Cuál es el proceso para la obtención del dinero para los préstamos que la cooperativa otorga a los asociados?
6. ¿Cuál es el proceso de abastecimiento para las demás unidades de negocio?
7. ¿Cuáles son las condiciones en las que se rige la COSEMSELAM para realizar alianzas estratégicas/convenios con otras empresas?
8. ¿Cómo proporciona la organización un acceso apropiado a la información relevante para usuarios internos y externos?
9. Dentro de la organización, ¿cuál es el medio de comunicación que más se emplea?
10. ¿Cómo manejan las sugerencias hechas por los colaboradores?
11. ¿Cómo reconocen las necesidades de sus colaboradores?
12. ¿La organización ofrece programas de capacitación a los colaboradores? Si es así, ¿cada cuánto tiempo? y ¿cuáles son?
13. ¿Existe alguna manera de reconocimiento estímulo o motivación, a los colaboradores? ¿cuáles son?
14. ¿Bajo qué circunstancias un colaborador puede ascender en la organización?
15. ¿Cuál es el índice de rotación dentro de la cooperativa?
16. ¿Por qué deciden rotar internamente a los colaboradores? ¿y cada cuánto tiempo?
17. ¿Se realizan eventos para promover el bienestar de los empleados y sus familias? ¿cuáles son?
18. ¿De qué manera controla y supervisa el desempeño laboral de sus colaboradores?

19. ¿Cómo es el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal?
20. ¿Qué habilidades considera necesarias en un colaborador para pertenecer a la organización?
21. ¿Qué medidas correctivas realizan si algún colaborador o unidad de negocio no está cumpliendo sus metas y resultados?
22. ¿Qué valores deben poseer los colaboradores para trabajar bajo un agradable clima organizacional?
23. ¿Qué opina de la reinserción a la organización como asesores, coach o gestores de aquellos colaboradores que se retiran para contribuir a la formación de nuevos cuadros?

ANEXO N° 02: Guía de observación

La observación realizada por los investigadores dentro de la organización para la unidad de consumo fue que a pesar de solo ser dos colaboradores mantienen un buen rendimiento en el proceso de compra por parte del cliente. Cuentan con un programador el cual les permite enlistar los productos solicitados por el usuario con sus respectivas unidades y precios, posterior a ello pasan con el segundo colaborador para la búsqueda del producto y su despacho; ambos colaboradores muestran una seguridad de conocimiento de procesos, y son libres de organizar a gusto su trabajo, también cuentan con un espacio de tiempo indeterminado para conversar entre colaboradores y con los mismos clientes. Trabajan con una sonrisa y son amables en la interacción con otras personas. Las condiciones en las que ejercen sus actividades laborales son las adecuadas para que puedan desempeñarse, es uno de los factores que permiten que ellos terminen sus procesos en un tiempo razonable.

Por otro lado, las personas encargadas del bazar también están dispuestas a brindar una atención muy grata, tienden a estar en una mayor comunicación entre ellas puesto que sus actividades así lo requieren, y estas relaciones son armoniosas, trabajan en equipo. Y ellas mismas pueden organizarse como mejor les acomode. También, mantienen una interrelación próspera con los clientes y compañeros de trabajo.

La encargada de la unidad de perfumería permanece atenta a las necesidades del cliente, se organiza ella sola para poder cumplir sus metas, es creativa e innovadora para mejorar su desempeño laboral, tiene buenas relaciones de trabajo con todos sus compañeros, y mantiene una atención muy agradable.

El personal de caja mantiene una comunicación informal, como todos, dentro de la organización; puede organizar su trabajo libremente y se permite obtener una retroalimentación para mejorar sus procesos con las interacciones oportunas entre él y sus demás compañeros, las relaciones que presenta son muy cordiales y beneficiosas para su culminación de procesos.

Las relaciones presentadas entre la gerencia y su secretaría están muy ligadas entre sí, y son armoniosas para toda la organización, ambas cumplen con las actividades determinadas en un tiempo oportuno y justo, atienden con esmero las necesidades de las personas dentro y fuera de su área de trabajo. Sin embargo, la gerencia está muy sobrecargada de archivos de gestiones pasadas y eso le quita tiempo al responsable de la organización para dedicarse por completo a sus funciones.

Y, con respecto a los jefes de departamento se observa que trabajan en un ambiente pequeño, pero correctamente amoblado, sus lugares de trabajo están cerca con lo que pueden ellos tener una comunicación fluida y cordial, tienen una relación armoniosa y pueden organizar su trabajo como mejor se les acomode.

Lo que concierne a conserjería, tiene una buena relación con sus compañeros, cuenta con las condiciones básicas para realizar su trabajo, el cual lo hace individualmente.

ANEXO N°03: Comparación de candidatos

Entrevistador:		Fecha:		
Puesto a cubrir:				
Perfil	Candidato A	Candidato B	Candidato C	Candidato D
Apariencia y actitud				
Estudios				
Experiencia requerida				
Habilidades				
Conocimientos especiales				
Capacidad de resolución de problemas				
Competencias				
Interacción				
TOTAL				
0 → No aceptable 1 → Regular 2 → Aceptable 3 → Bueno 4 → Sobresaliente				

ANEXO N°04: Formato de requerimiento de personal

Fecha de la Solicitud:

I. Datos del Área Solicitante

Nombre del Solicitante:

Cargo que desempeña:

II. Especificaciones de la Requisición

Creación de Nuevo Puesto () Cobertura de Puesto Vacante ()

Motivo de la vacante:

Retiro Voluntario	<input type="checkbox"/>	Terminación de Contrato	<input type="checkbox"/>
Cancelación del Contrato	<input type="checkbox"/>	Promoción o Traslado	<input type="checkbox"/>
Permiso o Licencia	<input type="checkbox"/>	Incapacidad por enfermedad	<input type="checkbox"/>
Incapacidad por Maternidad	<input type="checkbox"/>	Jubilado	<input type="checkbox"/>

Otro: _____

Nombre de la persona a sustituir o cubrir:

III. Definición del Puesto

Tipo de Puesto: Administrativo Operativo Directivo

Nombre del Puesto: _____

Área o Departamento del puesto: _____

Ubicación física del puesto: _____

Horario de Jornada Laboral: _____

Funciones generales del Puesto:

IV. Perfil Requerido (Conocimientos Generales)

Manejo de Sistema y/o Programas Electrónicos

Experiencia en funciones

Sexo: _____ Estado civil: _____ Rango de Edad: _____

HABILIDADES REQUERIDAS (señale con una X los que se requieran para el puesto)

ANALISIS		LIDERAZGO		COMUNICACION	
Comprensión verbal/escrita	<input type="checkbox"/>	Manejo de personal	<input type="checkbox"/>	Facilidad de palabra	<input type="checkbox"/>
Seguimiento de instrucciones/procedimientos	<input type="checkbox"/>	Negociación	<input type="checkbox"/>	Dominio de público	<input type="checkbox"/>
Objetividad en el manejo de información	<input type="checkbox"/>	Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	Asertividad	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Poder personal (lograr que sucedan las cosas)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

PLANEACION / ORGANIZACION							
Iniciativa	<input type="checkbox"/>	Orientado a resultados	<input type="checkbox"/>	Clasificación y orden lógico de información	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
Creatividad	<input type="checkbox"/>	Adaptable a cambios	<input type="checkbox"/>	Concentración	<input type="checkbox"/>	Manejo de estrés laboral	<input type="checkbox"/>

ACTITUDES REQUERIDAS (señale con una X los que se requieran para el puesto)

Responsable	<input type="checkbox"/>	Empático	<input type="checkbox"/>	Emprendedor	<input type="checkbox"/>	Colaborador	<input type="checkbox"/>	Apego a normas	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------	----------	--------------------------	-------------	--------------------------	-------------	--------------------------	----------------	--------------------------

Otras habilidades o actitudes requeridas: _____

V. Firmas para Gestión

Candidato propuesto: _____

Solicita (Jefe de Área solicitante)
Nombre, Puesto y Firma

Autoriza (Gerente General)
Nombre, Puesto y Firma


Apartado de uso exclusivo por el Departamento De Recursos Humanos

Vo.Bo. _____	Periodo de la Contratación: DEL _____ AL _____
Jefe de Recursos Humanos.	Nivel/Categoría autorizada: _____

Nota:

- Los nuevos puestos, requieren ser autorizados previamente por Gerencia General, el proceso para cobertura inicia a partir de que se recaba la firma de Autorización.
- Favor de no alterar el presente formato Institucional, en caso de omisión, no será procesada la solicitud.

ANEXO N°05: Formato de Evaluación de desempeño 360°

 <p>COSEMSELAM COMITÉ PARA EL DESARROLLO Y EL FORTALECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE LAMBAREQUE "Iniciando una Nueva Era Cooperativista"</p>	FORMATO		Pág. 1 de 2
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°		VERSIÓN: 01 CÓDIGO: ARH-FOR03

El objetivo para llevar a cabo esta evaluación es lograr MEDIR la gestión realizada por nuestros colaboradores a través de su DESEMPEÑO, durante un periodo de tiempo determinado, aprovechando a la vez establecer medios de comunicación interna y altos niveles

I. CONCEPTO PERSONAL SOBRE EL COLABORADOR (ESTE ITEM DEBE SER GESTIONADO POR EL SUPERIOR INMEDIATO)
Escriba su opinión de acuerdo al conocimiento que tenga sobre SU empleado

¿Cuál ha sido el aspecto que más ha mejorado su colaborador durante el periodo evaluado?

¿Cuál es el principal aporte que ha realizado su colaborador durante el periodo evaluado?

¿El colaborador tiene potencial de desarrollo dentro de la organización?

 SÍ

 NO

¿Qué cargo considera que estaría preparado para ocupar en menos de 2 años?

II. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

Evalúe los objetivos e indicadores de seguimiento específicos de la persona durante el periodo evaluado. Escriba la calificación

SEGUIMIENTO A OBJETIVOS	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	EXCEDE EXPECTATIVA	CALIFICACIÓN
Registre el valor acumulado del cumplimiento de los objetivos en el periodo evaluado usando la escala 1 a 10.	1 a 2,9	3 a 3,9	4 a 4,9	5 a 5,9	SÍ / NO	TOTAL

III. FACTORES CLAVES DE DESEMPEÑO

Evalúe su desempeño según los criterios enunciados. Usted como colaborador de la empresa debe gestionar este ítem. Únicamente deje en blanco el espacio de EXCEDE EXPECTATIVA, ítem que será evaluado por su superior inmediato.

CRITERIO	INSUFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE	EXCEDE EXPECTATIVA	CALIFICACIÓN
	1 a 2,9	3 a 3,9	4 a 4,9	5 a 5,9	SÍ / NO	TOTAL
CALIDAD DEL TRABAJO. Considere la exactitud, la frecuencia de no conformidades, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el trabajo o servicio realizado.	CASI SIEMPRE Comete equivocaciones	POR LO GENERAL, trabaja con cuidado. Algunas veces comete errores	Es BASTANTE CUIDADOSO, generalmente no comete errores	Sus resultados son EXCEPCIONALES. Casi nunca comete errores. Merece la máxima confianza		
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Considere el grado de conocimiento que tiene sobre su trabajo, sobre los procedimientos y técnicas de su cargo. Si puede por si solo planear, ejecutar y controlar sus actividades	CONOCE POCO sus funciones, requiere de seguimiento continuo, falla en la planificación y ejecución de las actividades	Tiene un conocimiento ACEPTABLE de sus funciones, casi siempre requiere de seguimiento y control periódico	Conoce muy BIEN su trabajo, se mantiene actualizado, necesita de poco seguimiento periódico	DOMINA su trabajo. Está en capacidad de enseñar sus funciones, no necesita supervisión		
RESPONSABILIDAD: Evalúe la medida en que muestra compromiso, dedicación frente al trabajo y su cumplimiento en la entrega o prestación del servicio. Si asume las consecuencias de sus errores y cuida sus herramientas de trabajo	NO ES CONSTANTE, casi siempre falla o busca disculpas a sus compromisos establecidos. Tiende a posponer su responsabilidad	CUMPLE lo establecido pero necesita control, en ocasiones evita comprometerse, no siempre es oportuno en su trabajo	Se DEDICA de forma constante y es oportuno en la entrega de su trabajo. Asume los compromisos adquiridos	SIEMPRE cumple con lo solicitado y asignado y en el plazo establecido. Asume plenamente su responsabilidad		
ACTITUD: Evalúe la intención de cooperación, colaboración, actitud frente a la empresa, la dirección, los compañeros la manera como asimila las ordenes y el interés en adquirir mayores conocimientos para ser mejor.	SOLO colabora cuando es necesario. A veces es difícil de tratar	Está SATISFECHO con su trabajo. Por lo general muestra buena voluntad	SE DESEMPEÑA BIEN en el trabajo en equipo. Es Cortes	se ESFUERZA AL MÁXIMO, está en armonía con su entorno de trabajo		
TOMA DE DECISIONES: Evalúe el nivel de sensatez con que toma las decisiones, cuando no ha recibido instrucciones detalladas o situaciones inesperadas.	Con FRECUENCIA se equivoca, hay que darle permanentemente instrucciones detalladas	DEMUESTRA razonable sensatez en circunstancias normales	RESUELVE los problemas normalmente con un alto grado de sensatez	Se puede CONFIAR SIEMPRE en sus decisiones. Piensa rápida y lógicamente en todas las situaciones que se le presente.		
INNOVACIÓN: Evalúe la iniciativa, si busca oportunidades para mejorar su trabajo, o sugiere ideas para mejorar sus funciones asignadas	MUY POCAS VECES presenta ideas o mejoramientos en su puesto de trabajo o área, necesita asesoría en la mayoría de trabajos asignados	ALGUNAS VECES sugiere ideas o mejoramientos en su trabajo o área, necesita ser asesorado en alguno de sus trabajos asignados	POR LO GENERAL concibe ideas de mejoramiento para su trabajo o área, puede desarrollar su trabajo a partir de una sola idea	SIEMPRE está en búsqueda de oportunidades de mejora, puede encargarse de un proyecto o trabajo sin asesoría		

DIRECCIÓN: Evalúe el grado en que colabora, motiva o influye sobre el personal a su cargo o compañeros de trabajo. Como delega, a quien, cuando y como corresponde	NO motiva a su equipo, no delega ni controla. Puede cumplir bien uno de estos aspectos	BUSCA motivar a su equipo. No siempre delega y controla como debería	CASI SIEMPRE motiva a su equipo, delega y controla de forma correcta	MANTIENE MOTIVADO a su equipo y tiene ascendiente sobre el. Delega y controla de forma correcta		
SENTIDO DE PERTENENCIA: Valora lo que le aporta a la empresa y siente orgullo de formar parte de ella, mediante el permanente esfuerzo y dedicación orientados al logro de los objetivos.	NO DEMUESTRA sentido de pertenencia, le falta más valoración frente a lo que hace	ALGUNAS VECES Muestra sentido de pertenencia, ocasionalmente se le solicita mayor esfuerzo	CASI SIEMPRE Muestra orgullo y pertenencia frente a la labor y el logro de los objetivos	SIEMPRE MUESTRA valoración frente a lo que hace y muestra orgullo de formar parte de la empresa		
CUMPLIMIENTO DE NORMAS: Sigue a cabalidad las normas y procedimientos (administrativos, de calidad, salud ocupacional y seguridad industrial y medio ambiente)	NO MUESTRA cumplimiento para seguir las normas, realizando lo que considera importante	ALGUNAS VECES cumple con las normas establecidas, necesita que se le solicite responder a ellas	CASI SIEMPRE cumple con las normas y recibe instructivos con respeto y aceptación de ellos	SIEMPRE CUMPLE con las normas, da ejemplo y ayuda a que otros las cumplan		
COMUNICACIÓN: Transmite y/o recepciona claramente y de forma oportuna la información que es enviada por cualquier medio.	MUCHAS VECES presenta dificultad para comprender el mensaje, y termina por ejecutar mal la actividad, o no hacerla	ALGUNAS VECES se olvida de ejecutar o transmitir los mensajes por la misma presión del trabajo,	CASI SIEMPRE comprende el mensaje y cuando no lo hace, toma la iniciativa para preguntar y resolver su duda.	CONSTANTEMENTE comprende el mensaje recibido y ejecuta de manera efectiva / transmite claramente y da seguimiento al equipo para corroborar que lo entendieron		
TRABAJO EN EQUIPO: Reúne a un grupo de personas con capacidades, inteligencia, ideas y destrezas similares con el fin de realizar tareas de manera más rápida para obtener mejores resultados.	NO muestra interés en formar equipos de trabajo, espera a que le repitan las actividades a realizar	POCAS VECES se integra al equipo con el que trabaja y busca resolver las situaciones solo, e impone sus ideales ante sus compañeros	Está ORIENTADO a buscar la mejor alternativa para generar optimización dentro del equipo, y se encarga de lo que le deleguen oportunamente	Apoya a su equipo a cumplir sus objetivos profesionales y personales, presenta indicios de ser un líder		
ENFOQUE AL CLIENTE: Satisface las necesidades de los usuarios además logra superar las expectativas de los mismos en relación al servicio recibido	NUNCA demuestra amabilidad con el asociado, genera incomodidad con los usuarios	POCAS veces se esfuerza por ser empático con el asociado y orientarlo para que encuentre una solución a sus problemas o necesidades	BUSCA constantemente encontrar la mejor forma de atender a los asociados,	SIEMPRE demuestra un servicio personalizado a cada asociado, busca la satisfacción plena del mismo, es reconocido como tal		
PROMEDIO CALIFICACIÓN						

IV. APRECIACIÓN GENERAL SOBRE EL DESEMPEÑO(Este ítem debe ser diligenciado por el superior inmediato)

COMENTARIOS:

V. EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN RECIBIDA

De su apreciación sobre la capacitación recibida por parte de la empresa durante el periodo evaluado, con el objetivo de definir si dicha capacitación cumplió las expectativas que tenía.

Evalúa como eficaz la capacitación y/o entrenamiento recibido por parte de la empresa?

¿Qué tipo de capacitación considera necesaria para mejorar su desempeño?

VI. VALORES ESENCIALES

Indique con una X en que área se ubica el valor registrado. (Fortaleza, Competencia, Necesidad de Desarrollo o no Observado). Este ítem debe ser diligenciado por el superior inmediato.

VALOR	FORTALEZA	COMPETENTE	NECESIDAD DE DESARROLLO	NO OBSERVADO
ENTUSIASMO POR EL CLIENTE				
MEJORAMIENTO CONTINUO				
TRABAJO EN EQUIPO				
CONOCIMIENTO FUNCIONAL				
EMPODERAMIENTO				
PENSAMIENTO ESTRATEGICO				
TOLERANCIA				
MOTIVACIÓN				
ORIENTACIÓN A RESULTADOS				
LIDERAZGO				
COMUNICACIÓN				

Para mejorar el nivel de desempeño, usted como colaborador elabore un plan de acción

ACCIONES	RESPONSABLE	ÁREA/ENTIDAD DE APOYO	FECHA DE			RESULTADO QUE ESPERABA
			INICIO	FIN	SEGUIMIENTO	

FIRMA EMPLEADO

FIRMA EVALUADOR

JEFE RECURSOS HUMANOS

ANEXO N°06: Datos estadístico de los ítems relacionados a RR.HH.

