

**ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA HERRERA & DURAN LTDA.  
BASADO EN EL MODELO DE LAS 7`S DE MCKINSEY**

**LEIDYS HELENA ESCORCIA DIAZ**

**VANESSA DEL CARMEN PÉREZ AVILA**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA  
2014**

**ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA HERRERA & DURAN LTDA.  
BASADO EN EL MODELO DE LAS 7`S DE MCKINSEY**

**LEIDYS HELENA ESCORCIA DIAZ  
VANESSA DEL CARMEN PÉREZ AVILA**

**Trabajo de grado para optar el título de Administradora de empresas**

**Asesor  
ADOLFREDO PEÑA**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARTAGENA  
2014**

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

**Cartagena de Indias, D.T. y C., marzo de 2014**

Dedico este gran este gran logro profesional primordialmente a Dios por ser mi sustento, iluminarme y brindarme la sabiduría necesaria para ser constante en este proceso. A mis padres por su confianza y apoyo incondicional en todo momento. A mis familiares y amigos que creyeron en mí, y de una u otra forma contribuyeron a que esa meta trazada hace algunos años hoy sea una realidad.

**LEIDYS HELENA ESCORCIA DÍAZ**

Dedico este gran logro profesional a Dios por ser mi sustento y guía por bendecirme en cada paso que doy.  
A mis padres, esposo, hermanos y sobrinos pues son el motivo por el cual quiero alcanzar mis metas.  
A todas aquellas personas inolvidables que me apoyaron y creyeron en mi, por toda su confianza y apoyo.

**VANESSA DEL CARMEN PÉREZ AVILA**

## **AGRADECIMIENTOS**

La realización de este trabajo de grado contó con el gran apoyo de diferentes personas, las cuales contribuyeron en cierta forma para el resultado final de este logro académico. A continuación los autores expresan sus agradecimientos:

A la Universidad de Cartagena, a todos los profesores, por su dedicación, por la formación valiosa impartida a lo largo de la carrera.

Al Profesor Adolfo Peña, asesor del trabajo de grado, por sus grandes aportes y orientaciones realizadas desde que el presente documento solo era una propuesta.

A los funcionarios de la universidad que desde su posición y cargo en la misma, no dudaron en brindar su colaboración a los autores cada vez que fuese posible. Especialmente, a la Señora Elizabeth Marrugo, secretaria del Programa de Administración de Empresas.

A todas aquellas personas que en diferentes situaciones brindaron a los autores su apoyo, confianza, colaboración y tiempo.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	16
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	18
1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA .....	18
1.2 OBJETIVOS.....	20
1.2.1 Objetivo General .....	20
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	21
2. MARCO REFERENCIAL.....	23
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
2.2 MARCO TEÓRICO .....	27
2.2.1 La Organización.....	27
2.2.2 Elementos que Componen las Organizaciones .....	28
2.2.2.1 El sistema administrativo, gerencial o de gestión .....	29
2.2.2.2 Objetivos y resultados.....	29
2.2.2.3 Estructura formal interna.....	29
2.2.2.4 Recursos.....	29
2.2.2.5 Estructura externa o interacción con el entorno.....	29
2.2.3 Evolución de las Organizaciones y los Sistemas de Administración.....	30
2.2.4 Enfoques al Análisis de la Administración.....	31
2.2.5 Análisis Organizacional.....	35
2.2.5.1 Elementos de Análisis Organizacional. ....	37
2.2.5.2 El Papel del Analista Organizacional .....	38
2.2.5.2.1 Visiones relacionadas a la tarea del analista .....	39

2.2.5.3	Etapas del Desarrollo y Análisis Organizacional .....	40
2.2.5.4	Instrumentos para Exponer los Resultados de Análisis Organizacional ....	40
2.2.5.5	Modelos de Análisis Organizacional .....	41
2.2.5.5.1	Modelo de Contingencias.....	43
2.2.5.5.2	Modelo de Mintzberg.....	44
2.2.5.5.4	Modelo de las 7`s de Mckinsey.....	47
2.2.5.5.5	Modelo de Pugh y Pheysey .....	54
2.2.5.5.6	Modelo de John Jones.....	54
2.2.5.5.7	Modelo Kurt Lewin .....	55
2.3	MARCO CONCEPTUAL.....	56
3.	METODOLOGÍA .....	59
3.1	TIPO DE ESTUDIO.....	59
3.2	RECOLECCION DE LA INFORMACION .....	59
3.2.1	Fuentes de Información .....	59
3.2.1.1	Fuentes Primarias.....	59
3.2.1.2	Fuentes Secundarias .....	59
3.3	DELIMITACION DE LA INVESTIGACION .....	60
3.3.1	Población de Estudio .....	60
3.3.2	Tipo de Muestra .....	60
3.3.3	Espacio .....	62
3.3.4	Tiempo .....	62
3.4	INSTRUMENTOS .....	63
3.4.1	Observación Directa .....	63
3.4.2	El Cuestionario.....	63

3.4.3 La Entrevista .....	64
3.4 OPERACIONALIZACION DE LA INVESTIGACION .....	64
3.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION.....	65
4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS .....	66
4.1 CARACTERIZACION DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO.....	69
4.1.1 Breve Reseña Historica .....	69
4.1.2 Misión.....	70
4.1.3 Visión. ....	70
4.1.4 Objetivos Corporativos.....	71
4.1.5 Organigrama .....	72
4.2 ANALISIS DE LA VARIABLE ESTRATEGIA (STRATEGY).....	73
4.3 ANALISIS DE LA VARIABLE ESTRUCTURA (STRUCTURE) .....	105
4.4 ANALISIS DE LA VARIABLE SISTEMAS (SYSTEMS) .....	126
4.5 ANALISIS DE LA VARIABLE ESTILO (STYLE).....	147
4.6 ANALISIS DE LA VARIABLE PERSONAL (STAFF).....	169
4.7 ANALISIS DE LA VARIABLE VALORES COMPARTIDOS (SHARED VALUES) .....	196
4.8 ANALISIS DE LA VARIABLE HABILIDADES (SKILLS).....	218
4.9 ANALISIS GENERAL DE LA EMPRESA.....	239
5. ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA EN LA EMPRESA HERRERA & DURAN LTDA. BASADAS EN EL MODELO DE LAS 7`S DE MCKINSEY. ....	242
CONCLUSIONES .....	251
BIBLIOGRAFÍA.....	257
ANEXOS.....	263

## LISTA DE GRAFICOS

GRÁFICO 1. Modelo McKinsey de las 7 claves de la organización.	52
GRAFICO 2. Resultados de la variable estrategia	104
GRAFICO 3. Resultado de variables estructura	126
GRAFICO 4. Resultados de la variable sistemas	146
GRAFICO 5. Resultado de la variable estilo.	168
GRAFICO 6. Resultado de la variable personal	195
GRAFICO 7- Resultado de la variable valores compartidos	215
GRAFICO 8. Resultado de la variable. Habilidades	237
GRAFICO 9. Resultado general de la empresa.	240

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de la muestra estratificada.	61
Tabla 2. Operacionalización de las variables.	64
Tabla 3. Estrategia empresarial	75
Tabla 4. Comunicación de la estrategia	76
Tabla 5. Comunicación de la estrategia a los subordinados.	77
Tabla 6. Planes de acción orientados a la estrategia.	78
Tabla 7. Campo de acción de la empresa	79
Tabla 8. Formulación de estrategias	80
Tabla 9. Eficacia de la empresa e interacción de factores	81
Tabla 10. Combinación de factores para optimizar resultados	83
Tabla 11. Plan estratégico en la empresa	84
Tabla 12. Análisis de la situación de la empresa	85
Tabla 13. Evaluación del entorno y la competencia	87
Tabla 14. Plan de investigación de mercados	88
Tabla 15. Ventaja competitiva en el sector	89
Tabla 16. Estrategias de diferenciación	90
Tabla 17. Medición de resultados	92
Tabla 18. Planes de acción y la materialización de las estrategias	93
Tabla 19. Investigación y desarrollo	94
Tabla 20. Herramientas de diagnóstico organizacional	96
Tabla 21. Gestión de programas y planes de acción	97
Tabla 22. Noción de estrategia.	98
Tabla 23. La estrategia como factor determinante de la estructura	107
Tabla 24. La estructura y complejidad de la actividad de la empresa	108
Tabla 25. Diseño organizacional	109
Tabla 26. Descripción de cargos	110
Tabla 27. Procedimientos estrictos	111

Tabla 28. Libertad en la organización del trabajo	111
Tabla 29. Comunicaciones internas	113
Tabla 30. Comunicaciones internas	114
Tabla 31. Líneas de autoridad y responsabilidad	115
Tabla 32. Organización y control	116
Tabla 33. Estrategia y responsabilidades	117
Tabla 34. Conocimiento de deberes y responsabilidades	118
Tabla 35. Complejidad de los procesos administrativos	128
Tabla 36. Los sistemas y el nivel de eficiencia en los procesos.	128
Tabla 37. Los sistemas de información y los estándares de calidad	130
Tabla 38. Trazabilidad del servicio	131
Tabla 39. Presupuesto y control de las actividades	132
Tabla 40. Tiempo de ejecución de los procesos	133
Tabla 41. Calidad en los procesos	134
Tabla 42. Reducción de costos	135
Tabla 43. Infraestructura de la empresa	136
Tabla 44. Tecnología avanzada	137
Tabla 45. Tecnología por áreas y procesos	137
Tabla 46. Sistemas de seguimiento y control	138
Tabla 47. Sistemas de registro y evaluación	139
Tabla 48. Sistemas de registro y evaluación	140
Tabla 49. Efectividad en la toma de decisiones	149
Tabla 50. Desarrollo integral en el proceso de toma de decisiones	150
Tabla 51. Unanimidad de los cargos gerenciales en la toma de decisiones	151
Tabla 52. Comunicación de metas	152
Tabla 53. Comunicación de prioridades y compromisos con la estrategia	153
Tabla 54. Delegación de autoridad	155
Tabla 55. Libertad de organización del trabajo en niveles subordinados	156
Tabla 56. Empoderamiento	158
Tabla 57. Resolución de problemas y manejo de conflictos	159

Tabla 58. Armonía entre las relaciones de la alta gerencia y miembros de la Organización	161
Tabla 59. Normas y Criterios	162
Tabla 60. Diseño, planificación y asignación de trabajo	163
Tabla 61. Logro de estrategia empresarial	171
Tabla 62. Programas de capacitación	172
Tabla 63. Trabajo individual	174
Tabla 64. Trabajo en equipo	175
Tabla 65. Estimulación de trabajo en equipo como logro de objetivos	176
Tabla 66. Evaluación del trabajo	178
Tabla 67. Reconocimiento al trabajo	179
Tabla 68. Compensación salarial	180
Tabla 69. Reconocimiento y ascenso laboral	181
Tabla 70. Motivación y compromiso con el trabajo	183
Tabla 71. Rotación de personal	185
Tabla 72. Armonía y compañerismo laboral	186
Tabla 73. Armonía en las relaciones	187
Tabla 74. Herramientas y condiciones de trabajo	188
Tabla 75. Salario justo	189
Tabla 76. Logro de ascenso	191
Tabla 77. Orgullo por ser miembro de la organización	191
Tabla 78. Integración positiva del personal	199
Tabla 79. Conocimiento de Misión, Visión, y Objetivos corporativos	200
Tabla 80. Conocimiento de normas y el reglamento interno	201
Tabla 81. Cumplimiento de normas y el reglamento interno	202
Tabla 82. Relaciones interpersonales	204
Tabla 83. Practica de valores	205
Tabla 84. Solución de conflictos	207
Tabla 85. Expresión y Escucha	208
Tabla 86. Prioridad de objetivos	209

Tabla 87. Reconocimiento y valor de los aportes	210
Tabla 88. Sentido de pertenencia	211
Tabla 89. Buena imagen y agradecimiento	212
Tabla 90. Desarrollo de habilidades auténticas	220
Tabla 91. Comprensión de las consignas y tareas	221
Tabla 92. Cumplimiento de las tareas asignadas	222
Tabla 93. Interés en superación	223
Tabla 94. Aporte de ideas y soluciones	224
Tabla 95. Habilidad lógica y analítica	225
Tabla 96. Habilidad creativa e innovadora	226
Tabla 97. Optimización del trabajo	227
Tabla 98. Practica del ser, saber, y saber hacer	228
Tabla 99. Uso eficiente de recursos y toma de decisiones	229
Tabla 100. Comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes	230
Tabla 101. Búsqueda de conocimientos	231

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Evolución de las organizaciones y los sistemas de administración	30
Cuadro 2. Enfoques al análisis de la administración	31
Cuadro 3. Escala de Valoración	68
Cuadro 4. Aspectos a evaluar en la variable Estrategia.	73
Cuadro 5. Resultados de la variable Estrategia (Strategy)	100
Cuadro 6. Aspectos evaluados en la variable Estructura	106
Cuadro 7. Resultados de la variable Estructura (Structure)	121
Cuadro 8. Aspectos evaluados en la variable Sistemas	126
Cuadro 9. Resultados de la variable Sistemas (Systems)	142
Cuadro 10. Aspectos evaluados en la variable Estilo	148
Cuadro 11. Resultados de la variable Estilo (Style)	164
Cuadro 12. Aspectos evaluados en la variable Personal	170
Cuadro 13. Resultados de la variable Personal (Staff)	192
Cuadro 14. Aspectos evaluados en la variable Valores compartidos	197
Cuadro 15. Resultados de la variable Valores compartidos	213
Cuadro 16. Aspectos evaluados en la variable Habilidades	219
Cuadro 17. Resultados de la variable Habilidades (Skills)	234
Cuadro 18. Resultado general de la empresa	239

## **ANEXOS**

Cuestionarios de cada una de las variables del presente trabajo de grado aplicados para elaborar un Análisis Organizacional en la empresa Herrera & Duran Ltda. basado en el modelo de las 7`S de McKinsey para proponer estrategias que mejoren la eficiencia en la compañía.

## INTRODUCCIÓN

Desde épocas remotas la interacción existente entre los seres vivos se ha visto condicionada por factores predominantes en el ambiente, lo cual poco a poco de una manera u otra va generando grandes cambios en la sociedad. Del mismo modo, la sociedad al estar compuesta por organizaciones va forjando ciertos componentes determinantes en el funcionamiento de dichas organizaciones.

En este sentido, el entorno en el que se mueven las organizaciones se vuelve cada vez más complejo, generando muchas veces la necesidad de reestructurarla y hacer grandes cambios en ellas, no sin antes hacer un análisis organizacional o estudio profundo que determine el estado actual de la organización, y a partir de allí empezar a tomar los cursos de acción. Por tanto, es aquí donde empieza jugar un papel importante la capacidad que tenga la empresa para formular e implementar estrategias solidas que contrarresten aquellas situaciones y retos que va generando el entorno, y que indudablemente afectan su funcionamiento tanto interno como extorno. Por ello, con el transcurrir de los años se han desarrollado algunas alternativas que le brinda a una organización la posibilidad de realizar un estudio cauteloso sobre si situación actual en pro de formular e implementar las estrategias adecuadas que permita satisfacer las necesidades y falencias existentes. Una de estas alternativas son los modelos de análisis organizacionales desarrollados por diferentes autores.

Por tanto, se puede decir que la formulación y ejecución de una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración de una organización, ya que si se tiene una estrategia clara y razonada, se tendrá un curso de acción bien direccionado que puede llegar a crear un ambiente propicio para crear ventaja competitiva, crecer, y obtener un buen posicionamiento en el mercado. Por el contrario, emprender acciones estratégicas equivocadas produce desgaste de

energía, pérdida de tiempo, desperdicio o agotamiento de recursos, e incluso puede llegar a generar consecuencias indeseables de largo plazo que pongan en riesgo la supervivencia de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, y una vez detectada esta necesidad en la empresa Herrera & Duran Ltda., se propone realizar en ella un Análisis Organizacional basado en el modelo de las 7'S de McKinsey conducente a proponer estrategias que mejoren la eficiencia en la misma. El en el cual se analizaran variables como: Estrategia, Estructura, Sistemas, Estilo, Personal, Valores y Habilidades.

Así pues, cumpliendo con los parámetros correspondientes a los procesos y necesidades de la organización, la investigación se fundamenta inicialmente en la aplicación de instrumentos como la observación directa, el cuestionario y la entrevista, que permitan recoger información útil, con el fin de describir y analizar las características de la variables a estudiar, para posteriormente, a partir de los resultados obtenidos, proponer estrategias que mejoren la eficiencia en la empresa Herrera & Duran Ltda.

El resultado de la presente investigación permitió al grupo investigador afianzar y colocar en práctica los conocimientos propios del ejercicio profesional del Administrador de Empresas. Además, contribuye a mostrar a sus lectores el Modelo de McKinsey como una alternativa de administración moderna para la realización de un Análisis Organizacional. Conjuntamente, deja un aporte teórico para la empresa objeto de estudio, quienes evaluarán los resultados de la investigación con el fin de implementar posteriormente las estrategias propuestas.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACION**

### **1.1 PLANTEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA**

En el mundo actual las organizaciones viven inmersas en un complejo entorno lleno de constantes cambios y situaciones antes la cuales deben sobrevivir y mostrarse competentes, lo que no resulta una tarea fácil, al contrario, implica todo un proceso de estudio, análisis y generación de estrategias dentro de la organización.

No obstante, teniendo en cuenta lo anterior el grupo investigador considera que existen muchas empresas que no le dan la real importancia a lo anteriormente expresado y no tienen planes ni estrategias definidas claramente y mucho menos implementadas, de manera que actúan sin un sentido y direccionamiento que impide plasmar y concretar acertadamente la verdadera esencia que debe estar reflejada en su misión y visión; lo que se convierte en la principal causa del no logro de los objetivos organizacionales, manifestándose en niveles bajos de desempeño y eficiencia en la compañía; por tanto, es muy importante que todas las empresas se concienticen de esta situación y lleven a cabo estudios y cursos de acción que permitan evaluar constantemente la organización en relación con el cumplimiento de metas, desempeño, y eficiencia. Entre los motivos por los cuales las empresas no realizan este tipo de análisis podríamos encontrar que debido a su tamaño y constitución no les parece necesario, por factores económicos, por falta de tiempo, por no contar con el personal capacitado, o quizás simplemente nunca han optado por incluir este tipo de análisis en miras de conocer mejor su situación actual y tomar las medidas a las que haya lugar. Siendo este último, el motivo por el cual el grupo investigador decide realizar un

análisis organizacional en la empresa objeto de estudio, de la cual se hablara a continuación.

Así pues, después de indagar en la empresa Herrera & Duran Ltda., la cual se dedicada a la prestación de servicios de movimiento de tierras, dragado, explotación minera, obras civiles, construcción, mantenimiento de vías, y alquiler de equipos, nos encontramos que en dicha empresa no se ha realizado un análisis organizacional que le permita conocer su situación actual y mejorar la eficiencia de la compañía. Además, dada su trayectoria en la ciudad y al crecimiento que ha tenido en la misma, se hace necesario realizar este análisis que permita determinar si los esquemas organizacionales que tiene la compañía son los indicados para los procesos y la actividad que actualmente realiza la empresa, teniendo en cuenta el aumento de la complejidad del entorno en que funciona la organización. De aquí, la necesidad de la realización de un Análisis Organizacional en la empresa Herrera & Duran Ltda. que permita conocer su situación real, y a partir de allí formular estrategias de mejoren su eficiencia. En este sentido, después de considerar cierta información suministrada por la empresa y de analizar varios modelos de análisis organizacional encontramos que el que mejor se ajusta a las necesidades y al tipo de empresa es el Modelo de Análisis organizacional de las 7`S de McKinsey donde se analizaran factores como: Estrategia, Estructura, Sistemas, Estilo, Personal, Valores y Habilidades. La implementación de este modelo se hace necesario para determinar la interacción que existe entre dichos factores y ver cómo afectan o benefician la eficiencia en la organización, en miras de descubrir los posibles problemas para corregirlos, detectar sus áreas de mejoramiento, al igual que aquellas áreas que pueden ser fuente de oportunidades para aprovecharlas.

Ahora bien, enmarcado en el enunciado del problema de investigación, y buscando determinar de qué manera se podría mejorar la eficiencia en la empresa Herrera & Duran Ltda., a través de un Análisis Organizacional basado en el

Modelo de las 7`S de McKinsey, se da paso a formular el problema descrito anteriormente a través del siguiente interrogante: **¿La implementación de las estrategias propuestas mediante la realización de un Análisis Organizacional en la empresa Herrera & Duran Ltda., basado en el modelo de las 7`S de McKinsey mejorarían la eficiencia en la compañía?**

## **1.2 OBJETIVOS**

**1.2.1 Objetivo General.** Elaborar un Análisis Organizacional en la empresa Herrera & Duran Ltda., basado en el modelo de las 7`S de McKinsey para proponer estrategias que mejoren la eficiencia en la compañía.

### **1.2.2 Objetivos Especificos**

- Describir y analizar la orientación estratégica de la empresa Herrera & Duran Ltda.
- Describir y analizar las características de la estructura organizacional de la empresa Herrera & Duran Ltda.
- Describir y analizar los sistemas, procedimientos y procesos internos empleados en la empresa Herrera & Duran Ltda.
- Describir y analizar el estilo de liderazgo impartido por los altos directivos de la empresa Herrera & Duran Ltda., en la misma.
- Describir y analizar las características de la gestión y prácticas del talento humano de la empresa Herrera & Duran Ltda.

- Describir y analizar la existencia y puesta en práctica de valores compartidos en la empresa Herrera & Duran Ltda.
- Describir y analizar la presencia y desarrollo de habilidades por parte de los miembros de la empresa Herrera & Duran Ltda., en la misma.
- Proponer estrategias que faciliten el mejoramiento de la eficiencia en la empresa Herrera & Duran Ltda. basadas en el modelo de las 7`S de McKinsey.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Hoy por hoy el análisis organizacional es un tema que cada vez toma más relevancia en la sociedad actual, siendo así, objeto de estudio tanto en las universidades como en las empresas, hasta el punto de ser visto como un componente importante en la formulación e implementación de estrategias que mejoren el desempeño y eficiencia en las organizaciones.

En este sentido, la empresa Herrera & Duran ha manifestado su interés en que el proyecto en mención sea ejecutado en su compañía, dado que nunca antes han elaborado este tipo de análisis, por tal motivo la realización del proyecto toma gran relevancia en la medida que contribuirá a proponer estrategias que mejoren la eficiencia de la compañía. Para esto, dada las características de la empresa se empleara un Análisis Organizacional basado en el modelo de las 7`S de McKinsey.

McKinsey sostiene que los cambios en la eficiencia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son

obvios o no han sido considerados en los modelos tradicionales<sup>1</sup>. Así pues, resulta muy importante analizar en la empresa Herrera & Duran Ltda. factores como Estrategia, Estructura, Sistemas, Estilo, Personal, Valores y Habilidades desde el enfoque propuesto por McKinsey en miras de lograr un mejoramiento en su eficiencia.

Por otro lado, en el ámbito académico, a los realizadores del proyecto les permitirá afianzar y colocar en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera cursada, Administración de Empresas, lo cual contribuye a tener una noción más sólida y lograr un mejor desempeño en el campo laboral.

Por último, la ejecución del proyecto contribuirá a mostrar al estudiantado del Programa Administración de Empresas, el Modelo de McKinsey como una alternativa de administración moderna para la realización de un Análisis Organizacional.

---

<sup>1</sup> Modelo McKinsey, Nayhibe Nacer Valverde, Augusto de León Romero Ambríz, Javier Villalpando Mercado. Maestría en Administración de Negocios MBA. Administración de operaciones y tecnologías, Universidad Tecnología de México. [En línea] [consultado mayo 06 del 2013]. Disponible en internet <<http://www.slideshare.net/AzulJimenez/modelo-7s1>>

## **2. MARCO REFERENCIAL**

A continuación se desarrollaran los marcos que según el criterio del grupo investigador se consideran necesarios para la materialización del objetivo general de la presente investigación.

### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Realizando una revisión de trabajos relacionados con la temática de estudio, a continuación mencionaremos algunos donde se ha implementado el modelo de las 7'S de McKinsey.

En primer lugar encontramos la tesis de grado titulada “Análisis de la cultura laboral en las empresas del subsector comercial, ubicadas entre las cien más grandes de la ciudad de Cartagena”, expuesta por Hayley Lucia Sampayo Gutiérrez y Leidys patricia Pérez Torrente para optar el título universitario de Administrador de Empresas en la Universidad de Cartagena. El objetivo de la tesis fue descubrir y analizar que presenta la cultura laboral en las empresas del sector comercial, ubicados entre las cien más grandes de la ciudad de Cartagena, utilizando las 7'S de McKinsey.

El análisis de la cultura laboral tomando como base las 7'S de McKinsey fue realizado en cinco de las empresas más grandes del sector comercial de Cartagena, de las cuales se realizó un diagnostico general donde predomino la presencia de una cultura funcional, algunas características de la cultura de procesos y la ausencia de atributos de cultura de tiempo y de red. A nivel de las 7'S de McKinsey, en el primer grupo de las “S” duras o políticas de hardware, se constituyen para las empresas del sector como factores principales en la gestión

administrativa, mostrándose las estrategias, estructuras y sistemas como políticas de la alta gerencia como fundamentales en la toma de decisiones; para el segundo grupo de las 7'S de McKinsey, identificadas como las "S" blandas o políticas de software las empresas del sector reconocen su importancia como espina dorsal en el proceso administrativo siendo los sistemas, el personal y las habilidades de la empresa el soporte para llevar con éxito las políticas de hardware.

Así pues, teniendo en cuenta el resultado obtenido del análisis realizado a las empresas del sector comercial de la ciudad de Cartagena, con referencia al modelo de administración recomendado por el estudio McKinsey, se recomendó a las empresas del sector integrar las variables objeto de estudio, reconocer las variables como un todo independiente, En donde la estructura y la estrategia conforman la armazón y las demás variables de personal, estilo, sistema, valores y habilidades conforman la medula o soporte de la organización, todas ellas encaminadas con las políticas organizacionales.

Ahora bien, siguiendo con los antecedentes de la investigación, también cabe mencionar el trabajo de grado titulado "Análisis organizacional de la dinámica interna de las empresas constructoras destacadas del eje cafetero". El cual fue realizado en noviembre del 2009, y fue presentado por señor José Alejandro Buendía Sierra como requisito parcial para optar al título de Magíster en administración, programa académico que se dicta en la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Este trabajo se enfoca en el análisis de la dinámica interna de las organizaciones, incurriendo de manera superficial en los procesos relativos a la competitividad o la interacción entre empresas y teniendo como orientación los fenómenos organizacionales internos a los sujetos de estudio, las empresas constructoras destacadas del eje cafetero. El área problemática se centra en la carencia notoria de información respecto al comportamiento de estas organizaciones que por diferentes razones son únicas y poco exploradas. Se presentan estudios técnicos y tecnológicos que apuntan al incremento de la

productividad y a la implantación de modas y técnicas administrativas, aun así, se generaliza las altas barreras a la entrada de estas metodologías, en la mayoría de casos por desconocer la realidad organizacional de este tipo de empresas.

En lo referente al marco teórico y metodológico, se inició por indagar respecto al comportamiento organizacional y el estudio de las organizaciones; partiendo de esta base y fundamentado en estudios previos similares se prosiguió por definir el análisis organizacional, su alcance y limitantes; paso seguido se ahondó en las metodologías de análisis pertinentes para el presente trabajo y sus variables foco de investigación, eligiendo como marco de referencia el esquema McKinsey 7-S el cual identifica 7 variables como las de mayor congruencia para el estudio de una organización y su desempeño, a saber: estrategia, estructura, procesos internos, prácticas de recursos humanos, estilo de liderazgo, capacidad de aprendizaje, y valores compartidos.

Con este trabajo se estructuró un modelo teórico para el análisis organizacional el cual delimita aspectos fundamentales para el estudio y comprensión de no solo las empresas constructoras sino de todo tipo de organizaciones, siendo este modelo una herramienta precursora para ahondar en el diagnóstico de las empresas, develar características y fuentes de mejora y cambio. De acuerdo a lo observado en el trabajo no se tienen modelos de análisis organizacional con validación continua lo que indica poco desarrollo en la práctica del mismo, y necesidad de mayor investigación e institucionalización del conocimiento que al respecto se tiene y se genera. La investigación brinda un aumento en el conocimiento sobre el análisis organizacional, sus características y aplicación, con lo cual se ofrece información que le permite a las organizaciones colombianas, analizar nuevas alternativas, detectar falencias y realzar fortalezas, igualmente estos resultados son valiosos para académicos, investigadores y consultores, quienes podrán seguir indagando por nuevas formas de análisis, evaluar otros factores no considerados y pronunciarse frente a los resultados.

Otro trabajo consultado es el trabajo de grado de maestría titulado “Impacto de los sistemas de planificación de recursos empresariales en empresas grandes” presentada en febrero del 2010, por María Alexandra Valero Alemán ante la Universidad católica Andrés Bello para optar el título de Magister en Administración de Empresas. El objetivo de este trabajo fue conocer el impacto producido por la implantación de un sistema tipo ERP en el componente organizacional, en una muestra de tres empresas grandes en Venezuela cuya fase productiva sea igual o mayor a un año, utilizando como marco de análisis el modelo de las 7’S de McKinsey. En el trabajo la implantación de sistema ERP produjo impacto en las organizaciones de las tres empresas grandes de la muestra, en las siete variables del modelo de McKinsey , debido, principalmente a la naturaleza del diseño del sistema , “toca” inevitablemente los componentes “duros” de la empresa ( estrategia, estructura, organización, sistemas), por lo que un proyecto de esta magnitud solo puede ser concebido como parte del plan estratégico de una empresa , y no como iniciativa aislada del departamento de sistemas, que involucre el total compromiso de las más altas esferas organizacionales la participación de las personas potencialmente impactadas.

Por otro lado, continuando con esta misma labor de investigación y consulta se encontró el trabajo especial de grado titulado “Modelo de implementación de las 7’S de McKinsey en la pequeña empresa Guatemalteca, para maximización de la productividad” presentado en diciembre del 2001, por José Ángel Cabrera Ramírez ante la Universidad Mariano Gálvez del Guatemala, Previo a optar el grado académico de Licenciado y el título profesional de Administrador de Empresas. El propósito de este trabajo es proporcionarles a profesionales, empresarios y estudiantes un modelo de las 7’S de McKinsey para maximización de la productividad en la pequeña empresa Guatemalteca.

Finalmente, mediante este trabajo se estableció que las pequeñas empresas Guatemaltecas carecen de estructura administrativa y presentan serias debilidades

es en todas sus operaciones de funcionamiento administrativo esto no permite un manejo adecuado para alcanzar la productividad , se detectó que la mayoría de las empresas funcionan bajo un sistema empírico que ocasiona pérdidas y baja productividad afectando la competitividad de estos empresarios en el medio nacional , se comprobó que las empresas no están dotadas de descripción de puestos que permitan organizar eficazmente las operaciones del recurso humano estimando la maximización de la productividad y se determinó que las empresas no identifican los procesos productivos , esto debilita fuertemente sus líneas de producción e impacta en el objetivo de alcanzar la productividad.

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

**2.2.1 La Organización.** Para el lector de la presente investigación resultara importante conocer y manejar el significado y contextualización de este término, dada la frecuencia en su empleo y los aportes que puede brindar como complemento a los diferentes enfoques, teorías, y modelos que se abordaran más adelante.

Cesar Bernal<sup>2</sup> opina que en la sociedad actual las organizaciones están en todas partes y las personas estamos involucradas en ellas, sin embargo, pensamos poco en lo que son realmente, en las implicaciones que tienen en nuestras vidas, en cómo funcionan y como van cambiando con el tiempo. Por esto, es necesario entender que son y cómo se comportan.

Ahora bien después de leer la percepción de algunos autores, para entender claramente la definición de organización, citamos al autor Carlos Martínez Fajardo, profesor de la facultad de ciencias económicas de la Universidad Nacional de

---

<sup>2</sup> BERNAL TORRES, Cesar Augusto, Introduccion a la Administracion de las Organizaciones:Enfoque Global e Integral, Pearson Prentice Hall, Mexico, 2007,p.22.

Colombia, quien define claramente las dos acepciones principales del término organización: organización como *proceso* y organización como *sistema social*.

Así pues según el autor, “organización como proceso es la función o actividad que hace parte del proceso administrativo, y que se refiere al diseño y rediseño de la estructura, a las relaciones sociales, al cuerpo social: a la división y especialización del trabajo, la distribución de funciones y responsabilidades, la comunicación y las relaciones de autoridad para la asignación de recursos. En cuanto a la organización como sistemas sociales, son entidades o unidades socioeconómicas, que producen bienes o servicios, están orientadas por una racionalidad social, poseen un subsistema administrativo o de gestión, una estructura, unos recursos y se encuentran delimitadas por una estructura socioeconómica específica”<sup>3</sup>.

En este sentido, se puede decir que las personas vinculadas a la organización se relacionan entre sí, lo que las lleva a formar una estructura social interna, y es gracias a ella que logran producir y alcanzar unos resultados, haciendo uso de unos recursos y un sistema administrativo en interacción con una estructura social que está en constante cambio, de acuerdo con la época y el lugar.

Por tanto, la organización determina una finalidad común y los límites del sistema social, la manera, el grado, el tiempo y las formas de cooperación para que los individuos sean capaces de unirse con otras personas para trabajar o realizar una actividad común, la estructura social.

**2.2.2 Elementos que Componen las Organizaciones.** De manera general se pueden identificar los siguientes elementos, enunciados por Martínez Fajardo:

---

<sup>3</sup> MARTINEZ FAJARDO, Carlos Eduardo. Administración de Organizaciones: Competitividad y Complejidad en un contexto de globalización. Tercera Edición. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia Unibiblos, 2002.

**2.2.2.1 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.

**2.2.2.2 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.

**2.2.2.3 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.

**2.2.2.4 Recursos.** Son los medios o factores que utilizan las organizaciones en su proceso de producción, se pueden clasificar en: humanos, financieros, físicos y tecnológicos.

**2.2.2.5 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.

De estos elementos que define Fajardo, se puede decir que juegan un papel importante dentro de la organización, ya que incluye de una manera integral y general aspectos como el espacio, las actividades, las áreas, los procesos, los

recursos, la interacción con su entorno, entre otros, los cuales resultan indispensables para la subsistencia de las organizaciones. Además, reconoce y brinda especial atención tanto a los aspectos internos de la organización como a aquellos aspectos externos.

**2.2.3 Evolución de las Organizaciones y los Sistemas de Administración.** A continuación presentamos las ideas, pensamientos, y sistemas que caracterización la evolución del pensamiento organizacional:

**Cuadro 1. Evolución de las organizaciones y los sistemas de administración**

	<b>Administración Tradicional</b>	<b>Teoría de la Gerencia o del Management</b>	
<b>Periodo</b>	<b>Anterior a 1880</b>	<b>1880-1930</b>	<b>1930-Hoy</b>
<b>Características</b>	1. Pensamiento Tradicional	2. Gerencia Clásica Mecanicista	3. Gerencia Contemporánea Participativa, Sistémica
Sistemas administrativos imperantes	-Artesanal -Medieval -Clientelista -Mecanicista	-Taylorista -Fayolista -Burocrático -Mecanicista -Gerencia por tarea	-Gerencia por objetivos -Gerencia estratégica -Tecnocrático -Participativo -De autogestión
Organizaciones dominantes	-La tribu -El Estado absolutista -El Ejército -La Iglesia -El taller -La fábrica -La empresa familiar	-El Estado liberal -La sociedad anónima -Organización industrial	-El Estado neoliberal -Organizaciones de servicios -La gran corporación o empresa multinacional -ONG
Método de investigación	-Empírico	-Cartesiano positivista	-Axiomático -Conductista -Estructural-funcionalista -Sistémico complejo

**Fuente.** Tomado de MARTINEZ FAJARDO, Carlos Eduardo. Administración de Organizaciones: Competitividad y Complejidad en un contexto de globalización. Tercera Edición. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia Unibiblos, 2002. p36

En el cuadro anterior se puede apreciar una completa recopilación de las diferentes nociones y percepciones que se ha tenido con el transcurrir de los años sobre las organizaciones y la administración, en donde cada periodo de tiempo al tener características y acontecimientos propios va marcando y condicionando el pensamiento de la época, ya que los pensadores, teóricos y autores interesados en hacer investigación, buscan en toda medida generar aportes sólidos a una temática determinada, y a su vez resolver los problemas, dilemas, y controversias que van surgiendo en su época, y en los periodos de transición entre una época y otra.

2.2.4 Enfoques al Análisis de la Administración. Dada la importancia que tiene la administración como tal dentro de las organizaciones, se hace necesario mencionar y explicar algunos enfoques administrativos recientes, ya que del enfoque escogido y puesto en práctica dentro de la organización depende el direccionamiento que se le dé a ésta y su desenvolvimiento en el entorno. Además a partir de dichos enfoques han surgido algunos modelos de análisis organizacional, por lo cual dado el objeto de estudio de la presente investigación resulta muy importante conocerlos. A continuación referenciamos algunos enfoques:

**Cuadro 2. Enfoques al análisis de la administración**

ENFOQUE	CARACTERISTICAS/ CONTRIBUCIONES	LIMITACIONES
Enfoque Empírico o de Casos	Estudia experiencias mediante casos. Identifica éxitos y fracasos.	Cada situación es distinta. No se hace ningún intento por identificar principios. Valor limitado para el desarrollo de teoría administrativa.

ENFOQUE	CARACTERISTICAS/ CONTRIBUCIONES	LIMITACIONES
Enfoque de los papeles administrativos	<p>El estudio original consistió en observaciones de cinco directores generales. Con base en este estudio se identificaron 10 papeles administrativos, los cuales se agruparon en</p> <p>1) Interpersonales, 2) De información, 3) De decisión.</p>	<p>La muestra original fue muy reducida. Algunas actividades no son administrativas. Las actividades dan evidencia de planeación, organización, integración de personal, dirección y control. En cambio se dejaron fuera algunas actividades administrativas importantes (como la evaluación de los administradores).</p>
Enfoque de Contingencias o Situacional	<p>La practica administrativa depende de la circunstancias (es decir, de una contingencia o situación). La teoría de las contingencias reconoce la influencia de determinada soluciones en los patrones de comportamiento organizacional.</p>	<p>Los administradores saben desde hace mucho tiempo que no existe la “mejor” manera de actuar. Dificultad para la determinación de todos los factores de contingencias pertinentes y la exhibición de sus relaciones. Puede ser muy complejo.</p>
Enfoque Matemático o de la “Ciencia de la Administración”	<p>La administración se concibe como procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos. Se entiende como un proceso puramente lógico, expresado en símbolos y relaciones matemáticas</p>	<p>Preocupación por los modelos matemáticos. Muchos aspectos de la administración no son susceptibles de conformar modelos. Las matemáticas son un instrumento útil, pero difícilmente una escuela o enfoque de administración.</p>
Enfoque de la Teoría de las Decisiones	<p>Interés en la toma de decisiones, las personas o grupos que toman decisiones y el proceso de toma de decisiones. Algunos teóricos se sirven de la toma de decisiones como punto de partida para el estudio de todas actividades empresariales. Las delimitaciones del estudio ya no están claramente definidas.</p>	<p>La administración no se reduce a la toma de decisiones. El interés de este enfoque es al mismo tiempo demasiado estrecho y demasiado amplio.</p>
ENFOQUE	CARACTERISTICAS/ CONTRIBUCIONES	LIMITACIONES

Enfoque de la Reingeniería	Replanteamiento fundamental. Análisis de procesos. Rediseño radical. Resultados drásticos.	Desden por el ambiente externo. Posiblemente se ignoran las necesidades de los clientes. Desden por las necesidades humanas. Se ignora el sistema administrativo total, como en el enfoque del proceso administrativo, u operacional.
Enfoque de Sistemas	La aplicabilidad de los conceptos de sistemas es muy amplia. Los sistemas tienen delimitaciones, pero interactúan así mismo con el entorno externo; es decir las organizaciones son sistemas abiertos. Este enfoque reconoce la importancia de estudiar las interrelaciones de la planeación, la organización y el control en una organización, así como los subsistemas, muy numerosos.	Análisis de las interrelaciones de los sistemas y subsistemas, así como de las interacciones entre las organizaciones con su entorno externo. Difícilmente se puede considerar como un enfoque nuevo de la administración.
Enfoque de Sistemas Sociotécnicos	El sistema técnico ejerce importantes efectos en el sistema social (actitudes personales, comportamiento grupal). Interés en la producción, las operaciones de oficina y otras áreas de estrechas relaciones entre el sistema técnico y las personas.	Énfasis únicamente en el trabajo de oficina administrativo y de nivel inferior. Se ignora gran parte de otros concomitantes administrativos.
Enfoque de Sistemas Sociales Cooperativos	Interés en los aspectos conductuales interpersonales y grupales que producen un sistema de cooperación. El concepto amplio incluye a todos los cooperativos con un propósito claro.	Campo demasiado amplio para el estudio de la administración. Al mismo tiempo, pasa por alto muchos conceptos, principios y técnicas administrativos.
Enfoque del Comportamiento Grupal	Énfasis en el comportamiento de los individuos en grupos. Se basa en la sociología y la psicología social. Se estudian principalmente los patrones de comportamiento grupal.	No integra conceptos, principios, teorías y técnicas administrativos. Necesidad de una integración más estrecha con el diseño de la estructura organizacional, la integración de personal, la planeación y el control.

ENFOQUE	CARACTERÍSTICAS/ CONTRIBUCIONES	LIMITACIONES
Enfoque del Comportamiento Organizacional	Intereses en el comportamiento interpersonal, las relaciones humanas, el liderazgo y la motivación. Se basa en la psicología individual.	Se ignora la planeación, la organización y el control. La capacitación psicológica no es suficiente para la formación de administradores eficaces.
Enfoque de las 7-S de McKinsey	Las siete S son: 1)Estrategia, 2)Estructura, 3)Sistemas, 4)Estilo, 5)Personal, 6)Valores compartidos, y 7)Habilidades	Aunque esta experimentada empresa consultora usa ahora a aquel cuya utilidad comprobaron Koontz y colaboradores desde 1995 y cuyo sentido practico ha confirmado, los términos empleados carecen de precisión y los temas se tratan superficialmente
Enfoque de la administración de Calidad total	Productos y servicios satisfactorios y confiables (Deming). Productos o servicios adecuados para sus uso (Juran). Cumplimiento de requerimientos de calidad (Crosby). Conceptos generales: mejora continua, atención a los detalles, trabajo en equipo, educación en claridad.	Aun no existe un acuerdo acerca de lo que es la administración de calidad total.
Enfoque del Proceso Administrativo u Operacional	Reúne conceptos, principios, técnicas y conocimientos de otros campos y enfoques administrativos. La intención es desarrollar recursos científicos y teóricos de aplicación práctica. Distingue entre conocimientos administrativos y no administrativos. Desarrolla un sistema de clasificación basado en las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.	No distingue, como lo hacen algunos autores, entre "representación" y "coordinación" como funciones diferentes. La coordinación, por ejemplo, es la esencia y propósito de la administración.

**Fuente.** Tomado de KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global.

12ª Edición. México: Mc Graw Hill, 2004. p21

En el cuadro anterior se presentan 14 enfoques que han sido tenidos en cuenta y desarrollados por diferentes autores en sus trabajos de investigación en épocas recientes. Por tanto, el grupo investigador considera pertinente su inclusión en el marco teórico, como una forma de mostrar al lector de la presente investigación que existen muchos enfoque alternativos a los tradicionales, de los cuales después de un estudio sutil y cauteloso se pueden utilizar para aplicaciones prácticas en el campo laboral según el objeto social de la empresa, según la necesidad a solucionar, y según su interacción con el entorno.

**2.2.5 Análisis Organizacional.** Indudablemente el análisis organizacional en los últimos tiempos ha tomado cada vez más importancia, y se han generado una serie de estudios y aportes. En este sentido, se han intensificado los estudios, hasta tal punto de ser considerado el análisis organizacional como una disciplina. Definiéndose así:

Es una disciplina que ofrece ciertos modelos para el abordaje y el tratamiento de problemas en sistemas organizativos, de acuerdo con las características de la misión, de la cultura, de las personas, del trabajo y del contexto externo de cada organización. Las características del método o modelo conducen a profundizar el análisis de situaciones organizacionales, permitiendo una progresiva inclusión de roles, sectores, niveles jerárquicos y grupos de poder, para resolver conjuntamente los problemas, con la ayuda de un consultor externo que actúa como "agente de cambio". Esta disciplina contribuye al abordaje y al tratamiento de cuestiones claves que determinan -directa o indirectamente- el desempeño organizacional.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Instituto Nacional de la Administración Pública. En: Organizaciones Públicas. Tomo 2: La Innovación y el Análisis Organizacional. Serie: Documentos de Apoyo a la Capacitación. Dirección Nacional de Estudios y Documentación. Dirección de Estudios e Investigación. Buenos Aires, 1997. p8

Se puede decir que el análisis organizacional analiza los elementos fundamentales de una organización, del entorno y de su progreso en el tiempo.

Un análisis de la organización puede ser utilizado para preparar la organización ante importantes cambios, para facilitar el trabajo de planificación en forma de planes de acción, proyectos y programas, antes de asambleas anuales y evaluaciones, o simplemente como un proceso de aprendizaje. Si el análisis de la organización será utilizado regularmente, la organización puede percibir cambios, tanto positivos cuanto negativos. Además, el análisis de la organización también tiene que realizarse en un momento adecuado y con participantes preparados y motivados.<sup>5</sup>

Ahora bien, entre las causas por las que se debe implementar un análisis o diagnóstico organizacional encontramos<sup>6</sup>:

1. El proceso natural de crecimiento, que hace difícil continuar con los mismos esquemas organizacionales con los que inició.
2. El proceso natural de deterioro, obsolescencia y entropía.
3. La intención de encarar el problema de la productividad, la calidad total y la competitividad, entre otros.
4. La experiencia de la organización al verse sometida a cambios de importancia.
5. El aumento de complejidad del entorno en que funciona la organización.
6. El deseo de la organización por conocer a detalle y conscientemente su cultura organizacional.
7. La inquietud de la empresa por mejorar su clima laboral y aumentar la motivación de sus miembros.

---

<sup>5</sup>THOMASON, Asa. En: Guía Metodológica de Cooperación para el Desarrollo. Análisis organizacional, propósito y participación. [en línea]. [consultado abril 26.2013]. Disponible en <<http://www.metoder.nu/cgi-bin/met.cgi?d=s&w=2032&l=es&s=mt>>

<sup>6</sup> VIDAL, Rosario. SANCHEZ, Juan. En: Mercadotecnia Global. El diagnóstico y las organizaciones. [en línea]. [consultado julio 13.2013]. Disponible en <[http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=407&Itemid=125#m1](http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=407&Itemid=125#m1)>

## 8. La fusión o adquisición de la organización por otra compañía.

Así pues, cabe decir, que el análisis organizacional, juega un papel fundamental en el desarrollo de las organizaciones, ya que le permite a una organización conocer su situación actual, detectar aquellas áreas deficientes que no permiten alcanzar los objetivos organizacionales, para trabajar en ellas y superar las falencias existentes. Por tanto, propicia las bases para la generación y formulación de estrategias de mejoramiento en la organización, y su posterior implementación.

**2.2.5.1 Elementos de Análisis Organizacional.** Los elementos que componen un análisis organizacional están directamente relacionados con el tipo de organización que se pretende analizar, por tanto, se puede decir que estos elementos varían de una organización a otra; en donde, teniendo en cuenta sus condiciones y esquemas organizacionales se podrán identificar.

La organización como un sistema complejo de carácter sociotécnico y adaptivo; un sistema en el cual se conjugan factores de índole política, cultural, económica y social. Estos factores se relacionan entre sí en forma complementaria, presentan oposiciones y procesos paralelos. Las directivas responden a una racionalidad compuesta, donde se cruzan las visiones e intereses de los múltiples grupos vinculados a la organización. El sentido del sistema es la fuerza que actúa junto con otras que dan continuidad a la organización y le permiten operar en un marco incierto y cambiante. Un aspecto vital es su capacidad para generar actividades que sostienen su carácter autogenerativo. Esta capacidad incluye autonomía, recursividad y reflexividad. En el marco del análisis de la organización se destaca su capacidad de generar bienes mediante procesos de transformación fomentando la eficiencia y efectividad. También requiere una visión de su autonomía y continuidad. Una visión que refiere a la construcción interna de las relaciones que le dan un mínimo de cohesión y le permite operar como una entidad diferenciada en su contexto. La organización no existe solo por la eficacia de sus estrategias y

políticas. El énfasis en la eficiencia y eficacia muchas veces pone en peligro la continuidad de la organización. No es una maquina programada, sino un sistema que se construye a medida en que crece y enfrenta situaciones que son imprevistas<sup>7</sup>.

En líneas generales, para el grupo investigador la enunciación precisa de los elementos de análisis organizacional no resulta una tarea sencilla, ya que la organización al ser un sistema complejo en el que interactúan múltiples factores, los cuales difieren de una organización a otra, no es posible generalizar y definir claramente dichos elementos. No obstante, para superar este inconveniente en la actualidad existen muchos modelos de análisis organizacional que utilizan las empresas como una herramienta muy útil según las condiciones y necesidades que presenten. Cada uno de estos modelos, según la perspectiva del autor, propone una serie de elementos de análisis organizacional específicos. Por esto, se hace necesario realizar un estudio previo de la organización para conocerla mejor e identificar qué modelo de análisis organizacional se debe emplear teniendo en cuenta las características de la empresa y el objetivo a alcanzar. En este sentido, más adelante se hablara con más detalle sobre algunos modelos de análisis organizacional.

**2.2.5.2 El Papel del Analista Organizacional.** Es aquella persona que es convocada para cumplir un rol ante un requerimiento o demanda de una organización. El analista desempeña un “rol de ayuda, de continencia, de colaboración, es un mediador o un agente de cambio”. El proceso que desarrolla el analista se caracteriza por:

---

<sup>7</sup> Análisis organizacional. “La complejidad de la organización”. En: Centro de capacitación en gestión organizacional y desarrollo profesional. [en línea]. [consultado julio 13.2013]. Disponible en <<http://www.slideshare.net/yunesj/analisis-organizacional>>

- Apelar a marcos conceptuales.
- Presunciones básicas y creencias pragmáticas derivados de quienes se hallan involucrados.
- Incorpora nuevos conceptos que pautan la dinámica organizacional y permiten realizar generalizaciones.
- Reinterpretar experiencias o anticipar tendencias y que le van permitiendo un mayor desarrollo de su bagaje cultural<sup>8</sup>.

#### 2.2.5.2.1 Visiones relacionadas a la tarea del analista. Corresponden a:

- **Orden.** Cuando hay un problema, tratar de ver que lo genera, por ejemplo si las personas están desmotivadas indagar cual es la causa con intenciones de accionar.
- **Cambio.** En la situación anterior no solo hay que ver cuál es el problema sino presentar acciones para revertirlo con posiciones distintas a las existentes.
- **Ayuda, asistencia, reparación.** El analista adopta un carácter apolítico derivado su “actividad como técnico e investigador practico”
- **Postura crítica del orden establecido.** Cuyos fundamentos no son ya las disfunciones, sino la búsqueda del sentido y del desentrañamiento de lo oculto de la organización. En este caso, la naturaleza de la intervención no es de ayuda o asistencia sino de desarrollo.

En síntesis, más allá de la figura que adopte el analista organizacional como agente de cambio, o de asistencia, o de contención, la presencia del presupuesto ético se vuelve una condición necesaria, básica, que signa el vínculo analista-

---

<sup>8</sup> Universidad Nacional de Rio Cuarto. Facultad de Ciencias Económicas. Licenciatura en Administración. Sociología de las organizaciones. 2011. [en línea]. [consultado julio 13.2013]. Disponible en <http://www.eco.unrc.edu.ar/wp-content/uploads/2010/08/Analisis-Organizacional1.pdf>

organización<sup>9</sup>.

**2.2.5.3 Etapas del Desarrollo y Análisis Organizacional.** Tenemos las siguientes:

- 1. Objetivo.** La primera acción a realizar es una entrevista con los propietarios de la organización. Conocer la cultura, la visión, la misión, los objetivos organizacionales y el pensamiento de quienes toman las decisiones empresariales. En esta etapa puede surgir el problema objeto de análisis.
- 2. Revelamiento.** Son las acciones desarrolladas con el fin de realizar una descripción de la empresa, el área o departamento, puesto de trabajo, entre otros. Entre las técnicas y herramientas utilizadas están: observación física del ambiente interno, cuestionarios, entrevistas, recopilación de documentación, entre otras.
- 3. Diagnóstico.** Es el acto de conocer, se refiere a la actividad para determinar los causales de los problemas, debilidades y fortalezas de la organización. El diagnóstico es una herramienta al servicio de la voluntad del cambio y progreso, característica fundamental para una gestión eficaz<sup>10</sup>.

**2.2.5.4 Instrumentos para Exponer los Resultados de Análisis Organizacional.** Estas herramientas se mencionan a continuación están sujetas al tipo de problema organizacional:

---

<sup>9</sup> Universidad Nacional de Río Cuarto. Facultad de Ciencias Económicas. Licenciatura en Administración. Sociología de las organizaciones. 2011. [en línea]. [consultado julio 13.2013]. Disponible en <<http://www.eco.unrc.edu.ar/wp-content/uploads/2010/08/Analisis-Organizacional1.pdf>>

<sup>10</sup> Universidad Nacional de Río Cuarto. Facultad de Ciencias Económicas. Licenciatura en Administración. Sociología de las organizaciones. 2011. [en línea]. [consultado julio 13.2013]. Disponible en <<http://www.eco.unrc.edu.ar/wp-content/uploads/2010/08/Analisis-Organizacional1.pdf>>

- Matriz o cuadro donde pueden apreciarse todos los factores de eficiencia y deficiencia (causas y consecuencias).
- Análisis DOFA.
- Informe ejecutivo.
- Diseño de una escala de funcionamiento organizacional.
- Análisis factorial y/o causal
- Gráficos, matrices, cuadros comparativos<sup>11</sup>.

**2.2.5.5 Modelos de Análisis Organizacional.** A medida que el mundo se vuelve más complejo e interdependiente, el cambio se vuelve menos dependiente de la relación causa-efecto, más discontinuo e impredecible. Por lo tanto, el futuro es cada vez menos como el pasado y menos como esperamos que sea, lo apasionante respecto a la discontinuidad es que ofrece infinidad de oportunidades. Eso significa que el siglo XXI no pertenece a nadie, pero será de quien este dispuesto a conquistarlo. Para ello se requiere aceptar el reto y, en muchos casos desaprender de los actuales modelos, los actuales paradigmas, las actuales reglas, las actuales estrategias y las actuales suposiciones.<sup>12</sup>

En lo que respecta al análisis organizacional, recientemente han sido los estudios que han profundizado aspectos fundamentales de ésta, y poco a poco han surgido modelos que tratan de direccionar la gestión de las organizaciones

Han transcurrido alrededor de 40 años desde que comenzaron a realizarse en el mundo las primeras experiencias en esta disciplina. Sus primeros antecedentes se encuentran en la crítica y en la superación de concepciones tradicionales basadas

---

<sup>11</sup> Universidad Nacional de Rio Cuarto. Facultad de Ciencias Económicas. Licenciatura en Administración. Sociología de las organizaciones. 2011. [en línea]. [consultado julio 13.2013]. Disponible en <<http://www.eco.unrc.edu.ar/wp-content/uploads/2010/08/Analisis-Organizacional1.pdf>>

<sup>12</sup> BERNAL TORRES, Cesar Augusto, SIERRA ARANGO, Hernan Dario. Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Pearson Prentice Hall, Mexico, 2008 p31

en visiones demasiado simplificadas del fenómeno organizacional propias de las corrientes mecanicistas emergentes de la denominada "revolución industrial". Dichas corrientes consideraban al hombre prácticamente como una herramienta más, que se sumaba a los demás mecanismos del sistema. Su coordinación o ajuste se hacía depender de recursos pretendidamente objetivos y racionales que no contemplaban la intrincada complejidad de sus necesidades, de sus motivaciones y de su naturaleza psicosocial. Sucesivas teorías pretendieron superar el determinismo de causa-efecto, introduciendo conceptos nuevos tales como metas, teleología, motivaciones, adaptación al medio ambiente, sistemas abiertos, etc., más típicos de un pensamiento "sistémico", dinámico e integrador<sup>13</sup>.

Por tanto, al estar las organizaciones se enfrentándose en un sistema globalizado, internacionalizado, incierto y cambiante, se hace sumamente importante tener la capacidad de generar nuevas ideas que permitan seleccionar y utilizar mejor las herramientas existentes, desprenderse de los viejos hábitos, adaptar y/o generar conocimiento. No obstante, es precisamente gracias al conocimiento que en la actualidad existe varias teorías, modelos e importantes aportes que de una forma u otra han contribuido de una manera positiva en la generación de alternativas de solución a los problemas organizacionales.

Así pues, después de leer e indagar sutilmente varias fuentes bibliográficas en términos generales se puede decir que ha habido varios estudios relacionados con el Análisis Organizacional, en los cuales según la perspectiva del autor se le ha dado diversos enfoques y orientaciones direccionadas hacia el cumplimiento de un fin específico. Sin embargo, solo hasta hace algunos años se han empezado a proponer modelos con fundamentos alejados de lo habitual, con pilares diferentes que rompen con los esquemas tradicionales.

---

<sup>13</sup> Instituto Nacional de la Administración Pública. En: Organizaciones Públicas. Tomo 2: La Innovación y el Análisis Organizacional. Serie: Documentos de Apoyo a la Capacitación. Dirección Nacional de Estudios y Documentación. Dirección de Estudios e Investigación. Buenos Aires, 1997. p8

A continuación se estudiarán algunos modelos propuestos para realizar un análisis organizacional.

**2.2.5.5.1 Modelo de Contingencias.** Fue propuesto por los autores Lawrence y Lorsch, los cuales “le dan gran importancia a la relación del sistema organizacional con su entorno: a la contingencia del encuentro entre organización y ambiente. La organización especializa partes de sí mismas en su relación con partes del ambiente (diferenciación), como una forma de actuar en la reducción de la complejidad de su entorno. Estos subsistemas organizacionales pueden ser más o menos diferentes entre sí, pero, se requiere de una fuerza que permita mantener a la organización funcionando como una sola entidad”<sup>14</sup>. Lawrence y Lorsch (1967), después de estudios cautelosos determinaron algunos aspectos, que para ellos resulta de vital importancia para llevar a cabo un análisis organizacional; estos son:

- Estructura: formas organizacionales, planeación de sus actividades, división del trabajo.
- Orientación interpersonal: ya sea hacia las actividades sociales o a las tareas, entre la empresa y los miembros.
- Orientación del tiempo: dependiente del tiempo necesitado por los trabajadores para captar retroalimentación del medio; mercado, proveedores, tecnología, competencia etc.
- Orientación hacia las metas: definición clara de las metas, grado de acuerdo entre las metas de la organización y las metas de los subsistemas.

El Trabajo de Lawrence y Lorsch estudió cómo las condiciones del mercado y tecnológicas condicionan a los procesos organizativos. Así las organizaciones que funcionan en un entorno inseguro y turbulento necesitan conseguir un mayor

---

<sup>14</sup> DIAZ, Jonathan; MENDOZA, Victor. Modelos De Diagnostico. [en línea]. [consultado abril 26.2013]. disponible en < <http://es.scribd.com/doc/32850068/Capitulo-I-diagnostico-organizacional>>

grado de diferenciación interna, que aquellas cuyo entorno es menos complejo y más estable<sup>15</sup>.

**2.2.5.5.2 Modelo de Mintzberg.** Henry Mintzberg ha venido elaborando un modelo, cuyo punto de partida es bastante parecido al de Lawrence y Lorsch. Mintzberg piensa que en el diseño de la estructura se ha de tener en cuenta tanto la armonía interna de la organización como la situación de la organización en el entorno<sup>16</sup>. Siguiendo la misma fuente a continuación describiremos las Partes-Modelos que se describen en el Modelo de Mintzberg:

- Cumbre estratégica: Se ubica a la alta gerencia.

Estructura Simple: Supervisión directa, en que la parte de mayor importancia es la cumbre estratégica

- Línea Media: Está formada por los gerentes.

Forma Divisional: Basada en la estandarización de los productos o servicios.

- Núcleo Operativo: Son los operarios, quienes ejecutan el trabajo de producir los productos y servicios de la organización.

Burocracia Profesional: Esta configuración se basa en la estandarización de destrezas y conocimientos de los trabajadores.

- Estructura Técnica: Está constituida por expertos dedicados a la estandarización del trabajo.

---

<sup>15</sup> DANIEL ZALAZAR RICARDO JUAN. Introducción a la administración : Paradigmas en las organizaciones. [En línea]. [consultado mayo 21 del 2013]. Disponible en <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1090/contingencia.html>>

<sup>16</sup> SÁNCHEZ CORTES, José Antonio. La importancia del Desarrollo Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior. [En línea]. [consultado mayo 13 del 2013]. Disponible en <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/390/Modelos%20de%20 analisis.htm>>

Burocracia Mecánica: Su base se encuentra en la estandarización de procesos de trabajo

- Staff de Apoyo: Se ubican todas las unidades que ofrecen servicios indirectos al resto de la organización.

Adhocracia: Su fundamento es el ajuste mutuo. La parte clave es el Staff de apoyo, a veces unido al núcleo operativo.

Los aportes de Mintzberg son pertinentes si se busca estudiar, evaluar y definir cuál es la configuración más apropiada para una organización, es un enfoque multifacético y complejo que resulta ser una gran ayuda para la clasificación, comprensión, diagnóstico y diseño de las organizaciones. Su objetivo está principalmente en servir de guía para el diseño de organizaciones que puedan enfrentar exitosamente el desafío de la eficacia y eficiencia, de igual a manera marca pautas de diagnóstico y análisis organizacional<sup>17</sup>.

**2.2.5.5.3 Modelo de Hax y Majluf.** Aunque el trabajo de Hax y Majluf (1991) se encuentra dirigido primordialmente a elaborar un enfoque pragmático de la gestión estratégica, de él puede desprenderse un modelo para el diseño organizacional que tiene una utilidad clara para el diagnóstico y análisis de organizaciones.

Ellos, de acuerdo con Lawrence y Lorsch, sostienen que no existe una mejor forma de organización, válida para todas las circunstancias. La organización debe ser diseñada para obtener en la mejor forma posible sus objetivos estratégicos y, en ese sentido, la estructura debe ser una consecuencia de la estrategia. Se puede ver, a partir de este enunciado fundante, que la posición de Hax y Majluf es eminentemente dinámica; la estructura en esta perspectiva es una consecuencia, una resultante de los requerimientos estratégicos de la organización y no un punto

---

<sup>17</sup> BUENDIA SIERRA JOSE ALEJANDRO, Análisis organizacional de la dinámica interna de las empresas constructoras destacadas del eje cafetero. Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. Maestría en administración profesional. Pag 32. [En línea]. [consultado mayo 21 del 2013]. Disponible en <<http://www.bdigital.unal.edu.co/2019/1/josealejandrobuediasierra2009.pdf>>

de partida, un dato desde el cual debería partir cualquier intento de definición de la estrategia. Esta perspectiva se ubica en las más modernas teorías organizacionales que conceden una importancia central a los aspectos culturales, normativos y valóricos de una organización en la configuración de lo que ésta podrá llegar a ser y a hacer. De hecho, Hax y Majluf afirman que, en alguna medida, la cultura de una organización condiciona su estrategia y ésta, a su vez, determina los elementos básicos de la estructura. Según estos autores, si se desea diseñar una organización, es conveniente seguir los siguientes pasos:

Definir una estructura organizacional básica, que representa la división principal de los negocios en que se encuentra la organización. El orden jerárquico revela las prioridades que asignan los ejecutivos a las actividades centrales de la organización.

Definición detallada de la estructura organizacional. Se trata, en este paso, de revestir la estructura organizacional básica con todos los detalles operacionales específicos que hacen la organización.

Se completa el diseño organizacional con la especificación de un cierto balance entre la estructura organizacional y los procesos de gestión que la acompañan: planificación, control de gestión, comunicación e información y los sistemas de gestión de recursos humanos y de recompensas.

Hax y Majluf estiman que los roles principales que debe cumplir la estructura organizacional son dos. Esta consideración es de especial interés para el diagnóstico: Apoyo a la implementación de programas estratégicos, y facilitación de la conducta normal de las actividades operacionales de la organización.

En términos generales, y dejando fuera de consideración gran parte del extenso trabajo de Hax y Majluf, se puede indicar que estos autores enfatizan

especialmente la necesidad de establecer concordancias entre la cultura, la estrategia y la estructura de toda organización<sup>18</sup>.

**2.2.5.5.4 Modelo de las 7's de Mckinsey.** Las 7'S de la estructura organizativa de McKinsey es un modelo de gestión que describe los 7 factores necesarios para organizar una compañía holística y eficaz. Juntos estos 7 factores determinan la manera en la cual opera una corporación. Los gerentes deben considerar los 7 factores, para estar seguros que podrán implementar una estrategia de forma exitosa. Ya sea ésta grande o pequeña. Son todas interdependientes, así que si no se presta atención a cada una de ellas, puede afectar a todas las demás. La característica más sobresaliente de este modelo es que ha sido ampliamente utilizado en diversas empresas y por prestigiosas escuelas de administración, como Harvard y Stanford<sup>19</sup>.

Para comprender mejor el modelo en si, es preciso mostrar un poco los inicios y estudios realizados sobre este modelo. A principios de 1977 se realizo un estudio en la compañía McKinsey & Company ubicada en los Estados Unidos, en el cual desde el comienzo se mostro una preocupación por la naturaleza de la relación entre estrategia, la estructura, y la efectividad. Este proyecto sobre la eficacia de la organización fue liderado por Peters y Waterman, los cuales trabajaban en ese entonces como consultores de gestión en McKinsey & Company. Además, existe una obra titulada "En busca de la excelencia de la excelencia" desarrollada por estos dos autores, la cual es tomada como herramienta básica por la compañía McKinsey. Por otro lado, cabe mencionar que las 7`S de la estructura organizativa fueron mencionadas en el "El arte de la administración Japonesa" de Richarde

---

<sup>18</sup> Rodríguez M., Darío (2005). Modelos de análisis (pp.47 - 69). En: Diagnóstico organizacional. México D.F. Alfaomega [En línea]. [consultado mayo 13 del 2013]. Disponible en <<http://es.scribd.com/doc/71863502/Modelos-de-analisis> >.

<sup>19</sup> Inno Consulting. Herramientas para Resolución de Problemas: El Modelo de las 7 S. [en línea]. [consultado Mayo 02.2013]. Disponible en: <[http://www.innoconsulting.com.ar/pdf/soluciones/problem\\_solving\\_7s.pdf](http://www.innoconsulting.com.ar/pdf/soluciones/problem_solving_7s.pdf)>

Pascale y Anthony Athos en 1981. Ellos habían estado investigando sobre como la industria japonesa había logrado ser tan exitosa. Aproximadamente al mismo tiempo, Tom Peters y Roberto Waterman, exploraban que hace una compañía excelente. El modelo 7S nació de una reunión de estos 4 autores en 1978 <sup>20</sup>.

De esta manera, “la primera aplicación importante del modelo como herramienta de diagnostico fue, obviamente, el estudio sobre el cual los autores Peters y Waterman Jr. se basaron para crear el modelo. El equipo de McKinsey hizo una selección de 62 empresas que consideraron de alto nivel de reputación, entre las cuales se encontraban compañías importantes de alta tecnología (e.g. IBM, Hewlett Packard y Xerox), de consumo masivo (e.g. Procter & Gamble y Johnson & Johnson), de servicios (e.g. Delta Airlines, Mc Donald y Marriott, de ingeniería (e.g. Bechtel y Fluor) y empresas básicas (e.g. Exxon y Dow Chemical). La selección de la muestra se realizo utilizando (6) criterios de superioridad a largo plazo: tres eran medidas de crecimiento y creación de riqueza a largo plazo, y tres eran medidas de rendimiento sobre el capital y las ventas. Los instrumentos utilizados fueron las encuestas y las entrevistas estructuradas para comparar cada uno de los componentes del modelo en dichas organizaciones”<sup>21</sup>.

“La visión de estos autores estuvo encaminada a ir mas allá de los instrumentos acostumbrados para solucionar problemas comerciales concentrados en el enfoque estratégico y en el estructural; llegando a la conclusión de que “los

---

<sup>20</sup> Modelo McKinsey, Nayhibe Nacer Valverde, Augusto de León Romero Ambríz, Javier Villalpando Mercado. Maestría en Administración de Negocios MBA. Administración de operaciones y tecnologías, Universidad Tecnología de México. [en línea]. [consultado Mayo 06.2013]. disponible en <<http://www.slideshare.net/AzulJimenez/modelo-7s1>>

<sup>21</sup> VALERO ALEMAN, María. En: Impacto de los Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales en empresas grandes. Trabajo de grado de Maestría. Magister en Administración de Empresas. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. Estudios de postgrados. Área de ciencias Administrativas y de Gestión [en línea]. [consultado abril 26.2013]. Disponible en < <http://www.metoder.nu/cgi-bin/met.cgi?d=s&w=2032&l=es&s=mt>>

problemas de estructura, a pesar de su innegable importancia, no son sino una pequeña parte de la cuestión de la eficiencia de la administración”<sup>22</sup>.

En este sentido, después de largas jornadas de estudio y análisis, los autores mencionados anteriormente consideraron que cualquier enfoque inteligente de la organización tenía que abarcar y consideran como interdependientes, por lo menos siete variables: Estructura, Estrategia, Personal, Estilo de liderazgo, Sistemas, Valores compartidos y Habilidades. Por tanto, Peters y Waterman fundamentados en esta noción elaboraron lo que se conoció como el Modelo de las 7`S de McKinsey, llamado así por las siglas de las variables en ingles (Structure, Strategy, Staff, Style, Systems, Shared values, Skills).

Existe una clasificación de estos siete elementos, donde tres de ellos se conocen como Duros (“hard”: Estrategia, Estructura y Sistemas) y cuatro de ellos como Suaves (“soft”: Estilo, Personal, Habilidades y Valores compartidos).

Los elementos "Duros" son fáciles de definir o identificar y el nivel Gerencial puede influir directamente sobre ellos: Ellos son la estrategia, los organigramas de estructura y los procesos formales y sistemas informáticos. Los elementos "Blandos", por otra parte, pueden ser más difíciles de describir, menos tangibles y más influenciadas por la cultura. Por lo tanto, son más importantes que los elementos blandos para que la organización se encamine al éxito<sup>23</sup>.

Dada esta clasificación, para llevar a cabo satisfactoriamente la presente investigación se hace sumamente necesario tener claro a que grupo pertenece cada factor, para así entender mejor su naturaleza, de modo que se empleen los

---

<sup>22</sup> PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Robert H. Jr. En busca de la Excelencia. Bogotá: Círculo de Lectores, 1985. p8

<sup>23</sup> Inno Consulting. Herramientas para Resolución de Problemas: El Modelo de las 7 S. [en línea]. [consultado Mayo 03.2013]. Disponible en: <[http://www.innoconsulting.com.ar/pdf/soluciones/problem\\_solving\\_7s.pdf](http://www.innoconsulting.com.ar/pdf/soluciones/problem_solving_7s.pdf)>

métodos de estudio y análisis indicados que faciliten la comprensión de los resultados.

Ahora bien, ahondando en el modelo, McKinsey sostiene que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios o no han sido considerados en los modelos tradicionales. El Modelo asume tres ideas clave:

La existencia de una multiplicidad de factores que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de una organización.

No es suficiente la identificación de esta diversidad de factores. Lo más importante es la combinación que se logra entre ellos para optimizar los resultados.

La forma esquemática del modelo, más cerca de una red de relaciones que de una estructura piramidal, determina que a priori ninguno de los factores es más relevante para mejorar la eficacia organizacional. La importancia relativa de cada variable dependerá de las condiciones de tiempo y espacio

A groso modo, de estas tres ideas claves cabe anotar que para la puesta en práctica del análisis organizacional tomando como base este modelo, se hace necesario realizar la identificación correcta de los factores dentro de la organización, posteriormente observar la interacción entre ellos, buscando lograr examinar y clarificar los cursos de acción para la generación de estrategias que alcancen el objetivo deseado. No obstante, es fundamental tener siempre presente que no se debe dar mayor importancia a algún factor en especial sin antes haber realizado un estudio cauteloso, ya que si no se hace se podría desviar los resultados erradamente a favor de alguno de dichos factores, y en lugar de mejorar la eficiencia tendría un efecto contrario.

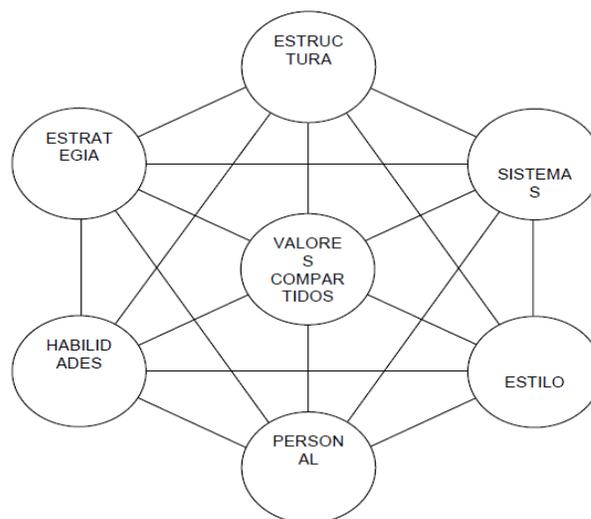
Ya en este punto, a continuación se explicara cada uno de los factores propuesto en el modelo de las 7`S de McKinsey:

- **Strategy** (Estrategia): 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.
- **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 el 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.
- **Skills** (Habilidades): 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.
- **Shared values** (Valores compartidos): 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.
- **Systems** (Sistemas): Son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos 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.

- **Style** (Estilo): 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.
- **Staff** (Personal): 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.

Ya para terminar con los fundamentos teóricos de este modelo, a continuación presentamos el esquema mediante el cual se encuentra representado, en éste es posible identificar la noción de que al evaluar la organización y la interacción de los siete factores se debe tener en cuenta que la implantación de cualquier tipo de estrategia en la organización debe estar alineada con estos factores. Las 7`S están compuestas por 7 esferas conectadas entre sí, con un elemento central que son los valores compartidos como se muestra a continuación.

**Gráfico 1.** Modelo McKinsey de las 7 claves de la organización.



Fuente: Peters y Waterman (1982) p. 11

En el grafico anterior se puede apreciar claramente la interacción existente entre los 7 factores propuestos por McKinsey, ya que el modelo se basa en la teoría de

que para que una organización funcione bien, estos siete elementos necesitan estar alineados y mutuamente reforzados. De tal manera, que llevando esta conceptualización a la práctica se puede decir que el modelo permite entender comprender cómo se interrelacionan estos elementos dentro la organización, permitiendo detectar aquellas áreas en donde existen falencias que imposibilitan tener una mayor eficiencia, y a su vez trabajar para eliminarlas.

Lo más importante es la combinación que se crea entre todas ellas, de esta manera cobra fuerza el modelo y se consigue optimizar los resultados. Este modelo presenta como fortalezas: herramienta de diagnóstico para entender a las organizaciones que son ineficaces, conduce al cambio organizacional, combina elementos e implicación total de la organización<sup>24</sup>.

Las 7's de McKinsey, es un importante modelo para implementar en las organizaciones del mundo actual ya que abarca las principales áreas de trabajo, y permite llevar una organización enfocada a los objetivos de la empresa (Strategy), una estructura competitiva (Structure) llevando una dirección flexible para la toma de decisiones adecuada (Style), que se pueda moldear rápidamente, y llevando un equipo de trabajo efectivo (Staff), en el cual puedan explotar sus habilidades (Skills), para que pueda superar problemas, sin desviarse de la misión (Shared values), a través de procesos y sistemas adecuados tanto para la operación como para la administración (Systems)<sup>25</sup>.

En términos generales, se puede utilizar para ayudar a identificar que se debe realinear para mejorar la eficiencia en la organización, o en su defecto en un área determinada. Para esto, es muy importante saber determinar que tipo de cambios

---

<sup>24</sup> Las 7S de McKinsey – 7 factores básicos para la estrategia de cualquier organización. [En línea]. [consultado mayo 06 del 2013]. Disponible en internet <<http://www.pdcahome.com/las-7s-de-mckinsey/>>

<sup>25</sup> Modelo Mckinzey, Nayhibe Nacer Valverde, Augusto de León Romero Ambríz, Javier Villalpando Mercado. Maestría en Administración de Negocios MBA. Administración de operaciones y tecnologías, Universidad Tecnología de México. [En línea]. [consultado mayo 06 del 2013]. Disponible en internet <<http://www.slideshare.net/AzulJimenez/modelo-7s1>>

se deben hacer, para posteriormente generas cursos de acción plasmados en la formulación e implementación de estrategias pertinente al logro de los objetivos fijados.

**2.2.5.5.5 Modelo de Pugh y Pheysey.** Este modelo se centra en las dimensiones estructurales y considera como las interacciones entre estructura, contexto y comportamiento influyen sobre el rendimiento.

La estructura comprende las variables de estructuración de las actividades, concentración de la autoridad, control de flujo de trabajo y tamaño del componente de apoyo. El contexto comprende el ambiente en que se desenvuelve la organización. El comportamiento influye en factores como patrones de interacción, conflicto, conducta innovadora, etc.

El rendimiento, a nivel organizacional, se entiende como un todo e incluye aspectos como reputación, productividad y adaptabilidad. Este modelo resulta útil para la comparación entre organizaciones<sup>26</sup>

**2.2.5.5.6 Modelo de John Jones.** Considera a la organización integrada por cuatro elementos dentro de un medio ambiente:

**-Valores:** Son la parte central de la organización, ya que de ellos dependen los otros 3 elementos. Este sistema comprende las creencias, la misión y los propósitos organizacionales.

---

<sup>26</sup> FERNANDEZ RIOS, Manuel. SANCHEZ, José. DÍAZ, Santos. Eficacia Organizacional. Concepto, Desarrollo y Evaluación. .Pag 166 [En línea]. [consultado mayo 13 del 2013]. Disponible en < [54](http://books.google.com.co/books?id=d3z_i6znsFUC&pg=PA166&lpg=PA166&dq=Modelo+analisis+organizacional+pugh+y+pheysey&source=bl&ots=A9LnjIvGO&sig=r_O5YXPxYarKd51qJnQ5c1Qx_5Q&hl=es&sa=X&ei=Ki6RUcflBse80QH0g4CgAQ&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=Modelo%20analisis%20organizacional%20pugh%20y%20pheysey&f=false. ></a></p></div><div data-bbox=)

**-Objetivos:** Son las metas que la organización ha establecido previamente, tanto a corto como a mediano y largo plazo.

**-Estructura:** Se divide en: relaciones de responsabilidad/autoridad, patrones de la comunicación, procedimientos para la toma de decisiones, normas, sistemas contables, sistemas de recompensa.

**-Clima:** Se refiere a aspectos como confianza, claridad, estrés, moral, cohesión, optimismo, competencia, confrontación, claridad, libertad, tensión, apertura.

**Medio ambiente:** Está conformado por todos aquellos factores que tienen una relación con la organización y que se encuentran en su entorno.<sup>27</sup>

2.2.5.5.7 Modelo Kurt Lewin. El concepto de “investigación-acción” de K. Lewin enfatiza en el componente de cambio, juntamente con el de generación de conocimientos.

Lewin señala que la mejor manera de estudiar cómo funciona un sistema social es a través del intento de modificarlo. La orientación se caracteriza por la inmediatez y el compromiso del investigador en el proceso de cambio. Se parte de una situación que requiere ser modificada, de un problema a ser resuelto. El investigador, considerado un "agente de cambio" externo, busca descubrir hechos para ayudar a transformar ciertas condiciones experimentadas como insatisfactorias por el grupo u organización, con base en los siguientes principios: Integración interdisciplinaria (administración, antropología, sociología, psicología, economía).

---

<sup>27</sup> VIDAL BONIFAZ, Rosario, profesora de la Universidad de Guadalajara. SÁNCHEZ, Juan Pablo, profesor de la UNIVA Guadalajara. El diagnóstico y las Organizaciones. [En línea]. [consultado mayo 13 del 2013]. Disponible en internet <[http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=407&Itemid=125#m1](http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=407&Itemid=125#m1) >

- Análisis de problemas dinámicos de cambio organizacional.
- Desarrollo de nuevos instrumentos y técnicas de investigación social.<sup>28</sup>

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

**ANALISIS ORGANIZACIONAL:** Consta de revisión de organigrama, cuadros de distribución del trabajo, matrices, diagramas de flujo, así como de métodos y desempeño administrativo, los exámenes de objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones<sup>29</sup>.

**AREA FUNCIONAL:** Conjunto de actividades realizadas por las personas que tienen asignado un objetivo de la producción y explicita una función del sistema organizativo<sup>30</sup>.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** Podemos definir la cultura organizacional como un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue una organización de las otras. Es decir la cultura organizacional es la percepción que se tiene de la organización en relación a sus valores, costumbres, y hasta hábitos que se respiran y se viven en la empresa.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> Instituto Nacional de la Administración Pública. *En:* Organizaciones Públicas. Tomo 2: La Innovación y el Análisis Organizacional. Serie: Documentos de Apoyo a la Capacitación. Dirección Nacional de Estudios y Documentación. Dirección de Estudios e Investigación. Buenos Aires, 1997. p9.

<sup>29</sup>FLEITMAN JACK , Evaluacion integral para implantar modelos de calidad, Editorial Pax Mexico, Pag 62. [en línea]. [consultado Mayo.15.05]. Disponible en <<http://books.google.com.co/books?id=j-B7FE7eWAYC&pg=PA62&dq=que+es+un+analisis+organizacional&hl=es&sa=X&ei=YR6TUY33BK230gHeilC4CQ&ved=0CDUQ6AEwAQ#v=onepage&q=que%20es%20un%20analisis%20organizacional&f=false> >

<sup>30</sup> DIRECCION G.DE FORMACION PROFESIONAL REGLADA Y P. EDUCATIVA, Ministerio de educación y ciencia, Ciclos formativos , Formación Profesional Pag 244[en línea]. [consultado Mayo.15.2013]. Disponible en <<http://books.google.com.co/books?id=HNJUPg-5tckC&pg=PA244&dq=definicion+de+area+funcional&hl=es&sa=X&ei=TimTUcqEKNCO0QHw8oDYCg&ved=0CFkQ6AEwCQ#v=onepage&q=definicion%20de%20area%20funcional&f=false>>

<sup>31</sup> AMOROS EDUARDO. Comportamiento organizacional.Pág.240 [en línea]. [consultado Mayo.15.2013]. Disponible en <

**EFICIENCIA:** capacidad de las personas y de las organizaciones de obtener los mayores resultados con la cantidad mínima de insumos; es decir que la eficiencia se refiere al uso óptimo de los recursos<sup>32</sup>.

**EFICACIA:** capacidad de las personas de lograr las metas de las organizaciones. Ser eficaz consiste entonces en realizar las actividades de trabajo con la organización alcanza sus objetivos<sup>33</sup>.

**ESTRATEGIA:** consiste en las medidas competitivas y los planteamiento comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.

**ESTRATEGIA PROACTIVA O DELIBERADA:** consiste en elementos estratégicos ideados y ejecutados conforme a lo planeado<sup>34</sup>.

**ESTRATEGIA REACTIVA O EMERGENTE:** consta de los nuevos elementos que surgen conforme lo exija el cambio de condiciones.

**OBJETIVO ESTRATEGICO:** el “Objetivo Estratégico” es aquel de largo plazo fijado por la alta gerencia, y que ubicara a la organización en una mejor situación en el futuro.<sup>35</sup>

---

<http://books.google.com.co/books?id=uRfl1b44BjEC&pg=PA240&dq=definicion+de+cultura+organizacional&hl=es&sa=X&ei=5CWTUfGT0lrE0QHL74DYDA&ved=0CGEQ6AEwCQ#v=onepage&q=definicion%20de%20cultura%20organizacional&f=false>>

<sup>32</sup> BERNAL TORRES, Cesar Augusto, SIERRA ARANGO, Hernán Darío. Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. México, Pearson Prentice Hall, 2008. p34

<sup>33</sup> BERNAL TORRES, Cesar Augusto, SIERRA ARANGO, Hernán Darío. Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. México, Pearson Prentice Hall, 2008. p34

<sup>34</sup> THOMPSON Arthur A., PETERAF Margaret A., GAMBLE John E, STRICKLAND III A-J Administracion Estrategica Teorias y Casos. Mc Graw Hill 2012. 18ª Edicion p10

<sup>35</sup> TANAKA NAKASONE GUSTAVO , Analisis de los estados financieros para la toma de decisiones. Pontificia universisad católica del peru.Pag 179 [en línea]. [consultado Mayo.15.2013]. Disponible en <<http://books.google.com.co/books?id=LH4fWKr2Cs4C&pg=PA174&dq=definicion+de+objetivos+estrategicos&hl=es&sa=X&ei=eCOTUdOWDeXG0gGM74DgBg&sqi=2&ved=0CDYQ6AEwAg#v=onepage&q=definicion%20de%20objetivos%20estrategicos&f=false>>

**ORGANIZACIÓN:** De acuerdo a Talcott Parsons, las organizaciones son unidades sociales debidamente construidos y reconstruidos para buscar fines específicos.

Otra definición del término sería “Organización es el arreglo del personal para facilitar el logro de ciertos propósitos pre-establecidos, a través de una adecuada ubicación de funciones y responsabilidades” <sup>36</sup>

**VISIÓN ESTRATEGICA:** describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía<sup>37</sup>.

**VALORES:** son las creencias, características y normas conductuales que se esperan del personal de una compañía.

**VENTAJA COMPETITIVA:** Constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado<sup>38</sup>.

---

<sup>36</sup> YOPO DORIS, Organización y administración universitarias, Buenos Aires , Biblioteca Central, Pag 3. [en línea]. [consultado Mayo.15.05]. Disponible en <  
<http://books.google.com.co/books?id=rVOjVY7C7nEC&pg=PA3&lpg=PA3&dq=concepto+organizacion&source=bl&ots=sXiaZvKU3b&sig=zwFfHSatlm5dhciou7jgPP1QiWE&hl=es&sa=X&ei=rBmTUbz5CqPLOGHPzoCYCg&ved=0CCKQ6AEwADgK>>

<sup>37</sup> THOMPSON Arthur A., PETERAF Margaret A., GAMBLE John E, STRICKLAND III A-J Administracion Estrategica Teorias y Casos. Mc Graw Hill 2012. 18ª Edicion p23

<sup>38</sup> DIAZ DE SANTOS, La ventaja competitiva. Pag 17. [en línea]. [consultado Mayo.15.05]. Disponible en<  
<http://books.google.com.co/books?id=MQYxXLY00hUC&pg=PR7&lpg=PR7&dq=definicion+de+ventaja+competitiva&source=bl&ots=VqfBsHKf0k&sig=dPJR7nRdLgZOYoNWeQcNoQuQOlc&hl=es&sa=X&ei=KCTUdTkNuPt0gGgmoGwDw&ved=0CEgO6AEwBjgK#v=onepage&q=definicion%20de%20ventaja%20competitiva&f=false>>

## **3. METODOLOGÍA**

### **3.1 TIPO DE ESTUDIO**

El presente estudio se plantea como una investigación de carácter Descriptivo-Analítico, ya que estará encaminada a la realización de un Análisis Organizacional basado en el Modelo de las 7'S de McKinsey, mediante el cual se describirán y analizarán en la empresa de estudio factores como: Estrategia, Estructura, Sistemas, Estilo, Personal, Valores compartidos y Habilidades y su influencia en el mejoramiento de la eficiencia de la organización.

### **3.2 RECOLECCION DE LA INFORMACION**

#### **3.2.1 Fuentes de Información**

**3.2.1.1 Fuentes Primarias.** Este tipo de información necesaria para la investigación se recopilara a través de la aplicación de herramientas como la observación directa, la entrevista y cuestionarios diseñados para la investigación, lo cual permitirá realizar el Análisis Organizacional basado en el Modelo de las 7'S de McKinsey en la empresa de estudio. No obstante, también se tendrá en cuenta toda la información que pueda ser suministrada por la empresa, representada por documentos internos, tales como, políticas, manuales, informes gerenciales, entre otros.

**3.2.1.2 Fuentes Secundarias.** Esta información se recolectara a partir de la lectura y estudio cauteloso por parte del grupo investigador de fuentes bibliográficas pertinentes al tema Análisis Organizacional, al igual que trabajos de grados que manejen una temática relacionada y hayan sido realizados

anteriormente, estudio de casos, publicaciones, bases de datos en internet, y demás referentes teóricos relacionados con el objeto de la presente investigación.

### **3.3 DELIMITACION DE LA INVESTIGACION**

**3.3.1 Población de Estudio.** La población seleccionada para llevar a cabo el estudio de campo corresponde a la empresa Herrera & Duran Ltda., la cual cuenta con 103 empleados. El proceso de selección tuvo lugar después de visitas previas realizadas a diferentes empresas, en las cuales se pudo apreciar que la empresa Herrera & Duran Ltda. es la más apta para realizar el trabajo de campo de la presente investigación, ya que cumple con los criterios de análisis, tales como, el tamaño, las áreas funcionales, la estructura organizacional, el interés de colaboración con la investigación por parte de los directivos, y las condiciones físicas necesarias para realizar el estudio.

**3.3.2 Tipo de Muestra.** Para el desarrollo de la investigación se seleccionó el tipo de muestreo estratificado. El cual, “consiste en sub-dividir la población en subgrupos o estratos según las características que se consideren y en elegir la muestra de modo que estén representados los diferentes estratos”<sup>39</sup>.

En la presente investigación, dada las características de la empresa objeto de estudio se procederá a realizar la estratificación de acuerdo a los procesos que se realizan en ella, y así conocerlos mejor en relación con las variables propuestas por el modelo de McKinsey. No todos los estratos tendrán la misma cantidad de elementos, ya que al tener un conocimiento previo de la población, la muestra recogerá más individuos de aquellos estratos que tengan más variabilidad, a esto se llama asignación óptima. A continuación se ilustra la muestra seleccionada:

---

<sup>39</sup> SILVA, Allan. Determinando la población y la muestra. . [en línea]. [consultado Mayo.15.2013]. Disponible en <<http://allanucatse.files.wordpress.com/2011/01/tipo-de-muestreo.pdf>>

**Tabla 1. Descripción de la muestra estratificada.**

<b>Categoría / Estrato</b>	<b>Cargos</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
Proceso gerencial	Gerente Administrativo y Financiero.	1	1
	Gerente Técnico	1	1
Proceso apoyo administrativo y financiero	Contador	1	1
	Auxiliar Contable	2	1
	Secretaria general	1	1
	Administrador de archivo	1	1
	Mensajero	1	1
Proceso de recurso físico y mantenimiento	Jefe de mantenimiento	1	1
	Mecánico	4	1
	Conductor de mantenimiento	1	1
	Ayudante de mecánica	2	1
	Ayudante de mantenimiento	1	1
	Soldador	2	1
	Electricista	1	1
	Ayudante de oficios varios	1	1
Proceso de compras	Jefe de compras	1	1
	Conductor de cisterna	1	1
Proceso de talento humano	Jefe de recursos humanos	1	1
Proceso de gestión integral	Coordinador de calidad	1	1
	Coordinador de ssoma	1	1
	Supervisor HSE	2	1
Proceso de contratación y planeación del servicio	Jefe de operaciones	2	1
<b>Categoría / Estrato</b>	<b>Cargos</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>
	Jefe de proyectos	1	1
	Ingenieros residentes	4	2

Proceso de ejecución del servicio	Operativos conductores	19	6
	Operadores de maquinaria pesada	30	15
	Topógrafo	4	2
	Cadenero	2	1
	Portero	3	1
	Anotador	2	1
	Jornaleros	7	3
	Auxiliar de laboratorio	1	1
<b>Total</b>		<b>103</b>	<b>55</b>

**Fuente.** Elaborado por el grupo investigador.

**3.3.3 Espacio.** Esta investigación se llevara a cabo en la empresa Herrera & Duran Ltda., entidad privada, la cual está ubicada en el barrio San Fernando Calle 31 #81 – 116, en la ciudad de Cartagena, en la República de Colombia.

**3.3.4 Tiempo.** El tiempo necesario para llevar a cabo la ejecución de la investigación propuesta ANALISIS ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA Herrera & Duran Ltda basado en el modelo de las 7'S de McKinsey, está comprendido desde la primera visita realizada a la empresa (Enero 2013) hasta la entrega formal al comité evaluador de la Universidad de Cartagena en el mes de Marzo 2014.

### 3.4 INSTRUMENTOS

**3.4.1 Observación Directa.** Maribel Domínguez y Alejandro Gómez<sup>40</sup> la definen como una técnica que consiste en observar atentamente, el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Es directa cuando el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar.

Se utilizara esta técnica como una manera de observar atenta y personalmente de manera directa el funcionamiento de áreas de la organización correspondientes a la parte administrativa y operativa. Se estudiara la forma en que acontecen las actividades y la interacción existente entre los miembros de cada una ellas, con el fin de obtener información útil y pertinente al objeto de la investigación, para posteriormente ser analizada.

**3.4.2 El Cuestionario.** (...) “consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo<sup>41</sup>”.

Esta herramienta estará diseñada para obtener información pertinente para realizar el análisis de cada una de las 7'S de McKinsey dentro de la organización. Resulta muy útil para la recoger datos, especialmente de aquellos difícilmente accesibles por la disponibilidad de tiempo, poco contacto con los sujetos a los que interesa considerar, o por la dificultad para reunirlos. Este instrumento será aplicado tanto al personal administrativo como operativo.

---

<sup>40</sup> DOMINGUEZ, Maribel. GOMEZ, Alejandro. Observación. Universidad del Valle de México. [en línea]. [consultado Mayo.15.2013]. Disponible en <<http://www.slideshare.net/MARLEYBEL/observacin-12886913> >

<sup>41</sup> PEREZ, Juste R. (1991): Pedagogía Experimental. La Medida en Educación. Curso de Adaptación. Uned. 106.

**3.4.3 La Entrevista.** Para Rodríguez, Flórez y García (1999) es una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otra o de un grupo entrevistados o informantes), para obtener datos sobre un problema determinado. Presupone al menos la existencia de dos personas y la posibilidad de interacción verbal.

Mediante este instrumento se obtendrá aquella información que permita analizar aquellos factores del Modelo McKinsey que por su naturaleza se necesita abarcar un espacio en forma personal y más ameno con algunos miembros de la organización para tocar aspectos de carácter cualitativo. Este instrumento será aplicado solamente a los gerentes, y jefes de áreas.

### 3.4 OPERACIONALIZACION DE LA INVESTIGACION

**Tabla 2. Operacionalización de las variables.**

Personal (Staff)	Incentivos Políticas de gestión de recursos Política salarial Seguridad laboral Trabajo en equipo	Motivación Rotación de personal Productividad	Encuestas al total de la muestra.
Estilo (Style)	Dirección Liderazgo estratégico Fijación de metas Procesos laborales Asignación de autoridad Selección de personal	Líneas de autoridad Delegación Empowerment	Encuestas a los gerentes, y a los jefes de procesos (áreas).
Habilidades (Skills)	Innovación Servicio al cliente Clima organizacional Competencias	Desempeño Calidad de los procesos.	Encuestas al total de la muestra.
Valores (Superordinate Goals)	Valores de trato hacia las personas. Valores de actitud hacia el riesgo. Valores de comportamiento.	Cultura organizacional.	Encuestas al total de la muestra.

Estructura (Structure)	Descentralización Formalidad Descripción de cargos Flujos de comunicación	Jerarquizacion Delimitación de funciones Organigrama	Encuestas al total de la muestra.
Estrategia (Strategy)	Estrategia del negocio Gestión Administrativa Gestión de programas y proyectos investigación y desarrollo	Logro de objetivos. Capacidad organizacional	Encuestas a los gerentes, y a los jefes de procesos (áreas).
Sistemas (Systems)	Sistema de información y comunicación Sistemas de seguimiento y control Registro y Evaluación del rendimiento Infraestructura Tecnología	Nivel de eficiencia en los procesos	Encuestas a los gerentes, y a los jefes de procesos (áreas).

**Fuente: elaborado por los autores del proyecto.**

### **3.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION**

La información recolectada será analizada y sistematizada teniendo en cuenta los parámetros requeridos por la investigación Análisis Organizacional en la empresa Herrera & Duran Ltda. basado en el modelo de las 7`S de McKinsey, para proponer estrategias que mejoren la eficiencia en la compañía, que soporta el desarrollo del trabajo de grado. Para esto, se utilizara la versión 4 del software Dyane (Diseño y Análisis de Encuestas), con el cual se podrá elaborar el diseño y realización de los cuestionarios, grabar los datos obtenidos en las encuestas, aplicar una gran variedad de técnicas estadísticas de análisis de datos y generación de gráficos, con el fin de mejorar la presentación de los resultados, ya que estos se pueden imprimir fácilmente.

#### **4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

Los resultados obtenidos en la presente investigación corresponden al análisis de información útil recolectada y sistematizada teniendo en cuenta los parámetros requeridos para la aplicación del modelo Análisis Organizacional basado en el modelo de las 7'S de McKinsey conducente a proponer estrategias que mejoren la eficiencia en una organización, en el cual se analizaran las siguientes variables: Estrategia, Estructura, Sistemas, Estilo, Personal, Valores y Habilidades.

Para el caso del presente trabajo de grado, al ser este aplicado a una empresa en particular, Herrera & Duran Ltda., se hizo necesario tener en cuenta también los parámetros correspondientes a los procesos y necesidades de esta organización; por lo tanto, la investigación se fundamenta en un arduo trabajo de campo que tuvo una duración de tres meses, en el cual se aplicaron instrumentos como la observación directa, el cuestionario y la entrevista, que permitieron al grupo investigador recoger información útil, con el fin de describir y analizar las características de la variables a estudiar, para posteriormente, a partir de los resultados obtenidos, proponer estrategias que mejoren la eficiencia en la empresa Herrera & Duran Ltda.

En este proceso, inicialmente los instrumentos observación directa y entrevista, fueron utilizados como una primera etapa del trabajo de campo, la cual se caracterizó por visitas periódicas a las instalaciones de la empresa y entrevistas realizadas a algunos jefes de áreas con el fin de indagar y conocer más de la empresa objeto de estudio e identificar aquellos aspectos relevantes a tener en cuenta en el desarrollo de la investigación, y de esta manera poder organizar, planear y ejecutar la segunda etapa del trabajo de campo: diseño e implementación de cuestionarios.

En este sentido, para esta segunda etapa se hizo pertinente diseñar e implementar un cuestionario para cada variable del modelo McKinsey, los cuales fueron aplicados a un grupo de la muestra en particular según la naturaleza de la misma y el objetivo de la encuesta. Así pues, los cuestionarios correspondientes a las variables Estrategia, Estilo, y Sistemas fueron aplicados solo a los gerentes y jefes de áreas, ya que las personas que desempeñan estos cargos son las que nos pueden brindar información pertinente y útil sobre los aspectos a estudiar en estas variables, tales como: la estrategia del negocio, gestión administrativa, gestión de programas y proyectos, investigación y desarrollo, dirección, liderazgo estratégico, fijación de metas, procesos laborales, asignación de autoridad, selección de personal, sistemas de información y comunicación, sistemas de seguimiento y control, registro y evaluación del rendimiento, infraestructura, tecnología.

En cuanto a los cuestionarios referentes a las variables Estructura, Personal, Valores compartidos, y Habilidades se aplicaron al total de la muestra, porque para el estudio de dichas variables se requiere de información integral que caracterice a la muestra en general, como por ejemplo: Incentivos, políticas de gestión de recursos, seguridad laboral, trabajo en equipo, innovación, clima organizacional, competencias, valores, flujos de comunicación. Por tanto, resulta relevante incluir a todo el personal.

Por otro lado, en el desarrollo de esta investigación se estableció una escala de valoración cuantitativa y una cualitativa. La escala de valoración cuantitativa es expresada en términos porcentuales; en cambio la cualitativa es expresada con unos valores de excelente, sobresaliente, bueno, regular, y malo, dependiendo del nivel porcentual obtenido.

La escala de valoración quedó establecida de la siguiente manera:

**Cuadro 3. Escala de Valoración**

<b>ESCALA DE VALORACIÓN</b>	
<b>CUALITATIVA</b>	<b>CUANTITATIVA</b>
Excelente	81% -100%
Sobresaliente	61% - 80%
Bueno	41% - 60%
Regular	21% - 40%
Malo	0% - 20%

**Fuente: diseñado por los autores**

Para analizar todos y cada uno de los ítems correspondientes a cada variable, se llevará a cabo un proceso de valoración. Para el desarrollo de este proceso de valoración, se utilizará una fórmula de máximos y mínimos, en la que se tomará el valor porcentual máximo arrojado en cada uno de los ítems de la tabulación y se le restará el valor porcentual mínimo del mismo ítem. Este resultado será comparado teniendo en cuenta el cuadro de la escala de valoración, y de allí se podrá valorar cada uno de los ítems.

La fórmula a utilizar será la siguiente:

**Rango = Valor Máximo – Valor Mínimo**

Posterior a este proceso, se evaluarán cada una de las variables de manera individual. Para el desarrollo de este proceso se utilizará la fórmula de la media para analizar cuál de las cuatro variables obtuvo el mayor valor en términos cuantitativos y cualitativos.

La fórmula a utilizar es la siguiente:

**Media =  $\sum$  Rangos / Número de Ítems**

Finalmente, se realizará una evaluación de todas las variables, con la finalidad de determinar la posición final en la que se encuentra la empresa, respecto a las variables estudiadas. Para el desarrollo de este paso, se utilizará una fórmula de

la media total, y así determinar de manera general el valor cuantitativo y cualitativo de todas las variables estudiadas.

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$\text{Media Total} = \sum \text{Media de cada Variable} / \text{Número de Variables}$$

Ahora bien, ya finalizado el trabajo de campo, a continuación el grupo investigador procede a realizar el análisis de los resultados obtenidos una vez recolectada y sistematizada la información de la manera más objetiva posible.

En términos generales, se pretende describir y analizar la situación de la empresa objeto de estudio, determinar la interacción existente entre los factores que propone el modelo y ver cómo afectan o benefician la eficiencia en la organización, en miras de descubrir los posibles problemas para corregirlos, detectar sus áreas de mejoramiento, etc. Todo esto con el fin de lograr proponer estrategias que mejoren la eficiencia en la organización.

#### **4.1 CARACTERIZACION DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO**

La información presentada a continuación fue recolectada a través de visitas periódicas a las instalaciones de la empresa y entrevistas realizadas a algunos jefes de áreas, quienes suministraron información corporativa.

**4.1.1 Breve Reseña Historica.** HERRERA Y DURAN LTDA. Es una empresa reconocida por la prestación de servicio de movimientos de tierra, transporte de materiales, alquiler de maquinaria, dragado marítimo y fluvial, así como también la explotación minera, que contrata con empresas del sector público y privado, apoyado en principios de integridad, profesionalismo y responsabilidad.

El origen de la empresa data del año 1964 bajo la razón social Carrillo & Duran Asociados y comienza con la participación en la construcción de la planta colombiana de soda y otras industrias del sector, ayudando también en el desarrollo rural en la construcción de diferentes vías de los departamentos de Bolívar, Sucre, Córdoba y Magdalena con el fondo nacional de caminos vecinales. Esta sociedad se liquida en el año 1979 y se inicia con una nueva razón social denominada HERRERA Y DURAN LTDA.

Su liderazgo se consolida en el movimiento de tierra, construcción de carreteras, piscinas camaroneras, dragados y explotación minera, transporte masivo de agregados y materiales en general, manejo de insumos en la industria cementera.

**4.1.2 Misión.** HERRERA & DURAN LTDA. Es una empresa reconocida en el mercado local por la prestación de servicio movimiento de tierras, transporte de agregados y materiales, dragado, explotación minera, obras civiles, construcción y mantenimiento de vías, alquiler de equipos e instalación de redes de acueducto y alcantarillado, la cual se apoya en principios integrales esbozando profesionalismo, cumplimiento y responsabilidad.

Nuestra experiencia en el medio, sumada a la competitividad de nuestro talento humano y a lo confiable de la maquinaria y herramientas con que se cuentan, hacen de HERRERA & DURAN LTDA. una compañía fortalecida y encaminada a un futuro integral en gestión, administración y desarrollo técnico, capaz de satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, fundamentados en el cumplimiento de los altos estándares de calidad, seguridad y medio ambiente y la normativa legal vigente.

**4.1.3 Visión.** En el 2014 nos vemos como una compañía líder en el mercado regional de movimiento de tierras, la construcción, transporte de materiales, dragados, construcción de vías e instalación de redes de acueducto y

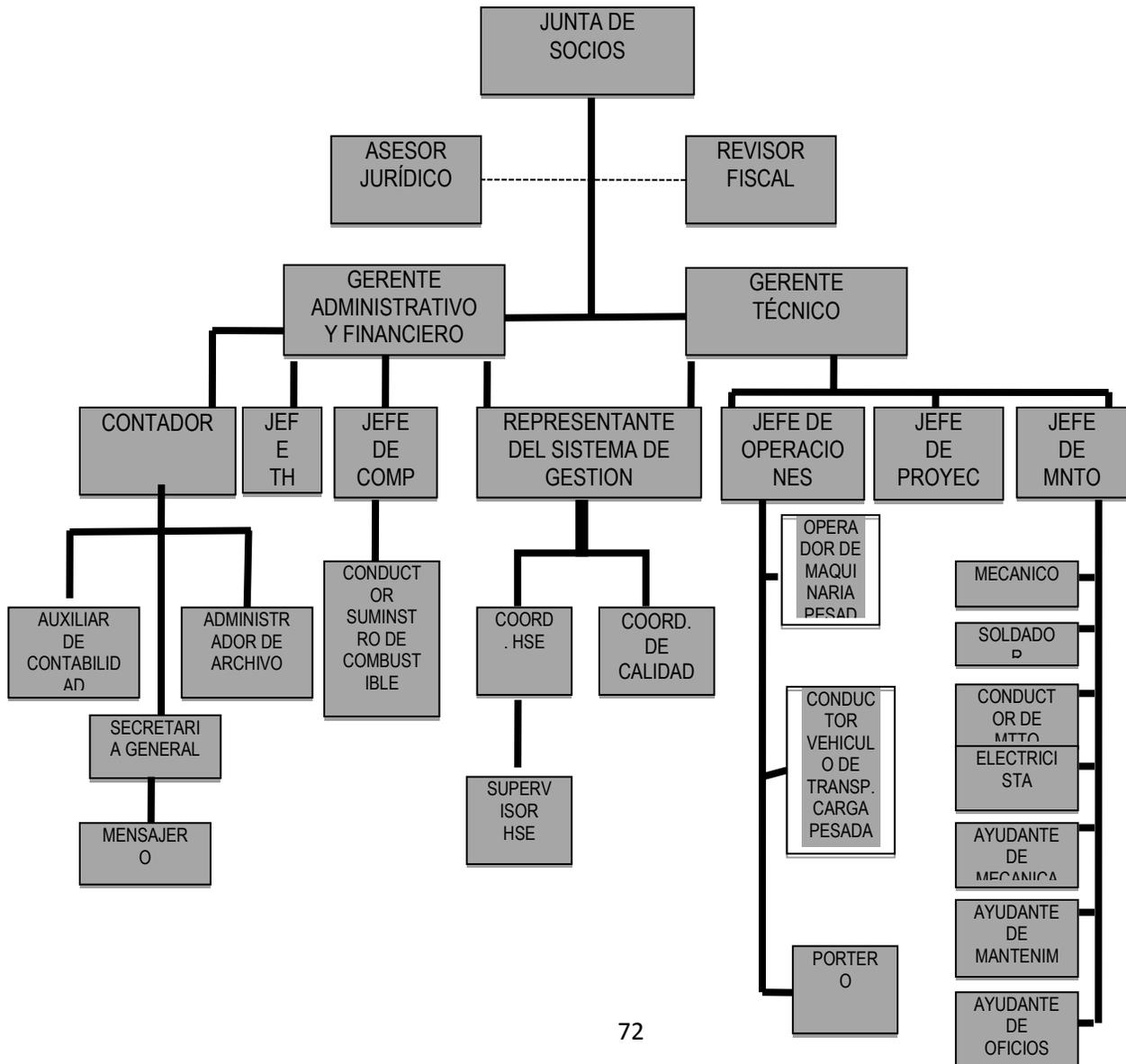
alcantarillado, reconocida a nivel nacional por nuestras capacidades técnicas y administrativas, apoyados un grupo humano dinámico, calificado y cambiante ante las nuevas exigencias del mercado y con una filosofía de trabajo fundamentada en la gestión integral de nuestros procesos y en la actualización constante de nuestros equipos, garantizando el posicionamiento y sostenibilidad de la empresa en el mercado.

#### **4.1.4 Objetivos Corporativos**

- Gestionar la mejora continua de la organización, a través del montaje, implementación y mantenimiento de un sistema de gestión integrada, basado en las normas ISO 9001, Ruc, OHSAS 18001 e ISO 14001.
- Incrementar la satisfacción de nuestros clientes por medio del cumplimiento estricto de los requisitos y logrando un servicio confiable y seguro.
- Mantener la infraestructura, equipos y herramientas en óptimas condiciones, a través de la implementación de programas de mantenimiento preventivo.
- Mejorar la competencia del personal a través del desarrollo de programa de formación, para cumplir con los requerimientos de los clientes, promover el autocuidado, prevenir accidentes de trabajo, enfermedades profesionales e impactos al medio ambiente.
- Disminuir los índices de frecuencia y severidad de los accidentes de trabajo a través de la intervención de los riesgos prioritarios.
- Prevenir enfermedades profesionales a través de la implementación de programas de vigilancia epidemiológica.

- Prevenir la contaminación a través del control de los aspectos e impactos ambientales ocasionado por nuestras actividades.
- Prevenir el agotamiento de los recursos naturales, mediante un manejo eficiente de los mismos que nos permita contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad.
- Mejorar el cumplimiento legal a través de la identificación, actualización y evaluación de los requisitos aplicables a la organización.

#### 4.1.5 Organigrama



## 4.2 ANALISIS DE LA VARIABLE ESTRATEGIA (STRATEGY)

Según el Modelo McKinsey es de vital importancia plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia. Por tanto, el grupo investigador considera que la estrategia, es muy importante dentro de la organización, ya que de su formulación correcta depende el direccionamiento que se le dé. Además es determinante a la hora de organizar y combinar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización.

**Cuadro 4. Aspectos a evaluar en la variable Estrategia.**

ITEM	ASPECTO EVALUADO
1	La organización tiene bien definida su estrategia empresarial
2	La gerencia comunica la estrategia a cada jefe de procesos
3	Cada jefe de procesos comunica a sus subordinados la estrategia a seguir.
4	Los jefes de procesos orientan los planes de acción a la estrategia de la empresa.
5	El campo actual en el que la empresa ejerce su objeto social es amplio y en continuo desarrollo.
6	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, los valores compartidos y las habilidades
7	La organización fomenta la noción de que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores, que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de la misma.
8	Una manera de mejorar la eficiencia en la organización es alcanzar una adecuada combinación de la diversidad de factores existentes, de tal modo que permita optimizar los resultados.
9	En la organización se desarrolla un plan estratégico que proporcione detalles sobre cómo se lograrán los objetivos propuestos para la empresa.
10	En la organización se lleva a cabo un análisis de la situación de la empresa, interna y externa, micro y macro ambiental.
11	En la organización se plantea una estrategia que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia.
12	La organización incluye en su estrategia un plan de investigación de mercados que contribuya a lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

13	La forma en que actualmente se orienta la estrategia les permite tener una ventaja competitiva en el sector
14	La organización se preocupa por implementar estrategias que los diferencie de la competencia
15	Cada jefe de proceso mide sus resultados individualmente
16	En la organización se ve a la organización como el motor que mueve la organización, concreta los objetivos propuestos, y son agentes importantes en la materialización de las estrategias.
17	En la organización existen actividades relacionadas a la investigación y desarrollo en pro de mejorar su eficiencia y fortalecer la estrategia.
18	En la organización se utilizan herramientas de diagnóstico organizacional que permitan conocer su situación actual, y a partir de allí generar planes de acción.
19	En la organización se promueve la gestión de programas y planes de acción congruentes en todo sentido con la estrategia a implementar.
20	Desde su cargo (gerencia o jefe de proceso) se tiene identifica claramente la noción de estrategia como plan, como, como pauta de acción, como patrón, como posición, y como perspectiva.

**Fuente: diseñado por los autores**

La estrategia empresarial es definida como el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1990). Esta estrategia debe integrar y efectuar las metas de la organización con sus recursos humanos, materiales y financieros, y debe incorporar planificación, operaciones y las necesidades de los clientes, tanto internos como externos<sup>42</sup>.

Teniendo en cuenta los datos arrojados por las encuestas realizadas al personal de la empresa Herrera & Duran Ltda., para el ítem 1 el 88,88% la población encuestada afirma que la empresa tiene bien definida su estrategia empresarial, este porcentaje se encuentra conformado de la siguiente manera, un 44,44% afirma que casi siempre la estrategia está bien definida, y el otro 44,44% afirma que siempre la estrategia empresarial está bien definida. El 11,11% de la muestra

<sup>42</sup> CASTELLANO, José. La estrategia empresarial hacia un enfoque integrador de calidad. [en línea]. [consultado Noviembre.01.2013]. Disponible en <<http://www.monografias.com/trabajos97/estrategia-empresarial-enfoque-integrador-calidad/estrategia-empresarial-enfoque-integrador-calidad.shtml>>

restante dice que les es indiferente si la estrategia de la empresa está bien definida. (Ver tabla 3).

**Tabla 3. Estrategia empresarial**

<b>1. ¿La organización tiene bien definida su estrategia empresarial?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	0	0%
3	Indiferente	1	11,11%
4	Casi siempre	4	44,44%
5	Siempre	4	44,44%
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Diseñado por los autores con base en los resultados.**

De acuerdo a lo anterior, es de gran relevancia destacar que en la empresa se tiene en gran medida bien definida la estrategia empresarial lo cual resulta positivo para la empresa. No obstante, no se debe descuidar las acciones encaminadas a afianzarla, ya que existe un porcentaje de la población para la cual le es indiferente esta situación, lo que a largo plazo puede afectar el logro conjunto de los objetivos propuestos para alcanzar la estrategia, ya que no todo el personal se encuentra comprometido e interesado en conocer la estrategia.

En cuanto al ítem 2, se refiere a la comunicación de la estrategia, algunos autores afirman que “esto requiere una revolución cultural hacia un cambio de actitud que experimenta todo el personal a todos los niveles de la organización, intenta involucrar a todos los empleados en una dinámica de mejora continua, necesitando el compromiso y la participación de todos ellos, para conseguir satisfacer las expectativas y necesidades por medio de una estrategia de trabajo en equipo y de innovaciones continuas, buscando la revalorización y significado

del trabajo”<sup>43</sup>

Los resultados obtenidos en la presente investigación se pueden observar a continuación.

**Tabla 4. Comunicación de la estrategia**

<b>2. ¿La gerencia comunica la estrategia a cada jefe de procesos?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	1	11,11%
3	Indiferente	2	22,22%
4	Casi siempre	5	55,56%
5	Siempre	1	11,11%
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Diseñado por los autores con base en los resultados.

En la anterior tabla, se muestra que el 77,78% de los encuestados dicen que la gerencia si comunica la estrategia a cada jefe de proceso, este porcentaje está integrado por un 55.56% que casi siempre se comunica, un 11,11% afirma que siempre se comunica, mientras que otro 11,11% afirma que pocas veces la gerencia comunica la estrategia a seguir. De lo cual se puede deducir, que la gerencia cuando comunica la estrategia no lo hace de manera general, sino que bajo ciertos criterios escoge a quien comunicar la estrategia en una situación y momento determinado. No obstante, un 22,22% afirma que le es indiferente si la gerencia comunica la estrategia, lo cual resulta algo preocupante ya que es importante que los jefes de áreas tengan conocimiento de la estrategia de la

---

<sup>43</sup> CASTELLANO, José. La estrategia empresarial hacia un enfoque integrador de calidad. [en línea]. [consultado Noviembre.01.2013]. Disponible en <<http://www.monografias.com/trabajos97/estrategia-empresarial-enfoque-integrador-calidad/estrategia-empresarial-enfoque-integrador-calidad.shtml>>

empresa, para así poder encaminar los planes de acción a ella de manera que contribuyan a su consecución.

El ítem 3, está relacionado con el anterior, y en este caso se refiere a si cada jefe de procesos a su vez comunican a sus subordinados la estrategia a seguir. Los resultados obtenidos fueron los siguientes.

**Tabla 5. Comunicación de la estrategia a los subordinados.**

<b>3. ¿Cada jefe de procesos comunican a sus subordinados la estrategia a seguir?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	Casi siempre	7	77,78%
5	Siempre	2	22,22%
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados

Los resultados obtenidos reflejan que en una totalidad del 100% los jefes de procesos comunican a sus subordinados la estrategia a seguir, difiriendo en la frecuencia con que estos lo hacen tenemos que un 77,78% afirman que casi siempre la comunican, mientras que un 22,22% afirman que siempre han comunicado la estrategia a sus subordinados. Lo anterior resulta positivo ya que es importante que el personal a cargo se sienta parte importante de la organización al ser tenido en cuenta en el proceso de consecución de la estrategia, y de esta manera al ser comunicada la estrategia pueda tener claro que acciones puede realizar para contribuir positivamente en ese proceso.

En este sentido, "la dirección estratégica entendida "como una estructura teórica para la reflexión de las grandes opciones de la empresa, que se sustenta en una nueva cultura y una nueva actitud de los directivos, que escapa de la improvisación en busca de lo analítico y que integra el paso de lo estratégico a lo operativo de forma sistemática y coherente" (Menguzatto 1991).

Ahora bien, el cuarto ítem se refiere a si los jefes de procesos orientan sus planes de acción a la estrategia de la empresa.

**Tabla 6. Planes de acción orientados a la estrategia.**

<b>4. ¿Los jefes de procesos orientan los planes de acción a la estrategia de la empresa?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	0	0%
3	Indiferente	2	22,22%
4	Casi siempre	4	44,44%
5	Siempre	3	33,33%
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Según los datos obtenidos se tiene que un 77,77% los planes de acción son orientados a la estrategia de la empresa, difiriendo en su frecuencia, donde un 44,44% afirma que casi siempre lo hace, y un 33,33% afirma que siempre lo hace. No obstante, existe un 22,22% que refleja cierta indiferencia de parte de algunos jefes de áreas, lo cual resulta negativo, ya que un determinado jefe de proceso no está interesado en orientar los planes de acción a la estrategia esto se va a manifestar en el resto del personal que hace parte del área, lo que afecta grandemente a la consecución conjunta de la estrategia.

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que: 1) hagan las cosas correctas y 2) hagan las cosas correctamente. La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales. La primera, hacer las cosas correctas, es la estrategia empresarial (o estrategia corporativa o estrategia de negocio)<sup>44</sup>.

El ítem 5 del estudio de la variable estrategia tiene que ver con el entorno de la empresa, indagando si el campo actual en el que la empresa ejerce su objeto social es amplio y en continuo desarrollo. A continuación se muestran los resultados:

**Tabla 7. Campo de acción de la empresa**

<b>5. ¿El campo actual en el que la empresa ejerce su objeto social es amplio y en continuo desarrollo?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	0	0%
3	Indiferente	1	11,11%
4	Casi siempre	3	33,33%
5	Siempre	5	55,56%
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados.

En la tabla se puede observar que un 88,89% que el campo en el que se desenvuelve la empresa si es amplio y en continuo desarrollo. En donde, con una frecuencia del 33,33% afirma que casi siempre es así, y un 55,56% afirma que siempre es así. Por otro lado, un 11,11% se muestra indiferente ante esta situación. Por esto, cabe decir que es importante seguir trabajando para que todo

<sup>44</sup> Estrategia empresarial. [en línea]. [consultado Noviembre.01.2013]. Disponible en <[http://www.degerencia.com/tema/estrategia\\_empresarial](http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial) >

el personal se involucre con el cumplimiento de la estrategia de manera integral. Esto debido a que, “las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo”<sup>45</sup>.

En el sexto ítem, se indagara sobre si 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, los valores compartidos y las habilidades. Los resultados fueron los siguientes:

**Tabla 8. Formulación de estrategias**

<b>6. ¿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, los valores compartidos y las habilidades?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	0	0%
3	Indiferente	1	11,11%
4	Casi siempre	6	66,67%
5	Siempre	2	22,22%
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Según los datos obtenidos, se tiene que un 66,67% afirma que casi siempre se tienen en cuenta este tipo de variables, y un 22,22% afirma que siempre se tienen

<sup>45</sup> Marketing en el Siglo XXI. 3ª Edición: CAPÍTULO 2. Marketing estratégico: La dirección estratégica [en línea]. [consultado Noviembre.01.2013]. Disponible en <<http://www.monografias.com/trabajos97/estrategia-empresarial-enfoque-integrador-calidad/estrategia-empresarial-enfoque-integrador-calidad.shtml>>

en cuenta. Lo cual quiere decir que un 88,89% de la población encuestada afirma que las variables estructura, la estrategia organizacional, el personal, el estilo de liderazgo, los sistemas, los valores compartidos y las habilidades se tienen en cuenta a la hora de formular la estrategia. Se puede decir, que es muy importante que se tengan en cuenta estas variables, ya que según el Modelo McKinsey los gerentes deben considerar estos 7 factores, para estar seguros que podrán implementar una estrategia de forma exitosa. Ya sea ésta grande o pequeña. Son todas interdependientes, así que si no se presta atención a cada una de ellas, puede afectar a todas las demás

En el ítem 7, se analiza si la organización fomenta la noción de que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores, que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de la misma. Los resultados fueron los siguientes:

**Tabla 9. Eficacia de la empresa e interacción de factores**

<b>7. ¿La organización fomenta la noción de que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores, que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de la misma?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	0	0%
3	Indiferente	6	66,67%
4	Casi siempre	2	22,22%
5	Siempre	1	11,11%
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados.

En la tabla anterior se puede apreciar que solo un 33,33% de la población encuestada afirma que en la organización si se fomenta la noción de que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores, que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de la misma. Esto con una frecuencia de 11,11% que afirma que siempre se fomenta y un 22,22% afirma que casi siempre se fomenta. Mientras que por el contrario, un 66,67% se muestra indiferente, lo cual indica que se debe hacer hincapié en que los jefes de procesos comprendan lo importante que es fomentar este tipo de nociones en la empresa. Para argumentar esto, el grupo investigador a continuación enunciará los principios propuestos por McKinsey, el cual sostiene que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores, muchos de los cuales no son obvios o no han sido considerados en los modelos tradicionales. El Modelo asume tres ideas clave:

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

El ítem 8, está relacionado con el anterior, ya que tiene que ver con el hecho de que si en la organización una manera de mejorar la eficiencia en la organización es alcanzar una adecuada combinación de la diversidad de factores existentes, de tal modo que permita optimizar los resultados.

**Tabla 10. Combinación de factores para optimizar resultados.**

<b>8. ¿Una manera de mejorar la eficiencia en la organización es alcanzar una adecuada combinación de la diversidad de factores existentes, de tal modo que permita optimizar los resultados?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	0	0%
3	Indiferente	1	11,11%
4	Casi siempre	7	77,78%
5	Siempre	1	11,11%
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados.

En este caso, según los resultados obtenidos se tiene que solo un 11,11% se muestra indiferente ante esta situación. Mientras que un 88,89% afirma que en la organización una manera de mejorar la eficiencia en la organización es alcanzar una adecuada combinación de la diversidad de factores existentes, de tal modo que permita optimizar los resultados, representados en un 77,78% que lo afirma con una frecuencia de casi siempre, mientras que un 11,11% lo afirma con una frecuencia de siempre.

Contrastando los resultados obtenidos en los ítems 7 y 8 se puede evidenciar que a pesar de que la organización no se fomenta en gran medida la noción de que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores, que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de la misma, en la práctica según este último ítem una manera de mejorar la eficiencia en la organización es alcanzar una adecuada combinación de la diversidad de factores existentes, de tal modo que permita optimizar los resultados. Siendo así, se hace necesario realizar la identificación correcta de los factores dentro de la organización, posteriormente observar la interacción entre

ellos, buscando lograr examinar y clarificar los cursos de acción para la generación de estrategias que alcancen el objetivo deseado.

Por otro lado, para mejorar la eficiencia en la organización también es preciso mencionar que resulta positivo el desarrollo de un plan estratégico que proporcione detalles sobre cómo se lograrán los objetivos propuestos para la empresa. En este sentido, siguiendo al profesor de la Universidad de Huelva A. Fernández Romero un plan estratégico es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo. Dichas acciones llamadas estratégicas tienen que ser tan flexibles, que si el entorno en que se están aplicando cambia, dichas acciones también pueden ser cambiadas. La finalidad por tanto de un proceso de efectiva planificación estratégica es la de ayudar a la dirección a fijar objetivos óptimos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de la alta dirección y, su percepción y apreciación de previsiones y tendencias importantes, estimulando y motivando a todos los niveles de la empresa.

**Tabla 11. Plan estratégico en la empresa.**

<b>9. ¿En la organización se desarrolla un plan estratégico que proporcione detalles sobre cómo se lograrán los objetivos propuestos para la empresa?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	1	11,11%
3	Indiferente	2	22,22%
4	Casi siempre	2	22,22%
5	Siempre	4	44,44%
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Según la población encuestada un porcentaje del 66,66% afirma que si desarrolla un plan estratégico que proporcione detalles sobre cómo se lograrán los objetivos propuestos para la empresa, en el cual está dividido en una frecuencia de casi siempre reflejado en un 22,22% un 44,44% para la frecuencia siempre, mientras que un 11,11% afirma que pocas veces ocurre tal situación. Ahora bien, no se puede obviar el hecho de que un 22,22% se muestre indiferente, ya que, siguiendo al mismo autor, un plan estratégico es el documento más importante que debe redactar la empresa. En él se explica hacia dónde se quiere ir y lo más importante cómo se llegará. Debe ser una herramienta creada por los directivos que utilizarán para esta tarea la información brindada por diferentes departamentos o áreas de la organización.

Del mismo modo, un aspecto relevante en la elaboración de ese plan estratégico es el análisis completo de la organización, involucrando tanto la parte interna y externa, micro y macro ambiental. A continuación se presenta los resultados obtenidos.

**Tabla 12. Análisis de la situación de la empresa.**

<b>10. ¿En la organización se lleva a cabo un análisis de la situación de la empresa, interna y externa, micro y macro ambiental?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	2	11,11%
3	Indiferente	5	55,56%
4	Casi siempre	2	22,22%
5	Siempre	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados

Según los datos obtenidos un 33,33% de la población encuestada afirma que en la organización si se lleva a cabo un análisis de la situación de la empresa, interna y externa, micro y macro ambiental, donde un 22,22% afirma que casi siempre se realiza este tipo de análisis, mientras que un 11,11% afirma que pocas veces sucede esto. No obstante, existe el 55,56% de la población se muestra indiferente ante esta situación, lo cual resulta preocupante, ya que para que un plan estratégico sea efectivo se deben crear escenarios que permitan ayudar a que se realice la estrategia diseñada. Para corroborar esto, se cita al profesor de la Universidad de Huelva A. Fernández Romero, quien sostiene que la planificación estratégica, por tanto, permite combinar de la mejor forma posible las fortalezas, recursos y oportunidades soslayando si es posible, las amenazas y limitaciones del entorno-mercado, así como resguardar sus debilidades.

Hay por tanto muchas definiciones sobre la planificación estratégica, que hacen referencia cada una a puntos de vista diferentes como son los de Lorange, Porter, Denming, Jernison, Hofer, etc... Sin embargo en 1984 Ramanantsoa la define como un «proceso organizativo que intenta mostrar con antelación los cambios estructurales estratégicos, que permite el acoplamiento entre las distintas áreas de la compañía, y también intenta adaptar al personal según su especialización para el mejor cumplimiento de los objetivos».

Teniendo en cuenta lo anterior, para complementar la noción de plan estratégico utilizada en el presente trabajo de investigación, cabe decir que es muy importante incluir también en el análisis de la situación de la empresa el ambiente externo en el que se desempeña. Por ello, los cuatro siguientes ítems a estudiar de la variable estrategia tocara aspectos relacionados a este tema, en los cuales a continuación se analiza los resultados de cada uno (Ver Tabla 13, Tabla 14, Tabla 15, Tabla 16), y posteriormente se muestra un fundamento teórico conjunto interrelacionado.

**Tabla 13. Evaluación del entorno y la competencia.**

<b>11. ¿En la organización se plantea una estrategia que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	3	33,33%
3	Indiferente	4	44,44%
4	Casi siempre	1	11,11%
5	Siempre	1	11,11%
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados

En la tabla anterior se puede observar que solo un 22,22% de la población encuestada afirma que en la organización se plantea en gran medida una estrategia que refleje una precisa evaluación del entorno; mientras que un 33,33% afirma que pocas veces ocurre esto. Sin embargo, un porcentaje del 44% se muestra indiferente ante esta situación, por lo que resulta importante que en la empresa se empiece a generar acciones encaminadas a lograr obtener un mayor grado de sensibilización de los empleados, en este caso de los jefes de áreas o procesos, ya que estos juegan un papel importante en el proceso de concretización de la estrategia.

La organización se encuentra integrada en un medio que se debe conocer y evaluar en su exacta dimensión. El análisis situacional nos permite conocer el medio en el que se va a desarrollar la empresa. Deberán estudiarse los factores demográficos, económicos, políticos y sociales. Se debe recolectar datos con confiabilidad y validez de la población en estudio<sup>46</sup>.

<sup>46</sup> GUARDIA, Guillermo. Planeación Estratégica base del desarrollo del país [en línea]. [consultado Noviembre.04.2013]. Disponible en <<http://www.blancopeck.net/planificacion%20estrategica.pdf>>

**Tabla 14. Plan de investigación de mercados**

<b>12. ¿La organización incluye en su estrategia un plan de investigación de mercados que contribuya a lograr un mejor posicionamiento en el mercado?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	1	11,11%
2	Pocas veces	4	44,44%
3	Indiferente	3	33,33%
4	Casi siempre	1	11,11%
5	Siempre	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados

Según los datos obtenidos un 11,11% afirma que la organización casi siempre incluye en su estrategia un plan de investigación de mercados que contribuya a lograr un mejor posicionamiento en el mercado, mientras que un 44,44% afirma que pocas veces lo hace, sin embargo otro 11% que nunca lo hace. En comparación con el ítem anterior, en éste, sigue habiendo un alto porcentaje de indiferencia del 44%, al cual hay que prestar mucha atención si se desea obtener mejores resultados en el logro de la estrategia organizacional, ya que podrían hacer grandes contribuciones.

En opinión del grupo investigador, es muy importante que en la a organización incluya en su estrategia un plan de investigación de mercados que contribuya a lograr un mejor posicionamiento en el mercado. ya que, siguiendo la referencia del Dr. Guardia, se tiene que contribuye a identificar fuerzas que sin estar en contacto o relación evidente con la organización existen y tienen acción de mayor o menor

manera en el desempeño de la organización, y que en ciertos momentos podrían tener una presencia determinante para la existencia de la empresa<sup>47</sup>.

**Tabla 15. Ventaja competitiva en el sector.**

<b>13. ¿La forma en que actualmente se orienta la estrategia les permite tener una ventaja competitiva en el sector?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	0	0%
3	Indiferente	3	33,33%
4	Casi siempre	5	55,56%
5	Siempre	1	11,11%
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados

Según los datos obtenidos un 66,67% de la población encuestada afirma que en la organización la forma en que actualmente se orienta la estrategia les permite tener una ventaja competitiva en el sector, donde un 55,56% afirma que casi siempre se realiza este tipo de análisis, mientras que un 11,11% afirma siempre lo hace que pocas veces sucede esto. Por otro lado, un 33,33% de la población se muestra indiferente ante esta situación.

La planificación estratégica en una empresa, desarrolla una visión de la organización proyectada hacia el futuro, que parta de su propia realidad y del entorno competitivo que va a enfrentar. Los negocios y la competencia del

<sup>47</sup> GUARDIA, Guillermo. Planeación Estratégica base del desarrollo del país [en línea]. [consultado Noviembre.04.2013]. Disponible en <<http://www.blancopeck.net/planificacion%20estrategica.pdf> >

mercado además de planes internos para mejorar los procesos necesitan también, la implementación de estrategias<sup>48</sup>.

**Tabla 16. Estrategias de diferenciación.**

<b>14. ¿La organización se preocupa por implementar estrategias que los diferencie de la competencia?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	1	11,11%
3	Indiferente	3	33,33%
4	Casi siempre	4	44,44%
5	Siempre	1	11,11%
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados

Según los datos obtenidos se tiene que un 55,55% de la población encuestada afirma que la organización se preocupa por implementar estrategias que los diferencie de la competencia, difiriendo en la frecuencia de ocurrencia, un 44,44% afirma que casi siempre lo hace, y un 11,11% afirma que siempre lo hace. Por otra parte, un 11,11% afirma que pocas veces lo hace. No obstante, existe un 33,33% que refleja cierta indiferencia de parte de algunos jefes de áreas.

Para implementar estrategias que diferencien la empresa de la competencia es importante inicialmente “evaluar la competencia, diagnosticar la situación del conjunto de competidores agrupados en el sector industrial y reconocer las habilidades estratégicas que puede tener cada empresa para crear estrategias

<sup>48</sup> GUARDIA, Guillermo. Planeación Estratégica base del desarrollo del país [en línea]. [consultado Noviembre.04.2013]. Disponible en <<http://www.blancopeck.net/planificacion%20estrategica.pdf>>

que permitan ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.<sup>49</sup> Esto con el fin de conocer a qué tipo de competidor se va a enfrentar, y así poder formular e implementar eficientemente estrategia de diferenciación.

Actualmente la empresa tiene que lidiar por obtener un lugar en el mercado, sostenerlo además de incrementarlo. No debe pensar en vender solamente sus productos y ganar dinero, sino también subsistir en un medio que se hace cada vez más competitivo y exigente. La globalización de los mercados, la velocidad y el poder de la información, son los factores que presionaron a las Instituciones a asumir el cambio en su planificación, utilizando estrategias que lo hagan diferente de las empresas que compiten por el mismo mercado y asegurar de este modo la preferencia de los usuarios y por ende su supervivencia. Los clientes actualmente tienen mejor información para tomar sus decisiones. La información, tanto de la competencia como de los productos sustitutos, está disponible. La competencia obliga a una evaluación constante del entorno y del mercado, las posibilidades que le ofrece y estar listos para un cambio dinámico organizacional en el cumplimiento de metas y objetivos. Es necesario usar estrategias diferentes, indicadas y precisas que usará la planificación, supervisión constante de los planes y la adaptación de éstos a los cambios constantes del entorno que rodea a la empresa<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> Planeación y Organización. Planificación. CAPÍTULO 5. Análisis del entorno [en línea]. [consultado Noviembre.01.2013]. Disponible en < <http://www.mailxmail.com/curso-planeacion-organizacion-planificacion/analisis-entorno> >

<sup>50</sup> GUARDIA, Guillermo. Planeación Estratégica base del desarrollo del país [en línea]. [consultado Noviembre.04.2013]. Disponible en <<http://www.blancopeck.net/planificacion%20estrategica.pdf> >

**Tabla 17. Medición de resultados.**

<b>15. ¿Cada jefe de proceso mide sus resultados individualmente?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	0	0%
3	Indiferente	1	11,11%
4	Casi siempre	5	55,56%
5	Siempre	3	33,33%
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados

No se puede mejorar lo que no se puede medir”. Esta frase tiene mucho de cierto, cada vez es más evidente la necesidad en las empresas de todo tamaño el saber ¿a dónde se dirigen en un entorno competitivo? Y esta pregunta sólo la pueden responder evaluando su posición actual y desarrollando planes a corto, mediano, y largo plazo; lo que ese traduce en el desarrollo de su planeación estratégica. Pero, ¿de qué nos sirve conocer los planes? Debemos tener herramientas específicas para traducir éstos en objetivos concretos y acciones específicas que se puedan medir y evaluar periódicamente con una metodología que cumpla con los requerimientos básicos de la determinación de objetivos, los cuales deben ser: claros, cuantificables, retadores, alcanzables y generar un resultado que dé valor agregado, ya sea económico o de servicio.<sup>51</sup>

En la tabla anterior se muestra que un 88,89% de los jefes de procesos encuestados mide sus resultados individualmente, este porcentaje está integrado por 55,56% que lo hace casi siempre y un 33,33% que lo hace siempre, de lo

<sup>51</sup> Cabral Ballesteros, Ernesto. La importancia de la medición y evaluación de las empresas [en línea]. [consultado Noviembre.10.2013]. Disponible en < <http://www.liderempresarial.com/num107/8.php> >

cual se puede deducir que los jefes de procesos tienen la capacidad de medir sus propios resultados y darse cuenta cual es su fortaleza para sacar provecho y su debilidad para mejorar. No obstante un 11,11% de los encuestados les es indiferente medir sus resultados individualmente,

En opinión del grupo investigado resulta positivo que la mayor parte de la población encuestada con un 88,89% mida sus resultados ya que es de gran importancia para la empresa este proceso mediante el cual se permite observar el grado en que se van llevando a cabo las actividades, permitiendo mejorar la planificación y logrando tomar decisiones con certeza y confiabilidad.

**Tabla 18. Planes de acción y la materialización de las estrategias.**

<b>16. ¿En la empresa se ve a los planes de acción como el motor que mueve la organización, concreta los objetivos propuestos, y son agentes importantes en la materialización de las estrategias?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	2	22,22%
3	Indiferente	1	11,11%
4	Casi siempre	4	44,44%
5	Siempre	2	22,22%
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados

Según la población encuestada un porcentaje del 66,66% afirman que ven los planes de acción como el motor que mueve la organización, concreta objetivos propuestos y son agentes importantes en la materialización de las estrategias , lo cual está dividido en una frecuencia de casi siempre con un 44,44% y un 22,22% con la frecuencia siempre .Es satisfactorio este resultado ya que cuando se necesita organizar el trabajo y no se sabe por dónde empezar es recomendable hacer un plan de acción que sirve para definir las acciones, tareas a realizar y

asignar responsables con esto los jefes de cada área aportan al cumplimiento de las estrategias de la empresa<sup>52</sup>. También se puede observar que un 22,22% lo hace pocas veces y un 11,11% se muestra indiferente es preocupante observar estos porcentajes ya que los planes de acción es uno de los instrumentos importantes en la programación y control de la ejecución de proyectos para dar cumplimiento a las estrategias mediante su materialización.

**Tabla 19. Investigación y desarrollo.**

<b>17. ¿En la organización existen actividades relacionadas a la investigación y desarrollo en pro de mejorar su eficiencia y fortalecer la estrategia?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	4	44,44%
3	Indiferente	3	33,33%
4	Casi siempre	2	22,22%
5	Siempre	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados

Según los datos obtenidos se tiene que un 55,55 % de la población encuestada afirma que en la organización existen actividades relacionadas a la investigación y desarrollo en pro de mejorar su eficiencia y fortalecer la estrategia, difiriendo en la frecuencia de ocurrencia, un 22,22% afirma que casi siempre lo hace y un 33,33% afirma que siempre lo hace. Por otra parte un 44,44% afirma que pocas veces lo

<sup>52</sup> López de mirada Sandra Guadalupe, plan de acción [en línea]. [consultado Noviembre.10.2013]. Disponible en < <http://www.liderempresarial.com/num107/8.php> >

hace, No obstante, existe un 33,33% que refleja cierta indiferencia de parte de algunos jefes de área.

Se puede analizar que la mayor parte de la población encuestada con un porcentaje de 77,77% se muestra indiferente y opina que en la en la organización existen actividades relacionadas a la investigación y desarrollo en pro de mejorar su eficiencia y fortalecer la estrategia; desde nuestro punto de vista resulta negativo ya que en la actualidad las empresas que se basan en investigación y desarrollo tienden a ser innovadoras y esto conduce a mejorar la competitividad de las empresa, Si se pretende que la empresa sea más eficiente es necesario tener compromiso con la innovación y nuevas tecnologías esto se logra mediante la investigación.

El desarrollo de la investigación básica es llevado a cabo generalmente por universidades y centros e institutos tecnológicos, mientras que las empresas, especialmente las más pequeñas, se centran en su aplicación y puesta en el mercado. Por este motivo, la colaboración entre ellos tiene gran importancia. El tipo de innovación que se realiza en las empresas tiene importantes consecuencias en su desarrollo a futuro. Mientras que la innovación nueva o radical permite alcanzar y sostener una posición de liderazgo, aunque acarrea unos mayores costes e incertidumbre sobre su éxito, la innovación mediante imitación permite mejorar la posición relativa de la empresa sin incurrir en excesivos riesgos y costes, siendo ésta la forma más utilizada por las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes).<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup>Correa Alejandro, Investigación desarrollo e innovación- parte 1 [en línea]. [consultado Noviembre.10.2013]. Disponible en < <http://estrategias-empresariales.com/blog/?p=300>>

**Tabla 20. Herramientas de diagnóstico organizacional**

<b>18. ¿En la organización se utilizan herramientas de diagnóstico organizacional que permitan conocer su situación actual, y a partir de allí generar planes de acción?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	4	44,44%
3	Indiferente	2	22,22%
4	Casi siempre	2	22,22%
5	Siempre	1	11,11%
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados

Según los datos obtenidos se tiene que un 33,33 % de la población encuestada afirma que en la organización se utilizan herramientas de diagnóstico organizacional que permitan conocer su situación actual, y a partir de allí generar planes de acción, difiriendo en la frecuencia de ocurrencia, un 22,22% afirma que casi siempre lo hace y un 11,11% afirma que siempre lo hace. Por otra parte un 44,44% afirma que pocas veces lo hace, No obstante, existe un 22,22% que refleja cierta indiferencia.

Es preocupante observar que el porcentaje más alto de la población encuestada de 66,66% se muestre indiferente y afirmen que pocas veces en la organización se utilizan herramientas de diagnóstico organizacional que permitan conocer su situación actual, y a partir de allí generar planes de acción ya que el diagnóstico organizacional no sólo resulta necesario si no que imprescindible, como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la

organización y de ser capaz de utilizarlos en provecho de los fines que la organización haya definido para sí.<sup>54</sup>

**Tabla 21. Gestión de programas y planes de acción**

<b>19. ¿En la organización se promueve la gestión de programas y planes de acción congruentes en todo sentido con la estrategia a implementar?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	3	33,33%
3	Indiferente	1	11,11%
4	Casi siempre	4	44,44%
5	Siempre	1	11,11%
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados

En la tabla anterior se puede observar que un 55,55% de la población encuestada afirma que en organización se promueve la gestión de programas y planes de acción congruentes en todo sentido con la estrategia a implementar; mientras que un 33,33% afirma que pocas veces ocurre esto y un 11,11% se muestra indiferente.

La gestión de un negocio se torna complicada a medida que el mismo aumenta su productividad, busca expandirse o ajusta su estrategia con la que se dirige al mercado, pero para las pequeñas y medianas empresas la necesidad de contar con una herramienta tecnológica que les ayude a la gestión del negocio se ha vuelto imperante para lograr continuar compitiendo en un mercado tan

---

<sup>54</sup>Aburto Tamara, la importancia del diagnostico organizacional para su empresa [en línea]. [consultado Noviembre.10.2013]. Disponible en < [iseconsultores.blogspot.com/2010/07/la-importancia-del-diagnostico.html](http://iseconsultores.blogspot.com/2010/07/la-importancia-del-diagnostico.html) >

demandante como el actual. Encontrar el software de negocio adecuado ha sido un reto para las pequeñas y medianas empresas pues a menudo adaptarse a una nueva plataforma resulta doloroso ya que la integración de un sistema de administración de negocio va mucho más allá de comprar y mantener dicha herramienta. Uno de los grandes enemigos de este segmento de mercado es la incertidumbre, la falta de conocimiento integral de la operación negocio puede provocar un descontrol caótico dentro y fuera de la organización, es por eso que contar con una instrumento que ayude a la gestión de información de la organización resulta un diferenciador ventajoso sobre la competencia.<sup>55</sup>

En opinión del grupo investigador es importante que en la empresa se lleve a cabo gestión de programas ya que son herramientas que ayudaran a la empresa a desenvolverse eficazmente para el logro de sus objetivos a parte en la actualidad la tecnología hace que todo sea más fácil y conveniente.

**Tabla 22. Noción de estrategia.**

<b>20. ¿Desde su cargo (gerente o jefe de proceso) identifica claramente la noción de estrategia como plan, como pauta de acción, como patrón, como posición, y como perspectiva?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	0	0%
3	Indiferente	1	11,11%
4	Casi siempre	4	44,44%
5	Siempre	4	44,44%
	<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados

<sup>55</sup> Ávila Luis, Porque es importante contar con un software de gestión para las [en línea]. [consultado Noviembre.11.2013]. Disponible en < <http://www.yosoypyme.net/2013/03/porque-es-importante-contar-con-un-software-de-gestion-empresarial-para-las-pymes/> >

En la tabla anterior, según los resultados obtenidos se tiene que solo un 11,11% se muestra indiferente ante esta situación, mientras que un 88,88% afirma que identifica claramente la noción de estrategia como plan, como pauta de acción, como patrón, como posición, y como perspectiva, representados proporcionalmente en un 44,44% que lo afirma con frecuencia de casi siempre y otro 44,44% con una frecuencia de siempre.

Con esto se puede deducir que la mayor parte de la población encuestada con un 88,88% afirma que identifica claramente la noción de estrategia y esto resulta positivo ya que la definición de una estrategia empresarial para una empresa ya sea grande o pequeña es de gran importancia y es la que define las diferentes líneas de acción que debe asumir cada uno de los individuos que desempeñan las funciones dentro de la misma. La estrategia empresarial permite a toda organización generar una ventaja competitiva en el mercado en el que desenvuelve sus actividades, generando mayores utilidades y permitiendo aprovechar cada una de las oportunidades dándole un valor agregado. La creación de una estrategia implica diversos procesos para los individuos que toman las decisiones ya que deben asumir la responsabilidad de cada una de ellas, además de planificar paso a paso su implementación.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Tarifa Carmen (2012), Estrategia empresarial, concepto e importancia [en línea]. [consultado Noviembre.11.2013]. Disponible en < [http://www.mailxmail.com/estrategia-empresarial-concepto-importancia\\_h](http://www.mailxmail.com/estrategia-empresarial-concepto-importancia_h) >

**Cuadro 5. Resultados de la variable Estrategia (Strategy).**

ITEM	ASPECTO EVALUADO	OPCIONES DE RESPUESTA					CALIFICACION	
		NUNCA	POCAS VECES	INDIFERENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CUANTITATIVA	CUALITATIVA
1	La organización tiene bien definida su estrategia empresarial	0%	0%	11,11%	44,44%	44,44%	<b>44,44%</b>	Bueno
2	La gerencia comunica la estrategia a cada jefe de procesos	0%	11,11%	22,22%	55,56%	11,11%	<b>55,56%</b>	Bueno
3	Cada jefe de procesos comunica a sus subordinados la estrategia a seguir.	0%	0%	0%	77,78%	22,22%	<b>77,78%</b>	Sobresaliente
4	Los jefes de procesos orientan los planes de acción a la estrategia de la empresa.	0%	0%	22,22%	44,44%	33,33%	<b>44,44%</b>	Bueno
5	El campo actual en el que la empresa ejerce su objeto social es amplio y en continuo desarrollo.	0%	0%	11,11%	33,33%	55,56%	<b>55,56%</b>	Bueno
6	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, los valores compartidos y	0%	0%	11,11%	66,67%	22,22%	<b>66,67%</b>	Sobresaliente

	las habilidades							
7	La organización fomenta la noción de que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la interacción de múltiples factores, que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de la misma.	0%	0%	66,67%	22,22%	11,11%	<b>66,67%</b>	Sobresaliente
8	Una manera de mejorar la eficiencia en la organización es alcanzar una adecuada combinación de la diversidad de factores existentes, de tal modo que permita optimizar los resultados.	0%	0%	11,11%	77,78%	11,11%	<b>77,78%</b>	Sobresaliente
9	En la organización se desarrolla un plan estratégico que proporcione detalles sobre cómo se lograrán los objetivos propuestos para la empresa.	0%	11,11%	22,22%	22,22%	44,44%	<b>44,44%</b>	Bueno
10	En la organización se lleva a cabo un análisis de la situación de la empresa, interna y externa, micro y macro ambiental.	0%	11,11%	55,56%	22,22%	0%	<b>55,56%</b>	Bueno
11	En la organización se plantea una estrategia que refleje una precisa evaluación del entorno y, en	0%	33,33%	44,44%	11,11%	11,11%	<b>44,44%</b>	Bueno

	especial, de la competencia.							
12	La organización incluye en su estrategia un plan de investigación de mercados que contribuya a lograr un mejor posicionamiento en el mercado.	11,11%	44,44%	33,33%	11,11%	0%	<b>44,44%</b>	Bueno
13	La forma en que actualmente se orienta la estrategia les permite tener una ventaja competitiva en el sector	0%	0%	33,33%	55,56%	11,11%	<b>55,56%</b>	Bueno
14	La organización se preocupa por implementar estrategias que los diferencie de la competencia	0%	11,11%	33,33%	44,44%	11,11%	<b>44,44%</b>	Bueno
15	Cada jefe de proceso mide sus resultados individualmente	0%	0%	11,11%	55,56%	33,33%	<b>55,56%</b>	Bueno
16	En la organización se ve a los planes de acción como el motor que mueve la organización, concreta los objetivos propuestos, y son agentes importantes en la materialización de las estrategias.	0%	22,22%	11,11%	44,44%	22,22%	<b>44,44%</b>	Bueno
17	En la organización existen actividades relacionadas a la investigación y desarrollo en pro de mejorar su eficiencia y fortalecer la estrategia.	0%	44,44%	33,33%	22,22%	0%	<b>44,44%</b>	Bueno
18	En la organización se utilizan	0%	44,44%	22,22%	22,22%	11,11%	<b>44,44%</b>	Bueno

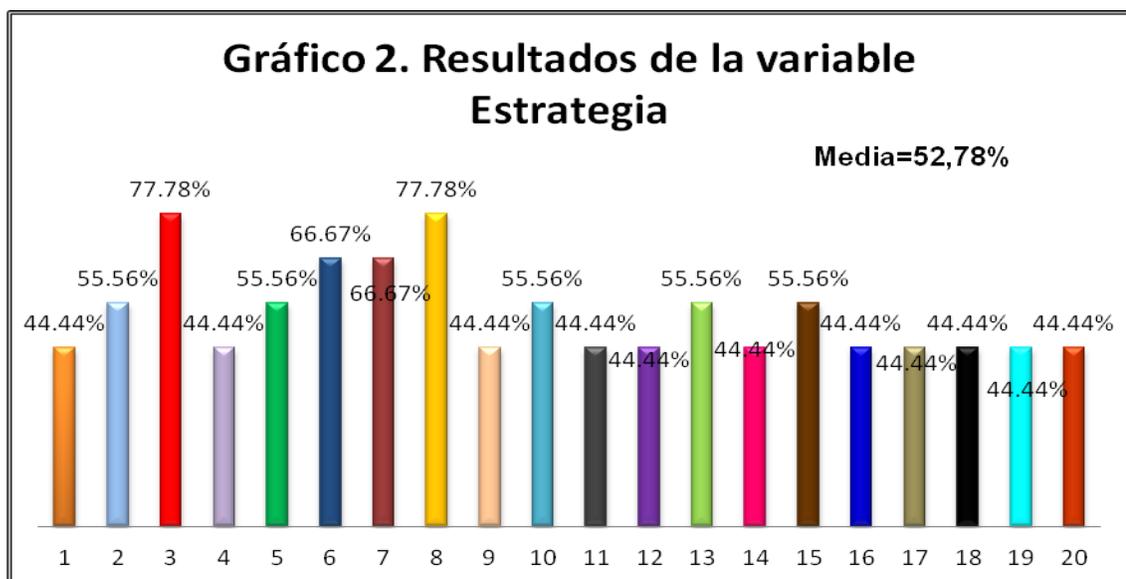
	herramientas de diagnóstico organizacional que permitan conocer su situación actual, y a partir de allí generar planes de acción.							
19	En la organización se promueve la gestión de programas y planes de acción congruentes en todo sentido con la estrategia a implementar.	0%	33,33%	11,11%	44,44%	11,11%	<b>44,44%</b>	Bueno
20	Desde su cargo (gerencia o jefe de proceso) se tiene identifica claramente la noción de estrategia como plan, como, como pauta de acción, como patrón, como posición, y como perspectiva.	0%	0%	11,11%	44,44%	44,44%	<b>44,44%</b>	Bueno
<b>RESULTADOS</b>							<b>52,78%</b>	Bueno

Fuente: diseñado por los autores con base en los resultados

De acuerdo al cuadro anterior, se puede observar y analizar que la variable Estrategia obtuvo buenos resultados. Esto se confirma en la calificación cuantitativa, que fue del 52,78%. Teniendo en cuenta el cuadro de la escala de valoración, esta variable obtuvo una calificación cualitativa de buena.

Se puede decir que las estrategias en una organización son fundamentales para el logro de los objetivos propuestos, se hace necesario tenerla bien definida, socializarla, ponerlas en funcionamiento, medir los resultados, y desde luego hacer la respectiva retroalimentación la cual debe ser permanente, dependiendo de ello según sea el caso, se puede mantener, mejora o cambiar pues, una estrategia no puede perdurar todo el tiempo, depende de lo cambiante del mercado en que se encuentre la empresa.

Finalmente, para concluir el análisis de la variable Estrategia, a continuación ilustramos los resultados plasmados en el cuadro 5 en el siguiente gráfico:



**Fuente: elaborado por los autores con base en los resultados.**

En el grafico anterior, se aprecia claramente los porcentajes finales para cada ítem que componen la variable Estrategia. Donde, los ítems 3 y 8 sobresalen con el mayor porcentaje de 77,78% para ambos; en los cuales el personal encuestado

manifiesta que cada jefe de procesos comunica a sus subordinados la estrategia a seguir, y que una manera de mejorar la eficiencia en la organización es alcanzar una adecuada combinación de la diversidad de factores existentes, de tal modo que permita optimizar los resultados, respectivamente. Así pues, los resultados obtenidos en estos ítems son favorables para la empresa.

Por otro lado, a pesar de que se obtuvo un resultado final cualitativo de bueno para la variable Estrategia, los gerentes y jefes de áreas de cada proceso debe prestar mucha atención a aquellos aspectos evaluados en los ítem 1, 4, 9, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 19, y 20; de tal manera que se logre establecer claramente un plan estratégico, en cual se defina muy bien la estrategia que la organización en su conjunto debe seguir, para que de este modo los jefes de procesos puedan orientar acertadamente los planes de acción al cumplimiento de la estrategia.

No obstante, es importante decir que en la empresa Herrera & Duran Ltda. a pesar de que sus miembros manifiestan trabajar en pro del cumplimiento de la estrategia, también se refleja que en cierto grado se está dejando de lado elementos importantes que hay que tener en cuenta en la formulación de la estrategia, tales como: la evaluación del entorno, la evaluación de la competencia, la investigación y desarrollo. Por .tanto, seria significativo que se empiece a replantear la manera en que se viene definiendo y formulando la estrategia en la empresa.

#### **4.3 ANALISIS DE LA VARIABLE ESTRUCTURA (STRUCTURE)**

McKinsey define esta variable como la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que se dan en una organización. Desde este punto de vista, la estrategia determinará la estructura y el diseño organizacional será el 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.

Los aspectos evaluados en la variable Estructura indicaran el grado de cumplimiento con el que cada frase da una descripción exacta de la situación actual de la organización. El cuadro siguiente reúne los elementos evaluados para la variable estructura.

**Cuadro 6. Aspectos evaluados en la variable Estructura.**

ITEM	ASPECTO EVALUADO
1	En esta organización, la estrategia organizacional es la que determina la estructura requerida para el logro de los objetivos.
2	La estructura es congruente con la complejidad de la actividad de la empresa, niveles y esquemas organizacionales.
3	En esta organización se reconoce la importancia del diseño organizacional como mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos.
4	Existe una descripción de cargos plasmada por escrito de manera clara y precisa.
5	Existen procedimientos asociados con su cargo que deben ser estrictamente seguidos
6	Usted como trabajador en esta organización tiene la libertad de organizar su trabajo de la manera que considere más conveniente.
7	Las comunicaciones internas suelen ser muy formales (Ej: deben ser por correo, carta)
8	Existe fluidez de información importante de manera oportuna entre usted y su jefe inmediato.
9	En la organización se mantienen líneas claras de autoridad y responsabilidad.
10	Existe organización y control en el área en que usted se desempeña.
11	En el área en la que se desempeña se establecen estrategias y distribuyen las responsabilidades para el logro de objetivos y metas.
12	Usted conoce claramente los deberes, responsabilidades y actividades que debe realizar.

**Fuente: Diseñado por los autores.**

En otros términos, la estructura de las empresas es el fruto de un proceso de pequeños cambios, de añadidos, de constantes ajustes coyunturales que unas veces se consolidan y otras no. Son, finalmente, la historia de la empresa y la mayor o menor influencia o ambición de cada responsable, lo que va configurando una determinada estructura, en lugar de que el diseño de ésta se base en criterios bien fundamentados y en un análisis concienzudo. Dotar a la empresa de la estructura que necesita es clave para asegurar una gestión eficaz<sup>57</sup>.

**Tabla 23. La estrategia como factor determinante de la estructura.**

<b>1. ¿En esta organización, la estrategia organizacional es la que determina la estructura requerida para el logro de los objetivos?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	20	36,36%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	25	45,45%
5	Totalmente de acuerdo	10	18,18%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se puede apreciar que el 45,45% de la población encuestada se encuentra de acuerdo en que en la organización la estrategia organizacional es la que determina la estructura requerida para el logro de los objetivos, un 18,18% se muestra totalmente de acuerdo; mientras un 36,36% se encuentra en desacuerdo.

En su obra "Strategy & Structure" (1962) Chandler realizó una investigación en torno a cuatro grandes organizaciones norteamericanas (Du Pont, General Motors,

<sup>57</sup> Estrategia y Estructura Organizativa. [en línea]. [consultado Noviembre.14.2013]. Disponible en <<http://gustavomata.org/wp-content/uploads/2008/09/microsoft-word-estrategia-y-estructura-organizativa.pdf>>

Standard Oil Co. y Sears Roebuck), para demostrar cómo la estructura de aquellas empresas se adaptó y ajustó de manera continua a su estrategia. Su conclusión es que la estructura organizacional de las grandes empresas de Estados Unidos estuvo determinada, de manera gradual, por su estrategia de mercadeo. La estructura es un medio para que la organización opere la estrategia y ésta es el comportamiento de la organización frente al ambiente. "Si la estructura no sigue a la estrategia -escribe-, el resultado final es la ineficiencia". Los diversos ambientes obligan a que las empresas adopten nuevas estrategias, que también exigen diferentes estructuras organizacionales<sup>58</sup>.

En este sentido, el grupo investigador hace reconocer la importancia que tiene el hecho de que el 63,63% de la población manifieste que en la empresa Herrera & Duran Ltda. la estructura sigue a la estrategia, ya que para lograr la eficiencia en la organización se hace necesario precisamente que éstas últimas vayan de la mano, en un mismo sentido, lo que contribuye notoriamente a la consecución de los objetivos.

**Tabla 24. La estructura y complejidad de la actividad de la empresa.**

<b>2. ¿La estructura es congruente con la complejidad de la actividad de la empresa, niveles y esquemas organizacionales?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	15	27,27%
4	De acuerdo	17	30,91%
5	Totalmente de acuerdo	23	41,82%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Diseñado por los autores con base en los resultados.**

<sup>58</sup> Alfred Dupont Chandler (1918-2007). [en línea]. [consultado Noviembre.14.2013]. Disponible en <<http://www.eumed.net/economistas/06/adc.htm>>

Teniendo en cuenta los resultados de la tabla 24, se tiene que el 72,73% de la población afirma que la estructura de la empresa es congruente con la complejidad de la actividad de la empresa, niveles y esquemas organizacionales; no obstante un 27,27% se muestra indiferente. A consideración del grupo investigador, este último ítem tiene mucha relación con el anterior, ya que al ser la estructura la que sigue a la estrategia, es de esperarse que al cambiar la complejidad y condiciones del entorno, en la empresa surgirán necesidades que la actual estrategia no suplirá, por lo tanto se hará necesario modificarla, lo cual trae consigo ajustar la estructura a los nuevos esquemas organizacionales y funcionales.

**Tabla 25. Diseño organizacional.**

<b>3. ¿En esta organización se reconoce la importancia del diseño organizacional como mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	8	14,54%
3	Indiferente	11	20%
4	De acuerdo	25	45,45%
5	Totalmente de acuerdo	11	20%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Diseñado por los autores con base en los resultados.**

En la tabla 25 se puede observar que un 65,45% manifiesta que en la organización se reconoce la importancia del diseño organizacional como mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos. Mientras que un 20% se muestra indiferente, y un 14,54% está en desacuerdo. A continuación se presentara un fundamento teórico sobre la importancia que tiene el diseño organizacional.

Siendo el diseño organizacional un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización. En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización toda. A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización<sup>59</sup>.

**Tabla 26. Descripción de cargos.**

<b>4. ¿Existe una descripción de cargos plasmada por escrito de manera clara y precisa?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	14	25,45%
5	Totalmente de acuerdo	41	74,55%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Según los resultados obtenidos, se tiene que el 100% de la población afirma que en la empresa existe una descripción de cargos plasmada por escrito de manera clara y precisa, donde un 25,45% se muestra de acuerdo y un 74,55% se encuentra totalmente de acuerdo. Este aspecto evaluado es muy importante ya que permite ver el grado de organización que existe dentro de la empresa, siendo

<sup>59</sup> La estructura y diseño organizacional de la empresa. [en línea]. [consultado Noviembre.14.2013]. Disponible en < <http://jianethm.blogspot.com/>>

una herramienta sumamente útil para los miembros de la compañía en determinados momentos según sea el caso.

**Tabla 27. Procedimientos estrictos.**

<b>5. ¿Existen procedimientos asociados con su cargo que deben ser estrictamente seguidos?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	22	40%
5	Totalmente de acuerdo	33	60%
	<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Diseñado por los autores con base en los resultados.

En el ítem 5, los resultados arrojan que el 100% de la población afirma que existen procedimientos asociados con su cargo que deben ser estrictamente seguidos. Donde un 40% está de acuerdo, y un 60% está totalmente de acuerdo. Dada la relación que tiene el presente ítem con el siguiente, más adelante se analizarán conjuntamente.

**Tabla 28. Libertad en la organización del trabajo.**

<b>6. ¿Usted como trabajador en esta organización tiene la libertad de organizar su trabajo de la manera que considere más conveniente?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	10	18,18%%
5	Totalmente de acuerdo	45	81,82%%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente: Diseñado por los autores con base en los resultados.

Según los resultados obtenidos, se tiene que el 100% de la población afirma que como trabajador en la empresa objeto de estudio tienen la libertad de organizar su trabajo de la manera que considere más conveniente, donde un 18,18% se muestra de acuerdo y un 81,82% se encuentra totalmente de acuerdo.

Para el grupo investigador los ítem 5 y 6 guardan cierta relación, ya que dependiendo de las circunstancias y objeto social de la empresa estos dos aspectos evaluados pueden resultar positivo o perjudicial para la organización. Por ejemplo, en el caso del ítem 5, puede reflejarse positivamente cuando se trata de realizar trabajos operativos y metódicos, en donde ya se ha fijado una manera eficiente de mejorar los tiempos y movimientos. No obstante, para el caso negativo, a continuación se presenta un fundamento teórico.

Cuando los procesos se fragmentan en áreas y éstas a su vez en tareas individuales, nadie es responsable en su totalidad. Para que “fluya” el trabajo, se implementan procedimientos administrativos con el único propósito de manejar la transferencia de trabajo de un área a otra. Estos procedimientos no sólo reducen la efectividad organizacional (mayor tiempo de procesamiento, rigidez en las tareas), sino que además aíslan los procesos productivos del cliente final. Si se requiere responder en forma flexible a las variaciones de la demanda, reducir costos, obtener un buen nivel de servicio al cliente y/o alcanzar niveles más altos de competitividad, es necesario que estas viejas estructuras se modifiquen. Para lograrlo se requiere abandonar muchas de las ideas y supuestos fundamentales sobre las que se han estructurado los negocios, se requiere “repensar y reinventar la empresa”<sup>60</sup>.

---

<sup>60</sup> Reingeniería: un enfoque de todo o nada. [en línea]. [consultado Noviembre.14.2013]. Disponible en <<http://www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/reingenieria.pdf>>

En este sentido, al referirse al ítem 6 se puede decir que en la organización es muy relevante el hecho de que los miembros de la organización al tener libertad en la organización de su trabajo de la manera que consideren más conveniente contribuye a la generación de nuevas ideas que faciliten el trabajo y lo lleven a ser más productivo.

**Tabla 29. Comunicaciones internas.**

<b>7. ¿Las comunicaciones internas suelen ser muy formales (Ej: deben ser por correo, carta)?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	11	20%
4	De acuerdo	22	40%
5	Totalmente de acuerdo	22	40%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Teniendo en cuenta la información que arroja la tabla 29, los resultados obtenidos evidencian que un 80% de la población encuestada considera que las comunicaciones internas suelen ser muy formales, mientras que un 20% se muestra indiferente. Este tipo de comunicación resulta muy útil para determinadas situaciones, pues suele ser directa, entre un grupo limitado de participantes, como por ejemplo, el mensaje se origina en un miembro de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa.

El análisis de la comunicación organizacional engloba las prácticas internas y externas de los flujos comunicativos de la organización; en donde se pone énfasis en la necesidad de alcanzar un equilibrio entre los canales formales e informales que se utilicen. Entonces establecemos que los flujos de comunicación se encuentran compuestos por el conjunto de estos canales de comunicación y representa en sí la estructura de la organización desde el punto de vista de las interrelaciones de comunicación; lo cual puede ayudar a elevar la eficiencia del proceso de las comunicaciones; es decir que se logre transmitir efectivamente un mensaje<sup>61</sup>.

**Tabla 30. Comunicaciones internas.**

<b>8. ¿Existe fluidez de información importante de manera oportuna entre usted y su jefe inmediato?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	22	40%
5	Totalmente de acuerdo	33	60%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Según los resultados obtenidos se puede observar que el total de la población encuestada manifiesta que si existe fluidez de información importante de manera oportuna entre usted y su jefe inmediato. Donde, con un porcentaje de 40% y 60% se muestran de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente. El grupo investigador considera que estos resultados obtenidos son positivos para la empresa en general, ya que indica que se está transmitiendo correctamente la

<sup>61</sup> Comunicación formal e informal en la organización. [en línea]. [consultado Noviembre.16.2013]. Disponible en < <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/221/1e.htm>>

información entre sus miembros en el momento y tiempo adecuado, lo que ayuda a mejorar los procesos que se llevan a cabo en la misma.

La comunicación juega un papel importante en toda empresa, una buena comunicación puede significar eficiencia, coordinación y organización, mientras que una mala comunicación puede dar origen a retrasos, malentendidos y conflictos internos<sup>62</sup>.

**Tabla 31. Líneas de autoridad y responsabilidad.**

<b>9. ¿En la organización se mantienen líneas claras de autoridad y responsabilidad?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	22	40%
5	Totalmente de acuerdo	33	60%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Los datos plasmados en la tabla 31 muestran como resultado que el 100% de la población manifiesta que en la organización se mantienen líneas claras de autoridad y responsabilidad. De esto, se puede decir que es muy importante ya que contribuye a que haya una mejor organización en las actividades y procesos realizados. Así pues, los términos autoridad y responsabilidad se encuentran relacionados, se entiende por el primero como el derecho inherente a un puesto administrativo que permite girar órdenes y esperar que sean cumplidas. Mientras que la responsabilidad se presenta como la obligación de cumplir con las

<sup>62</sup> Tipos de comunicación en una empresa. [en línea]. [consultado Noviembre.16.2013]. Disponible en < <http://www.crecenegocios.com/tipos-de-comunicacion-en-una-empresa/>>

actividades asignadas. Por tanto, cuando los gerentes delegan autoridad, deben adjudicar un grado mensurable de responsabilidad. Es decir, cuando los empleados adquieren derechos, también asumen la obligación correspondiente para hacer las cosas. Cuando se asigna autoridad sin responsabilidad se está creando las condiciones para el abuso y para que nadie sea considerado responsable de algo en lo que no tiene autoridad.

**Tabla 32. Organización y control.**

<b>10. ¿Existe organización y control en el área en que usted se desempeña?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	22	40%
5	Totalmente de acuerdo	33	60%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente: Diseñado por los autores con base en los resultados.

En la tabla 32 se aprecia como resultado que existe un 40% de la población encuestada que se encuentra de acuerdo y un 60% totalmente de acuerdo. Este porcentaje es significativo, pues como se ha dicho en capítulos anteriores el proceso de organización bien realizado contribuye grandemente en la búsqueda de la eficiencia. En cuanto al proceso de control a continuación se presenta un fundamento teórico.

El control es el proceso por el cual los gerentes monitorean y reglamentan la eficiencia y la eficacia con que una organización y sus miembros desempeñan las actividades necesarias para alcanzar las metas organizacionales. El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con

magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos<sup>63</sup>.

**Tabla 33. Estrategia y responsabilidades.**

<b>11. ¿En el área en la que se desempeña se establecen estrategias y distribuyen las responsabilidades para el logro de objetivos y metas?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	22	40%
5	Totalmente de acuerdo	33	60%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Diseñado por los autores con base en los resultados.**

Con un porcentaje del 100% de la población encuestada, los resultados arrojan que en el área en que se desempeñan cada miembro de la organización se establece estrategias y distribuyen las responsabilidades para el logro de objetivos y metas. Lo cual a consideración del grupo investigador es muy importante ya que esto se convierte en una manera práctica y eficiente de encadenar todas las estrategias formuladas, empezando en este caso por las funcionales, que son a las que se refiere el ítem 11. A su vez se contribuye seguidamente al logro de las estrategias competitivas, y finalmente al logro de las estrategias corporativas.

<sup>63</sup> El control en la organización. [en línea]. [consultado Noviembre.16.2013]. Disponible en < <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/04/el-control-en-la-organizacion.html/>>

Las estrategias funcionales se establecen para alcanzar los objetivos, de las distintas áreas funcionales de la organización como: marketing, operaciones, servicio al cliente, investigación y desarrollo, distribución, finanzas, recursos humanos, entre otros. Cabe mencionar que, un negocio necesita tantas estrategias funcionales como actividades necesarias para implementar cada una de ellas. Las estrategias funcionales están vinculadas al logro de los planes de acción, que permitirán cumplir con el plan estratégico previamente formulado. Las estrategias funcionales si bien tienen un ámbito de acción menor a las estrategias competitivas, sus acciones deben respaldar la estrategia competitiva. Una adecuada coordinación entre todas las estrategias funciones y la estrategia competitiva, es fundamental para alcanzar el éxito empresarial. La coordinación, la uniformidad y la consistencia entre las distintas estrategias funcionales son esenciales, para implementar un plan de acción que permita alcanzar la visión, la misión y los objetivos de la empresa, sobre la base de una estrategia competitiva previamente definida<sup>64</sup>.

**Tabla 34. Conocimiento de deberes y responsabilidades.**

<b>12. ¿Usted conoce claramente los deberes, responsabilidades y actividades que debe realizar?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	22	40%
5	Totalmente de acuerdo	33	60%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Diseñado por los autores con base en los resultados.

<sup>64</sup> WEINBERGE, Karen. Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa. [en línea]. [consultado Noviembre.16.2013]. Disponible en <<http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/ESTRATEGIA.pdf/>>

Según los datos obtenidos la población encuestada considera con un porcentaje del 100% que conocen los deberes, responsabilidades y actividades que deben realizar. Para el grupo investigador este resultado puede estar asociado a que en la empresa pueda que exista un análisis y descripción de puestos acertado, ya que este tipo de análisis no solamente se tiene en cuenta como una herramienta importante en el área del talento humano, sino que si se estudia de la manera correcta contribuye a mejorar el desempeño y la productividad en cada puesto de trabajo, manifestándose positivamente en el funcionamiento en general de la organización. A continuación se presenta un fundamento teórico sobre su la importancia teniendo en cuenta su contribución para el responsable de la línea y para el empleado.

Las razones por las que los directivos de línea se interesan por el análisis de puestos de trabajo son las siguientes: primero, necesitan de esta información para comprender el flujo de trabajo que tiene lugar en su unidad y poder tomar decisiones que permitan incrementar su excelencia, la mayoría de ellas encaminadas a equilibrar la carga de trabajo entre sus subordinados; segundo, para poder intervenir con conocimiento de causa en el proceso de selección, de lo contrario su intervención estará cargada de juicios de valor o se limitará a delegarla en la unidad de recursos humanos; y tercero para poder realizar una objetiva evaluación de sus subordinados y, lo que es más importante, ofrecerles una retroalimentación útil y objetiva sobre su desempeño (NOE, HOLLENBECK, GERHART y WRIGHT, 1994: 206).

Además, el análisis de los puestos de trabajo ayuda a los directivos de línea a lograr un mejor reparto de tareas, responsabilidades y poderes, evitando de esta forma solapamientos que, en la mayoría de los casos, originan conflictos desagradables en el seno de la organización. La eliminación de la superposición de poderes juega un papel fundamental en la clarificación de la cadena de autoridad. También el análisis de los puestos de trabajo permite que los directivos

de línea logren alcanzar con mayor facilidad aquella tan repetida máxima que reza: "the right man in the right place". Por tanto, son previsibles incrementos de productividad al asignar con criterios de eficacia las personas a los distintos puestos de trabajo.

Por otro lado, cabe señalar que este proceso también posibilita la descentralización del control, pues los objetivos y funciones de los puestos de trabajo son conocidos por los miembros de la organización, liberando así al cuadro directivo de una pesada tarea que le resta tiempo y energías a sus otras obligaciones.

En cuanto a la contribución para con el empleado Chruden y Sherman (1963: 99) señalan las siguientes ventajas que para los empleados de una organización ofrece el análisis de puestos de trabajo: Permite al empleado conocer y comprender mejor los deberes y responsabilidades de su puesto. Los datos obtenidos pueden ser utilizados para distribuir la carga de trabajo entre los empleados, de forma que se eviten situaciones discriminatorias entre éstos. La especificación del puesto de trabajo puede ser usada por los empleados como una guía o referencia para el autodesarrollo<sup>65</sup>.

---

<sup>65</sup> Importancia del análisis de puestos de trabajo. [en línea]. [consultado Noviembre.16.2013]. Disponible en < <http://www.aulafacil.com/CursoRecursosHumanos/Pag3C1.htm/>>

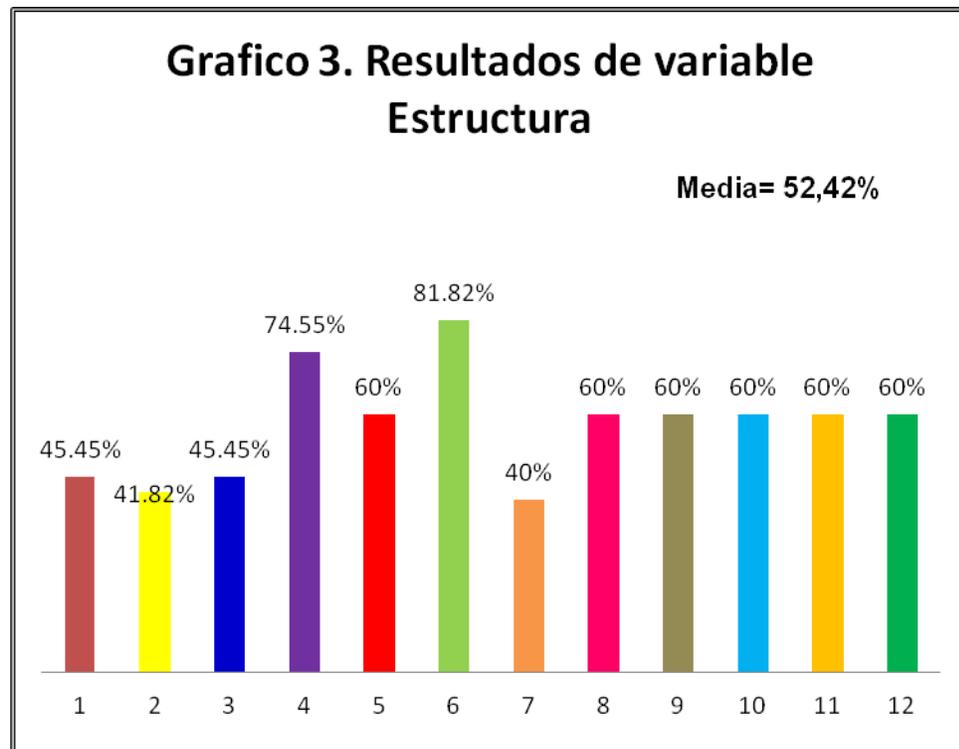
**Cuadro 7. Resultados de la variable Estructura (Structure).**

ITEM	ASPECTO EVALUADO	OPCIONES DE RESPUESTA					CALIFICACION	
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	CUANTITATIVA	CUALITATIVA
1	En esta organización, la estrategia organizacional es la que determina la estructura requerida para el logro de los objetivos.	0%	36,36%	0%	45,45%	18,18%	<b>45,45%</b>	Bueno
2	La estructura es congruente con la complejidad de la actividad de la empresa, niveles y esquemas organizacionales.	0%	0%	27,27%	30,91%	41,82%	<b>41,82%</b>	Bueno
3	En esta organización se reconoce la importancia del diseño organizacional como mecanismo facilitador	0%	14,54%	20%	45,45%	20%	<b>45,45%</b>	Bueno

	para que la empresa logre sus objetivos.							
4	Existe una descripción de cargos plasmada por escrito de manera clara y precisa.	0%	0%	0%	25,45%	74,55%	<b>74,55%</b>	Sobresaliente
5	Existen procedimientos asociados con su cargo que deben ser estrictamente seguidos	0%	0%	0%	40%	60%	<b>60%</b>	Bueno
6	Usted como trabajador en esta organización tiene la libertad de organizar su trabajo de la manera que considere más conveniente.	0%	0%	0%	18,18%	81,82%	<b>81,82%</b>	Excelente
7	Las comunicaciones internas suelen ser muy formales (Ej: deben ser por correo, carta)	0%	0%	20%	40%	40%	<b>40%</b>	Bueno
8	Existe fluidez de información importante de manera	0%	0%	0%	40%	60%	<b>60%</b>	Bueno

	oportuna entre usted y su jefe inmediato.							
9	En la organización se mantienen líneas claras de autoridad y responsabilidad.	0%	0%	0%	40%	60%	<b>60%</b>	Bueno
10	Existe organización y control en el área en que usted se desempeña.	0%	0%	0%	40%	60%	<b>60%</b>	Bueno
11	En el área en la que se desempeña se establecen estrategias y distribuyen las responsabilidades para el logro de objetivos y metas.	0%	0%	0%	40%	60%	<b>60%</b>	Bueno
12	Usted conoce claramente los deberes, responsabilidades y actividades que debe realizar.	0%	0%	0%	40%	60%	<b>60%</b>	Bueno
<b>RESULTADOS</b>							<b>57,42%</b>	<b>Bueno</b>

De acuerdo al cuadro anterior, se puede observar y analizar que la variable Estructura obtuvo buenos resultados. Esto se confirma en la calificación cuantitativa, que fue del 52,42%. Además, teniendo en cuenta el cuadro de la escala de valoración, esta variable obtuvo una calificación cualitativa de buena. A continuación se ilustra la información plasmada en el cuadro 7.



**Fuente: elaborado por los autores con base en los resultados.**

Analizando el grafico anterior, se puede apreciar que el ítem 6 presenta un mayor porcentaje respecto a los demás, donde con un 81,82% el personal encuestado manifiesta que como trabajador en la empresa Herrera & Duran Ltda. tiene la libertad de organizar su trabajo de la manera que considere más conveniente. De esto, se puede decir que en cierto grado es positivo, ya que es importante que los jefes de áreas o procesos puedan tener libertad para liderar sus grupos de trabajos según sea el caso.

En cuanto a los ítem 1, 2, y 3, el rango obtenido es inferior al 50%, lo que indica que en la empresa Herrera & Duran Ltda. la estructura puede no estar totalmente alineada con la estrategia, ya que al evaluar los aspectos que componen estos ítems, el grupo investigador afirma que en esta empresa la estrategia organizacional no está determina totalmente la estructura requerida para el logro de los objetivos dada la complejidad de las actividades de la empresa y del entorno en que se desenvuelve.

Ahora bien, analizando todas las variables se puede decir que los resultados obtenidos son muy útiles a la hora de formular las estrategias de mejoramiento. El análisis de la variable estructura tiene gran relevancia, ya que a través de él se está evaluando aspectos determinantes para el buen funcionamiento de la organización, donde juegan un papel muy importante la adecuada representación de aspectos como la centralización o descentralización, la formalidad, la descripción de cargos, los flujos de comunicación, jerarquización, delimitación de funciones, entre otros.

No obstante, después de analizar los resultados finales, es importante tener en cuenta que la estructura debe representar la forma en que la organización se constituye formalmente y se organiza en relación con los diferentes factores que la componen. Debe abarcar la relación existente entre las diferentes variables y su interacción. Además, también debe la estructura orientar el funcionamiento de la organización, hasta tal punto que si la estrategia cambia también se debe replantear la estructura, y así darle sentido a las acciones generadas en pro de alcanzar los objetivos propuestos.

En este sentido, para finalizar con el análisis de la variable estructura se puede decir que de una adecuada estructura organizacional adaptada a la estrategia corporativa de la empresa depende el éxito en la materialización de la misma. Por ello es vital altamente significativo que constantemente se esté evaluando si la

estructura es congruente con las nuevas necesidades que traiga consigo los cambios del entorno para la empresa, o por el contrario, ésta es obsoleta y trunca el alcance de la estrategia organizacional.

#### **4.4 ANALISIS DE LA VARIABLE SISTEMAS (SYSTEMS)**

McKinsey define “Sistemas” como todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos 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.

Los aspectos evaluados en la variable Sistemas indicaran el grado de cumplimiento con el que cada frase da una descripción exacta de la situación actual de la organización. El cuadro siguiente compila los elementos evaluados para la variable sistemas.

**Cuadro 8. Aspectos evaluados en la variable Sistemas.**

<b>ITEM</b>	<b>ASPECTO EVALUADO</b>
1	El nivel de complejidad de los procesos administrativos en la organización es alto.
2	Los sistemas existentes en la empresa responden a la complejidad de los procesos administrativos, permitiendo alcanzar un adecuado nivel de eficiencia en los procesos.
3	En la organización se implementan sistemas de información que cumplen con los estándares de calidad y el logro de los objetivos y metas.
4	En la organización constantemente se realizan estudios de trazabilidad del servicio prestado a los clientes.
5	En la organización existe un sistema de presupuesto y control de las actividades de acuerdo al proceso.

6	El tiempo de ejecución de los procesos en la organización cumple con el inicialmente previsto.
7	Existe un adecuado nivel de calidad en los procesos, permitiendo que los planes de acción contribuyan realmente a los objetivos y estrategias.
8	En los procesos existentes en la organización se promueve la reducción de costos operativos y financieros.
9	La infraestructura con la que actualmente cuenta la empresa es óptima para cada proceso.
10	La tecnología con la que cuenta la empresa es avanzada.
11	La tecnología en algunas áreas y procesos es más avanzada que en otros.
12	Los sistemas de seguimiento y control de operaciones empleados en la organización permiten realmente detectar las falencias oportunamente.
13	Los sistemas de evaluación permiten realmente contar con información oportuna que conlleve a lograr la medición del desempeño permitiendo detectar falencias a superar.
14	Las medidas de monitoria y mejora continua de procesos son adecuadas.

**Fuente: Diseñado por los autores.**

El conocimiento y la apropiación de los avances tecnológicos constituyen un elemento estratégico para el éxito de las organizaciones. Los avances en las tecnologías de información permiten obtener y administrar adecuadamente la información, suministrando una herramienta importante para la gestión y la operación de la empresa, y ofreciendo mayores posibilidades para afirmar una posición exitosa en el altamente competitivo mundo contemporáneo<sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup>Universidad de los Andes. Facultad de Ingeniería. Sistemas de Información en la Organización [en línea]. [consultado Noviembre.18.2013]. Disponible en <<https://ingenieria.uniandes.edu.co/sistemas-de-informacion-en-la-organizacion>>

**Tabla 35. Complejidad de los procesos administrativos.**

<b>1. ¿El nivel de complejidad de los procesos administrativos en la organización es alto?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	1	14,29%
3	Indiferente	2	28,57%
4	De acuerdo	4	57,14%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Diseñado por los autores con base en los resultados.

Según los datos obtenidos para un 57,14% de la población encuestada está de acuerdo en que el nivel de complejidad de los procesos administrativos, mientras que un 14,29% se muestra en desacuerdo. No obstante, existe un 28,57% que se mantiene indiferente ante la situación.

**Tabla 36. Los sistemas y el nivel de eficiencia en los procesos.**

<b>1. ¿Los sistemas existentes en la empresa responden a la complejidad de los procesos administrativos, permitiendo alcanzar un adecuado nivel de eficiencia en los procesos?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	1	14,29%
4	De acuerdo	3	42,86%
5	Totalmente de acuerdo	3	42,86%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Diseñado por los autores con base en los resultados.

Teniendo en cuenta los datos obtenidos se tiene que un 85,72% considera que los sistemas existentes en la empresa responden a la complejidad de los procesos administrativos, permitiendo alcanzar un adecuado nivel de eficiencia en los procesos; donde el 50% de dicho porcentaje se muestra de acuerdo y el otro 50% totalmente de acuerdo. Mientras, que solo un 14,29% de los encuestados se muestra indiferente.

Los ítems 1 y 2 están relacionados con la complejidad de los procesos administrativos, de esto se puede decir al estar la organización inmersa en un nivel de complejidad alto se hace sumamente necesario que los sistemas implementados correspondan a tal complejidad de los procesos administrativos. De tal manera que “se produzca y transmita eficientemente la información necesaria para que los diversos niveles de la organización puedan actuar, tomando las decisiones adecuadas frente a los acontecimientos que se vayan produciendo. Es decir que en forma simultánea al desarrollo cotidiano, rutinario de cada operación o acto administrativo, el sistema administrativo debe ir estructurando la pirámide de datos que debidamente resumidos y compilados periódicamente proporcionen los elementos que satisfagan a la vez todos los requerimientos de información: de supervisión y control, de información gerencial, legales, impositivos, etc., abarcando en forma completa a todos los diferentes niveles jerárquicos de la organización”<sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> Análisis de sistemas administrativos. [en línea]. [consultado Noviembre.18.2013]. Disponible en <<http://exa.unne.edu.ar/informatica/sistemas.adm1/material/tema-9.pdf>>

**Tabla 37. Los sistemas de información y los estándares de calidad.**

<b>2. ¿En la organización se implementan sistemas de información que cumplen con los estándares de calidad y el logro de los objetivos y metas?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	3	42,86%
4	De acuerdo	0	0%
5	Totalmente de acuerdo	4	57,14%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Diseñado por los autores con base en los resultados.

En la tabla anterior se puede apreciar que un 57,14% de la población encuestada se encuentra totalmente de acuerdo en que en la organización se implementan sistemas de información que cumplen con los estándares de calidad y el logro de los objetivos y metas. Mientras que un 42,86% de los encuestados se muestra indiferente ante esta situación. A esto se puede decir, que es baja la diferencia que separa estos dos resultados, por lo que es recomendable que en la empresa se indague al personal que se muestra indiferente para así conocer sus percepciones sobre esta temática en miras de mejorar.

A continuación el grupo investigador se apoya en un fundamento teórico pertinente para mostrar la importancia que tiene contar con sistemas de información de calidad. “Un Sistema de Información gestiona y controla los flujos informativos por los que debe distribuirse una información de calidad, reduce el riesgo de error en la toma de decisiones; por otro lado, información de calidad implica tener en cuenta el nuevo concepto de Calidad Total que conlleva una nueva cultura del trabajo, y el nacimiento de nuevas estructuras empresariales.

La gestión de la Calidad Total significa mucho más, ya que implica el establecimiento de sistemas de información y comunicación mucho más fluidos en el camino ascendente, es decir, que abre las puertas de la comunicación entre los empleados y la dirección, obligando a los altos cargos a una respuesta continua que pone en circulación nuevos datos y obliga a nuevos modelos de gestión de estos sistemas para evitar su estancamiento. Sin un sistema de Información dinámico que asegure un fluido sin barreras de la información, no se puede asegurar la calidad de la misma; para evitar esas barreras es imprescindible un cambio de cultura del trabajo, en la que el empresario ejerza un liderazgo basado en la comunicación y en la delegación de funciones”<sup>68</sup>. Así pues, en el párrafo anterior se expresa la evidente interrelación existente entre el sistema de información y el sistema de gestión de Calidad Total.

**Tabla 38. Trazabilidad del servicio.**

<b>3. ¿En la organización constantemente se realizan estudios de trazabilidad del servicio prestado a los clientes?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	1	14,29%
3	Indiferente	3	42,86%
4	De acuerdo	1	14,29%
5	Totalmente de acuerdo	2	28,57%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Diseñado por los autores con base en los resultados.

<sup>68</sup> Universidad Nacional. Sistemas de Información de Calidad. [en línea]. [consultado Noviembre.18.2013]. Disponible en < <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/sistema-informacion-calidad/sistema-informacion-calidad.pdf>>

Según los datos obtenidos se tiene que un 28,57% de los encuestados se encuentra completamente de acuerdo en que en la organización constantemente se realizan estudios de trazabilidad del servicio prestado a los clientes, un 14,29% se encuentra de acuerdo, mientras que otro 14,29% se encuentra en desacuerdo. Por otro lado un 42,86% se muestra indiferente. Es importante tener muy en cuenta este ítem, ya que los sistemas empleados en la organización deben permitir el seguimiento o rastreo del producto o servicio brindado, proporcionando procedimientos preestablecidos y herramientas útiles a lo largo de las diferentes fases de la cadena de suministro.

En términos generales, algunos autores opinan que la trazabilidad puede ayudarle a mejorar los procesos de su negocio implementando la trazabilidad como diferencial competitivo, que adicionalmente generará más rentabilidad en su rol de negocio y mejorará la confiabilidad en el mercado de su marca.

**Tabla 39. Presupuesto y control de las actividades.**

<b>4. ¿En la organización existe un sistema de presupuesto y control de las actividades de acuerdo al proceso?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	1	14,29%
3	Indiferente	1	14,29%
4	De acuerdo	5	71,43%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Diseñado por los autores con base en los resultados.**

De los encuestados un porcentaje del 71,43% está de acuerdo con que en la organización existe un sistema de presupuesto y control de las actividades de

acuerdo al proceso. Mientras que un 14,29% se encuentra en desacuerdo y otro 14,29% en desacuerdo. “Las compañías necesitan controlar y gestionar sus procesos de la manera más efectiva posible, con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los objetivos, lo que a su vez hace posible asegurar que las operaciones reales coincidan con las actividades planificadas. Esta labor debe realizarse a partir del establecimiento preciso de los procedimientos, las responsabilidades, los recursos y las actividades involucradas en cada proceso administrativo, con lo cual se orientó el esfuerzo de los empleados hacia la obtención de una alta eficiencia productiva”<sup>69</sup>.

**Tabla 40. Tiempo de ejecución de los procesos.**

<b>5. ¿El tiempo de ejecución de los procesos en la organización cumple con el inicialmente previsto?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	1	14,29%
4	De acuerdo	6	85,71%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Diseñado por los autores con base en los resultados.

Según los datos obtenidos, se tiene que un gran porcentaje del 85,71% está de acuerdo en que el tiempo de ejecución de los procesos en la organización cumple con el inicialmente previsto. Mientras que solo un 14,29% de los encuestados se muestra indiferente. Se puede decir, que los resultados arrojan a grosso modo

<sup>69</sup> Diseño de un sistema de control de gestión para la superintendencia de planificación, presupuesto y gestión. [en línea]. [consultado Noviembre.18.2013]. Disponible en < <http://www.monografias.com/trabajos89/disenosistema-control-gestion-transporte/disenosistema-control-gestion-transporte.shtml>>

congruencia en las opiniones. Además resulta altamente positivo para la organización el hecho de que el tiempo de ejecución de los procesos en la organización cumpla con el inicialmente previsto, ya que las operaciones se ejecutan en el momento en que se las necesita, y dentro del plazo planeado o considerado óptimo para su concreción.

**Tabla 41. Calidad en los procesos.**

<b>6. ¿Existe un adecuado nivel de calidad en los procesos, permitiendo que los planes de acción contribuyan realmente a los objetivos y estrategias?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	7	100%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Los resultados de la encuesta arrojan que la totalidad de la población encuestada está de acuerdo con que en la empresa existe un adecuado nivel de calidad en los procesos, permitiendo que los planes de acción contribuyan realmente a los objetivos y estrategias. No obstante, es importante establecer metas continuas de mejora, midiendo y comparando, de forma periódica, los objetivos propuestos en cada meta con los resultados obtenidos, además diseñando una planificación estratégica que viene impuesta por la necesidad de la mejora continua de la calidad.

Ahora bien, otro aspecto que tienen en cuenta las empresas en la ejecución de sus procesos tiene que ver con la reducción de costos, por ello, en la organización

objeto de estudio éste fue un punto analizado, a continuación se muestran los resultados:

**Tabla 42. Reducción de costos.**

<b>7. ¿En los procesos existentes en la organización se promueve la reducción de costos operativos y financieros?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	4	57,14%
4	De acuerdo	3	42,86%
5	Totalmente de acuerdo.	0	0%

**Fuente: Diseñado por los autores con base en los resultados.**

En la tabla anterior se puede apreciar que un 57,14% de la población encuestada se muestra indiferente, mientras que en menor proporción un 42,86% afirma estar de acuerdo. En cuanto a este aspecto, cabe anotar que según varios autores el costo del sistema debe insumir la menor cantidad de recursos posible. Por lo que un sistema administrativo es eficiente cuando además de cumplir con sus funciones requiere una erogación menor para operarlo que los beneficios que genera su ejecución. No obstante, es posible observar que existen sistemas administrativos que por su alto costo pueden llegar a perjudicar la economía de la empresa.

**Tabla 43. Infraestructura de la empresa.**

<b>8. ¿La infraestructura con la que actualmente cuenta la empresa es óptima para cada proceso?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	2	28,57%
3	Indiferente	2	28,57%
4	De acuerdo	2	28,57%
5	Totalmente de acuerdo.	1	14,29%

**Fuente:** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Según los resultados obtenidos se puede decir que la opinión de la población encuestada se encuentra dividida con porcentajes muy cercanos, donde las opciones “En desacuerdo”, “Indiferente”, y “De acuerdo” están representadas con un igual porcentaje de 28,57 para cada una. Mientras que un solo un 14,29% se mostró totalmente de acuerdo. Según la ISO 9001, la empresa deberá determinar, suministrar y mantener las infraestructuras necesarias para lograr la conformidad a los requisitos de producto. Por ello, es muy importante que en la empresa se trabaje por disminuir el nivel de indiferencia existente, de tal manera que poco a poco se vaya reflejando positivamente el desarrollo de los procesos, mejorando todos aquellos componentes que es necesario tener en las instalaciones de la empresa para desarrollar el servicio prestados a los clientes; como por ejemplo, la maquinaria, el transporte, los elementos de seguridad, instalaciones especiales (eléctricas, informáticas...), tratamiento de residuos, etc.

Por otro lado, el aspecto tecnológico juega un papel muy importante en la eficiencia de los sistemas, a continuación se presentan los resultados de los ítems 10 y 11.

**Tabla 44. Tecnología avanzada.**

<b>9. ¿La tecnología con la que cuenta la empresa es avanzada?</b>			
Código	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	3	42,86%
4	De acuerdo	4	57,14%
5	Totalmente de acuerdo.	0	0%

**Fuente:** Diseñado por los autores con base en los resultados.

En la tabla anterior se puede observar que los resultados obtenidos giran en torno a dos sentido bien definidos, estos son, un 42,86% se muestra indiferente ante la situación planteada, mientras que un 57.14% se muestra de acuerdo en que la tecnología con la que cuenta la empresa es avanzada.

**Tabla 45. Tecnología por áreas y procesos.**

<b>10. ¿La tecnología en algunas áreas y procesos es más avanzada que en otros?</b>			
Código	Significado	Frecuencia	%
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	4	57,14%
4	De acuerdo	3	42,86%
5	Totalmente de acuerdo.	0	0%

**Fuente:** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Los resultados mostrados en la tabla anterior muestran que un porcentaje del 57,14% se muestra indiferente a la situación planteada, mientras que por el

contrario un 57,14% se encuentra de acuerdo en que la tecnología en algunas áreas y procesos es más avanzada que en otros.

El uso de la tecnología en las empresas hoy en día es fundamental para lograr tener una estabilidad en el mercado y ser rentables además de que prácticamente sin el uso de estas herramientas los procesos de las organizaciones serían más complejos además de que el control de la información no sería la adecuada lo que sería un grave problema para el desarrollo mismo de las empresas<sup>70</sup>

No obstante, “el conocimiento y uso de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) para la innovación, dirección, planificación e implantación de procesos de negocio permite una integración real de las tecnologías en las organizaciones, que facilita la diferenciación de la empresa, la capacidad de respuesta, la reducción de costes, la mejora en la productividad y la mejora del valor y servicio ofrecido al cliente”<sup>71</sup>.

**Tabla 46. Sistemas de seguimiento y control**

<b>11.¿Los sistemas de seguimiento y control empleados en la organización permiten realmente detectar las falencias oportunamente?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	2	28,57%
4	De acuerdo	5	71,43%
5	Totalmente de acuerdo.	0	0%

**Fuente: Diseñado por los autores con base en los resultados.**

<sup>70</sup> GONZALEZ, Rojas, H.D.: "Importancia de la tecnología en las empresas" en Contribuciones a la Economía. [en línea]. [consultado Noviembre.18.2013]. Disponible en <<http://www.eumed.net/ce/2010a/hdgr.htm>>

<sup>71</sup>Gestión de tecnologías y procesos. [en línea]. [consultado Noviembre.18.2013]. Disponible en <<http://masteres.ugr.es/mbagestiontic/>>

Según los datos obtenidos, en este ítem se tiene dos posiciones, por un lado un 28,57% se mantiene indiferente, mientras que por otro lado un 71,43% se muestra de acuerdo en que los sistemas de seguimiento y control empleados en la organización permiten realmente detectar las falencias oportunamente. De este resultado, se puede decir que resulta muy positivo para la empresa, ya que se evidencia que los sistemas de gestión y control empleados están cumpliendo su función en cada uno de los procesos. No obstante, el grupo investigador considera que es importante evaluar dichos sistemas constantemente a medida que cambian las circunstancias y necesidades, en donde es importante evaluar y revisar las políticas, programas y comportamientos cotidianos de la organización, de tal modo que responda a las necesidades actuales, y se pueda eficientemente planificar, ejecutar y controlar actividades requeridas por la organización.

**Tabla 47. Sistemas de registro y evaluación.**

<b>12.¿Los sistemas de registro y evaluación permiten realmente contar con información oportuna que conlleve a lograr la medición del desempeño permitiendo detectar falencias a superar?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	2	28,57%
4	De acuerdo	5	71,43%
5	Totalmente de acuerdo.	0	0%

**Fuente: Diseñado por los autores con base en los resultados.**

Para este ítem se obtuvieron resultados iguales al ítem anterior, también se tienen dos posiciones, por un lado un 28,57% se mantiene indiferente, mientras que por otro lado un 71,43% se muestra de acuerdo en que los sistemas de registro y evaluación empleados en la empresa Herrera & Duran Ltda. permiten realmente contar con información oportuna que conlleve a lograr la medición del desempeño

permitiendo detectar falencias a superar. A esto, el grupo investigador considera pertinente aludir gran importancia a este aspecto, ya que su importancia se fundamenta en que por medio de él se puede valorar la calidad del funcionamiento del sistema, de los procesos, y de la gestión de manera integral. De tal manera, que se pueda detectar las deficiencias, para posteriormente implementar las acciones correctivas necesarias para garantizar la eficiencia en los procesos y el logro de los objetivos organizacionales.

**Tabla 48. Sistemas de registro y evaluación.**

<b>13.¿Las medidas de monitoria y mejora continua de procesos son adecuadas?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	1	14,29%
4	De acuerdo	6	85,71%
5	Totalmente de acuerdo.	0	0%

**Fuente:** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Evidentemente los resultados arrojan que un gran porcentaje del 85,71% se muestra de acuerdo en que las medidas de monitoria y mejora continua de procesos empleadas en la organización son adecuadas, mientras que solo un 14,29% se muestra indiferente. En opinión del grupo investigador, esto resulta positivo, ya que se esta situación puede contribuir a mejorar continuamente las capacidades y resultados.

La mejora continua es ser una herramienta de mejora para cualquier proceso o servicio, la cual permite un crecimiento y optimización de factores importantes de la empresa que mejoran el rendimiento de esta en forma significativa. Una vez que la mejora continua determina las variables de mayor impacto al proceso y servicio

se les debe dar seguimiento en forma constante y se establece un plan para ir mejorando poco a pocos las variables mencionadas<sup>72</sup>.

---

<sup>72</sup> Mejora continua. [en línea]. [consultado Noviembre.18.2013]. Disponible en < <http://mejoracontinua-kaizen.blogspot.com/2008/12/que-es-mejora-continua.html>>

**Cuadro 9. Resultados de la variable Sistemas (Systems).**

ITEM	ASPECTO EVALUADO	OPCIONES DE RESPUESTA					CALIFICACION	
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	CUANTITATIVA	CUALITATIVA
1	El nivel de complejidad de los procesos administrativos en la organización es alto.	0%	14,29%	28,57%	57,14%	0%	<b>57,14%</b>	Bueno
2	Los sistemas existentes en la empresa responden a la complejidad de los procesos administrativos, permitiendo alcanzar un adecuado nivel de eficiencia en los procesos.	0%	0%	14,29%	42,86%	42,86%	<b>42,86%</b>	Bueno
3	En la organización se implementan sistemas de información que cumplen con los estándares de calidad y el logro de los	0%	0%	42,86%	0%	57,14%	<b>57,14%</b>	Bueno

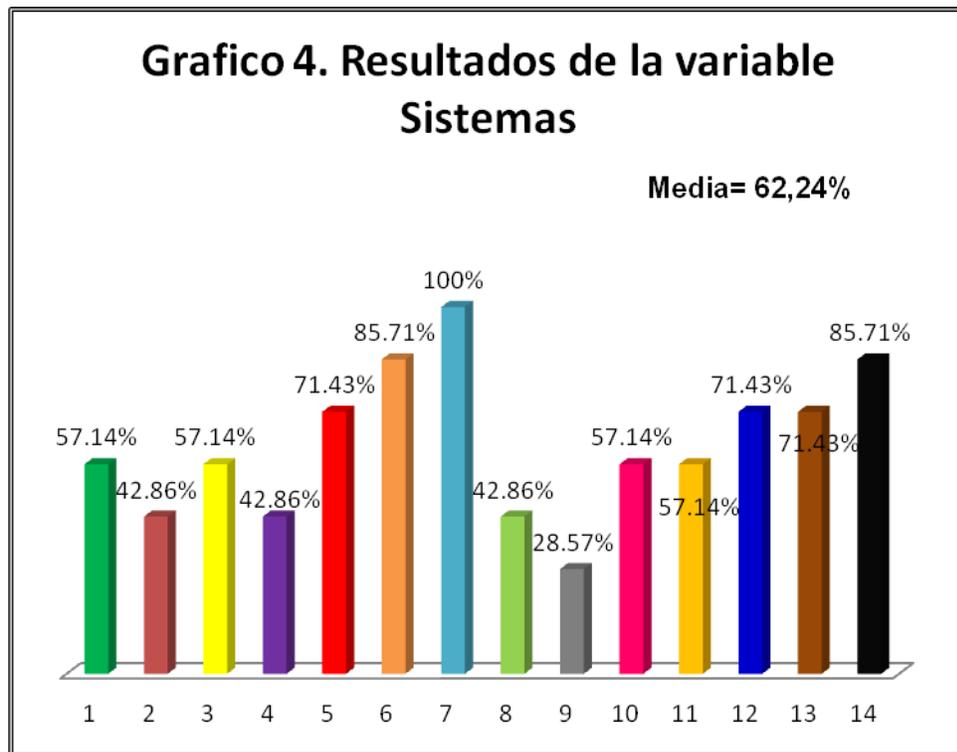
	objetivos y metas.							
4	En la organización constantemente se realizan estudios de trazabilidad del servicio prestado a los clientes.	0%	14,29%	42,86%	14,29%	28,57%	<b>42,86%</b>	Bueno
5	En la organización existe un sistema de presupuesto y control de las actividades de acuerdo al proceso.	0%	14,29%	14,29%	71,43%	0%	<b>71,43%</b>	Sobresaliente
6	El tiempo de ejecución de los procesos en la organización cumple con el inicialmente previsto.	0%	0%	14,29%	85,71%	0%	<b>85,71%</b>	Excelente
7	Existe un adecuado nivel de calidad en los procesos, permitiendo que los planes de acción contribuyan realmente a los objetivos y estrategias.	0%	0%	0%	0%	100%	<b>100%</b>	Excelente
8	En los procesos existentes en la	0%		57,14%	42,86%	0%	<b>42,86%</b>	Bueno

	organización se promueve la reducción de costos operativos y financieros.		0%					
9	La infraestructura con la que actualmente cuenta la empresa es óptima para cada proceso.	0%	28,57%	28,57%	28,57%	14,29%	<b>28,57%</b>	Regular
10	La tecnología con la que cuenta la empresa es avanzada.	0%	0%	42,86%	57,14%	0%	<b>57,14%</b>	Bueno
11	La tecnología en algunas áreas y procesos es más avanzada que en otros.	0%	0%	57,14%	42,86%	0%	<b>57,14%</b>	Bueno
12	Los sistemas de seguimiento y control de operaciones empleados en la organización permiten realmente detectar las falencias oportunamente.	0%	0%	28,57%	71,43%	0%	<b>71,43%</b>	Sobresaliente
13	Los sistemas de evaluación permiten realmente contar con información oportuna	0%	0%	28,57%	71,43%	0%	<b>71,43%</b>	Sobresaliente

	que conlleve a lograr la medición del desempeño permitiendo detectar falencias a superar.							
14	Las medidas de monitoria y mejora continua de procesos son adecuadas.	0%	0%	14,29%	85,71%	0%	<b>85,71%</b>	Excelente
<b>RESULTADOS</b>							<b>62,24%</b>	<b>Sobresaliente</b>

**Fuente: Diseñado por los autores.**

De acuerdo al cuadro anterior, se puede observar y analizar que la variable Sistemas obtuvo significativos resultados. Esto se confirma en la calificación cuantitativa, que fue del 62,24%. Además, teniendo en cuenta el cuadro de la escala de valoración, esta variable obtuvo una calificación cualitativa de sobresaliente. A continuación se ilustra en el siguiente cuadro la información plasmada en el cuadro 9.



**Fuente: elaborado por los autores con base en los resultados.**

En el grafico anterior se puede apreciar la mayoría de los ítems tienen un valor porcentual alto, donde sobresale el ítem 7 con un porcentaje del 100%, en el cual el personal encuestado manifiesta que existe un adecuado nivel de calidad en los procesos, permitiendo que los planes de acción contribuyan realmente a los objetivos y estrategias. Esto es sumamente positivo para la empresa, ya que está relacionado directamente con el incremento de la eficiencia en los procesos, lo que a su vez genera una mayor productividad.

Del mismo modo, los resultados reflejan que en la empresa Herrera & Duran Ltda. tiene una evaluación altamente positiva en aspectos como: la existencia de un sistema de presupuesto y control de las actividades de acuerdo al proceso, el tiempo de ejecución del mismo cumple con el inicialmente previsto, adecuados sistemas de seguimiento y control, entre otros. Así pues, se puede decir que existe

un buen esquema para lograr obtener eficiencia en la organización, buscando en todo momento la mejora continua de los procesos.

En términos generales, cabe decir que los sistemas en general juegan un papel muy importante dentro de la organización, ya que estos la integran completamente, funcionando como una parte fundamental en cada proceso que se lleva a cabo en la organización, y a su vez en toda la compañía. Por ende, si una parte del sistema falla y presenta falencias, automáticamente se va a reflejar en el sistema organizacional integrado, y como consecuencia no será posible alcanzar los objetivos deseados. Por tanto, se hace necesario trabajar para que cada sistema este sólidamente conformado, y a su vez la interrelación entre ellos sea cada vez más compaginada, logrando fluidez y alineación entre ellos, lo que a futuro se manifestara positivamente dentro la organización.

#### **4.5 ANALISIS DE LA VARIABLE ESTILO (STYLE)**

Según el Modelo McKinsey es la forma en que la alta dirección se comporta y, por lo tanto, establece el modelo a seguir.

El estilo se refiere a la cultura de la organización. Normalmente es la cúpula gerencial quien establece un modelo de comportamiento, y da ejemplo a las capas inferiores de la empresa. Viene a ser la cara de la empresa. El cuadro 10 ilustra los puntos a evaluar en este estudio de la variable estilo.

**Cuadro 10. Aspectos evaluados en la variable Estilo.**

ITEM	ASPECTO EVALUADO
1	El proceso de toma de decisiones en la empresa es efectivo.
2	El proceso de toma de decisiones en la empresa se desarrolla de manera integral
3	Los cargos gerenciales realizan unánimemente el proceso de toma de toma de decisiones
4	La gerencia comunica a los miembros de la organización las metas fijadas
5	La gerencia comunica a los miembros de la organización respecto de las prioridades y compromiso de la empresa con la estrategia
6	La gerencia y jefes de procesos realizan delegación de autoridad
7	Las personas de niveles subordinados tienen la libertad de organizar su trabajo de la manera más conveniente
8	En la organización se promueve el empoderamiento (delegar poder y autoridad a los subordinados, confiriéndoles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo)
9	El proceso de resolución de problemas y manejo de conflictos en la organización es el más adecuado
10	Las relaciones existentes entre la alta gerencia y el resto de los miembros de la organización son armoniosas
11	La gerencia impone las normas y sus criterios, estableciendo la estrategia que se va a seguir, planificando y diseñando el trabajo, y diciendo quién debe hacerlo
12	Los jefes de procesos son quienes diseñan, planifican y asignan el trabajo a sus subordinados

**Fuente: Diseñado por los autores.**

La toma de decisiones es el proceso más crítico y relevante dentro del ámbito de gestión de cualquier empresa. Los resultados de las empresas están determinados en gran medida por la efectividad de sus decisiones, un tema que cada día cobra más relevancia frente a los grandes desafíos que se avecinan.

Sin importar el tipo de industria, tamaño o tipo de la organización, cada éxito o fracaso es el resultado de una decisión. Definir el rumbo estratégico de la empresa, su portafolio de productos y servicios, compras y contratos, gestión de personas y estructura organizacional, planes de acción en la gestión de sus operaciones, proyectos e inversiones, etc., son dimensiones sobre las que cualquier negocio tiene que decidir, y como consecuencia de estas decisiones se ven afectados positiva o negativamente los resultados del propio negocio. Por lo tanto, los resultados de una compañía dependen de la calidad y efectividad de la decisión tomada o no por alguien en la organización.<sup>73</sup>

**Tabla 49. Efectividad en la toma de decisiones.**

<b>1. ¿El proceso de toma de decisiones en la empresa es efectivo?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	6	85,71%
5	Totalmente de acuerdo	1	14,28%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente. Diseñado por los autores con base en los resultados.**

Teniendo en cuenta los datos arrojados por las encuestas realizadas al personal de la empresa Herrera & Duran Ltda., se puede analizar de manera general que el 85,71% de la población encuestada está de acuerdo con que el proceso de toma de decisiones que se lleva a cabo en la empresa es efectivo, y un 14,28% se encuentra totalmente de acuerdo, lo cual resulta satisfactorio para la organización, ya que dicha efectividad se reflejara notoriamente en la eficiencia en los procesos,

<sup>73</sup> Consulting, Aurys en empresas ¿Qué tan efectivos somos en la toma de decisiones? [en línea]. [consultado Diciembre.01.2013]. Disponible en < <http://www.empresasypoder.cl/2013/10/cuan-efectivos-somos-en-la-toma-de-decisiones/> >

en los planes de acción, en la manera en que los directivos se enfrentan a situaciones complejas y a su vez orientan acertadamente al personal para implementar la estrategia a seguir a través de la toma acertada de decisiones a nivel de procesos, áreas, y organizacional.

A diferencia de los procesos de decisión tradicionales, los procesos integrales presentan ciertas características diferenciadoras: La alineación de criterios y objetivos del equipo, el desarrollo exhaustivo de múltiples alternativas (en lugar de desarrollar justificaciones para una única "solución"), la cuantificación del impacto de la incertidumbre sobre los resultados y el logro de acuerdos parciales para involucrar a las personas necesarias que faciliten la implementación.<sup>74</sup>

**Tabla 50. Desarrollo integral en el proceso de toma de decisiones.**

<b>2. ¿El proceso de toma de decisiones en la empresa se desarrolla de manera integral?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	4	57,14%
4	De acuerdo	2	28,57%
5	Totalmente de acuerdo	1	14,28%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados.

En la anterior tabla, se muestra que el 42,85% de los encuestados dicen que el proceso de toma de decisiones de la empresa si se desarrolla de manera integral, este porcentaje está integrado por un 28,57% que está de acuerdo y un 14,28% que está totalmente de acuerdo. No obstante, un 57,14% afirma que le es

<sup>74</sup> HAGMAN, Diego. Soluciones de decisión. [en línea]. [consultado Diciembre.01.2013]. Disponible en < <http://blog.guiasenor.com/archives/2010/03/toma-de-decisiones-un-proceso-integral.html> >

indiferente si la empresa desarrolla el proceso de toma de decisiones de manera integral, lo cual resulta algo preocupante ya que es importante a la hora de tomar decisiones complejas en la empresa que los jefes de áreas estén más interesados e integrados al proceso de toma de decisión, ya que su participación ayudara a aportar ideas que faciliten el manejo de aquellas situaciones de incertidumbre.

**Tabla 51. Unanimidad de los cargos gerenciales en la toma de decisiones.**

<b>3. ¿Los cargos gerenciales realizan unánimemente el proceso de toma de decisiones?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	1	14,28%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	1	14,28%
5	Totalmente de acuerdo	5	71,43%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados.

En la anterior tabla, se muestra que el 85,71% de los encuestados dicen que si hay unanimidad de los cargo gerenciales en la toma de decisiones, este porcentaje está integrado por un 14,28% que se encuentra de acuerdo y un 71,43% que está totalmente de acuerdo, mientras que otro 14,28% está en desacuerdo con que los cargos gerenciales realizan unánimemente el proceso de toma de decisiones. A esto, el grupo autor del presente trabajo alude que a pesar de que los códigos 4 y 5 están reflejando resultados positivos para la organización, los resultados del código 2 muestra un porcentaje en desacuerdo sobre el cual los directivos deben trabajar para minimizarlo poco a poco, de tal manera de que haya más interés de participación, y así poder integrar los conocimientos y aptitudes de cada uno de los miembros a la hora de tomar decisiones.

La toma de decisiones por unanimidad implica el que todos los miembros de un grupo estén de acuerdo en una decisión determinada. No es malo estar todos de acuerdo en una misma decisión. Lo malo es que sea el mecanismo predominante de decisiones en un grupo. Esto debería de ser preocupante. Es cierto que es más fácil que si el jefe habla, todos estén aparentemente de acuerdo con él, y es más complejo convencer con argumentos de peso a un grupo para que apoye una decisión e incluso es más difícil el tener la capacidad de ser convencido por el grupo acerca de una decisión, sin embargo, si se quiere lograr el compromiso del grupo, hay que arriesgar a nuevos mecanismos de solución conjunta de problemas.<sup>75</sup>

**Tabla 52. Comunicación de metas.**

<b>4. ¿La gerencia comunica a los miembros de la organización las metas fijadas?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	3	42,86%
4	De acuerdo	2	28,57%
5	Totalmente de acuerdo	2	28,57%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente. Diseñado por los autores con base en los resultados.**

Según los datos obtenidos se tiene que un 57,14% dicen que la gerencia comunica a la organización las metas fijadas, difiriendo en su frecuencia, donde un 28,57% afirma que está de acuerdo, y otro 28,57% afirma que está totalmente de acuerdo. No obstante, existe un 42,86% que refleja cierta indiferencia en cuanto a la comunicación de metas, lo cual resulta negativo ya que es importante que todo el personal se encuentre involucrado e informado por cada una de las

<sup>75</sup> RUIZ, Flavio. La toma de decisiones en grupo. [en línea]. [consultado Diciembre.01.2013]. Disponible en < <http://www.amauta-international.com/DecisGrupo.htm>>

metas de la organización, de tal manera que se pueda encaminarlas actividades, planes y cursos de acción al cumplimiento de las metas.

En toda organización es fundamental la comunicación para alcanzar las metas presupuestadas. Todo el personal de la empresa debe conocer la cultura organizacional con el fin de promoverla y vivirla. Para lograr esto, es importante tener en cuenta factores como: el Gerente o Director debe estar al tanto de todos los procesos de su empresa, comunicación cara a cara entre los distintos niveles, información sobre los cambios y decisiones de la entidad, diseño de un plan de comunicación para transmitir la información y hacer que ésta fluya como debe ser.<sup>76</sup>

El ítem 5 del estudio de la variable estilo tiene que ver con la comunicación de la gerencia a los miembros de la organización respecto a las prioridades y compromisos de la empresa con la estrategia. A continuación se muestran los resultados:

**Tabla 53. Comunicación de prioridades y compromisos con la estrategia.**

<b>5. ¿La gerencia comunica a los miembros de la organización respecto de las prioridades y compromiso de la empresa con la estrategia?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	1	14,28%
4	De acuerdo	5	71,43%
5	Totalmente de acuerdo	1	14,28%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente. Diseñado por los autores con base en los resultados.**

<sup>76</sup> GONZALEZ, Mónica. La importancia de la comunicación en las organizaciones. [en línea]. [consultado Diciembre.03.2013]. Disponible en < <http://www.franquiciaweb.com/shop/detallenot.asp?notid=215> >

En la tabla se puede observar que en un 85,71 % la gerencia comunica a los miembros de la organización respecto de las prioridades y compromiso de la empresa con la estrategia. En donde, con una frecuencia del 71,43% afirma que está de acuerdo, y un 14,28% afirma que está totalmente de acuerdo. Por otro lado, un 14,28% se muestra indiferente ante esta situación. Es satisfactorio saber que la mayor parte de la población encuestada se encuentre de acuerdo con que la gerencia comunica a los miembros de la organización respecto de las prioridades y compromiso de la empresa con la estrategia, ya que de una buena comunicación depende la comprensión correcta de las actividades y planes de acción que deben ser puesto en práctica para acercarse cada vez más al cumplimiento de la estrategia organizacional.

Según el especialista Joan Costa, en “15 axiomas para los Dircom” dice: La empresa es acción por definición y la comunicación tiene que formar parte de la acción estratégica de la empresa. Actuar es una forma de comunicar. La comunicación debe dejar de ser una moda para convertirse en una cultura. Las empresas están formadas por personas que poseen la capacidad innata de comunicarse ya sea verbal, escrito o gestual y la utilizan como herramienta de trabajo para poder relacionarse con sus pares y/o superiores. Es fundamental que esta comunicación sea ordenada y que fluya no solo en forma descendente, es decir desde la empresa hacia los empleados, sino también en forma ascendente, de la base a los cargos directivos. Sólo se podrá obtener un verdadero compromiso por parte de los empleados, cuando éstos se sientan plenamente identificados con la realidad empresarial. Para ello se deben comunicar correctamente los objetivos a todos los miembros de la organización.<sup>77</sup>

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la evaluación del ítem 6, el cual está relacionado con la delegación de autoridad.

---

<sup>77</sup> CABRERA, Yesica. Comunicación interna: gestión clave en las organizaciones. [en línea]. [consultado Diciembre.03.2013]. Disponible en < <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/2710-comunicacion-interna-gestion-clave-en-las-organizaciones.html> >

**Tabla 54. Delegación de autoridad.**

<b>6. ¿La gerencia y jefes de procesos realizan delegación de autoridad?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente		0%
4	De acuerdo	4	57,14%
5	Totalmente de acuerdo	3	42,86%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Según los datos obtenidos, se tiene que un 57,14% de la población encuestada están de acuerdo con que la gerencia y jefes de procesos realizan delegación de autoridad, y un 42,86% está totalmente de acuerdo. Se puede decir que la mayor parte de la población equivalente al 100% afirma que la gerencia y jefes de procesos realizan delegación de autoridad. Este resultado muestra que existe confianza en las capacidades de los trabajadores; no obstante, se debe tener mucho cuidado a la hora de delegar autoridad, ya que si no se hace en la persona correcta podría tener consecuencias no esperadas, por tanto se hace sumamente importante el hecho de que se defina claramente la tarea que se va a llevar a cabo, los objetivos que se quieren alcanzar, el tiempo, y por supuesto la autoridad asociada.

La Delegación de Autoridad es uno de los instrumentos clave y esenciales en el desarrollo de cualquier modelo de gestión. Es una herramienta que se implanta en las organizaciones con el objetivo de reforzar su sistema de control interno, clarificando, de acuerdo con el modelo de gestión de la organización, quiénes son

los responsables de cada una de las tareas y decisiones existentes en los procesos críticos del negocio de la Organización.<sup>78</sup>

En el ítem 7, se analizara si las personas de niveles subordinados tienen la libertad de organizar su trabajo de la manera as conveniente. Los resultados fueron los siguientes:

**Tabla 55. Libertad de organización del trabajo en niveles subordinados.**

<b>7. ¿Las personas de niveles subordinados tienen la libertad de organizar su trabajo de la manera más conveniente?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	3	42,86%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	2	28,57%
5	Totalmente de acuerdo	2	28,57%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente. Diseñado por los autores con base en los resultados.**

En la tabla anterior se puede apreciar que un 57,14% de la población encuestada afirma que las personas de niveles subordinados tienen la libertad de organizar su trabajo de la manera más conveniente. Esto con una frecuencia de 28,57% que se encuentra de acuerdo, y otro 28,57 % totalmente de acuerdo. Mientras que por el contrario, un 42,86% se encuentra en desacuerdo. De lo anterior, se puede decir que entre las dos percepciones dadas por los encuestados existe una diferencia del 14,28%, dicha diferencia indica que existe más libertad en unos cargos que en

<sup>78</sup> BAL, Parthers. Delegación de autoridad para la toma de decisiones. [en línea]. [consultado Diciembre.03.2013]. Disponible en < <http://www.balpartners.com/PaginaAuxiliar~x~Delegacion-de-la-Autoridad-para-la-Toma-de-Decisiones~IDPaginaAuxiliar~70.html>>

otros según los encuestados. Por ello, es importante que se estudie aquellas situaciones específicas en las que se está presentando esa libertad, al igual que la manera en que se está dando, determinado si es conveniente o no.

Delegar demasiadas atribuciones puede resultar tan gran un error como delegar demasiado poco. Si se delega muy poco, los empleados raramente sentirán un compromiso hacia la empresa. Para estos empleados, el trabajo es sólo un trabajo más. Cuando los empleados sienten que su participación en decisiones es importante, sólo entonces pueden sentir un otorgamiento de poderes, o sea, que tienen a mano las herramientas necesarias para llevar a cabo sus faenas. La delegación y el otorgamiento de poderes marcha mejor cuando se hace de a poco. A medida que el empleado va cumpliendo con tareas que van incrementando en dificultad, se le puede delegar más. Cuando se delega, da gusto sentir que el empleado no sólo hará el trabajo bien, sino hasta mejor que uno. Para poder lograr esta meta, es importante que el supervisor se asegure que el empleado le ha comprendido bien.<sup>79</sup>

El ítem 8 está relacionado con el anterior, ya que tiene que ver con delegar poder y autoridad a los subordinados, confiriéndoles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. Los resultados fueron los siguientes:

---

<sup>79</sup> ENCINA BILLICOPF, Gregorio. La participación y delegación. [en línea]. [consultado Diciembre.09.2013]. Disponible en < <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/10s.htm>>

**Tabla 56. Empoderamiento.**

<b>8. ¿En la organización se promueve el empoderamiento (delegar poder y autoridad a los subordinados, confiriéndoles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo)?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	2	28,57%
4	De acuerdo	5	71,43%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados.

En la tabla 56 se puede apreciar que un 71,43% de la población encuestada se encuentran de acuerdo con que en la organización se promueve el empoderamiento, Mientras que por el un 28,57% se encuentra indiferente ante esta situación. Los resultados obtenidos son significativos, ya que una correcta aplicación del empowerment se manifiesta en una mayor confianza de los empleados a la hora de realizar sus actividades y proponer alternativas creativas que conduzcan a un mejoramiento de los procesos.

El empowerment (o empoderamiento) no es una cosa. El empowerment es una forma de ser. En esta forma de ser, la gente conoce los límites dentro de los cuales tienen libertad para trabajar, y los límites son apropiados para su experiencia y madurez. En un entorno de empoderamiento, la gente está comprometida en la toma de decisiones que afectan la calidad de su vida laboral y la calidad del producto o servicio que ofrecen a sus clientes. Las personas empoderadas tienen el *feedback* necesario, el entrenamiento y el conocimiento para desempeñar su trabajo de forma exitosa. Nadie puede ordenarle a la gente

en el trabajo que sea empoderada. Lo mejor que puedes hacer es crear un sistema que refuerce esa forma de ser.<sup>80</sup>

En el ítem 9, se analiza si el proceso de resolución de problemas y manejo de conflictos en la organización es el más adecuado, a continuación se ilustran los resultados obtenidos en este aspecto evaluado.

**Tabla 57. Resolución de problemas y manejo de conflictos.**

<b>9. ¿El proceso de resolución de problemas y manejo de conflictos en la organización es el más adecuado?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	3	42,86%
3	Indiferente	3	42,86%
4	De acuerdo	1	14,28%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente. Diseñado por los autores con base en los resultados.**

Según la población encuestada un porcentaje del 14,28% está de acuerdo en que el proceso de resolución de problemas y manejo de conflictos en la organización es el más adecuado, mientras que un 42,86% está en desacuerdo. Por otro lado un 42,86% se muestra indiferente a esta situación. Para el grupo investigador, estos resultados son preocupantes, ya que si no existe un adecuado proceso de resolución de problemas y manejo de conflictos dentro de la organización se crea un ambiente desfavorable que impide la existencia de un clima organizacional propicio que lleve a unificar los esfuerzos en miras de alcanzar los objetivos propuestos.

<sup>80</sup> CANTON, Alejo. Manejo de conflictos en el trabajo. [en línea]. [consultado Diciembre.09.2013]. Disponible en < <http://www.pergaminovirtual.com.ar/diario/empresas/3178.html>>

Los conflictos de baja intensidad en el lugar de trabajo pueden poner a prueba ideas, mejorar la productividad y promover la innovación. Pero cuando el conflicto aumenta puede ser muy perjudicial para la empresa. “Cuando no se maneja bien el conflicto en una empresa el recambio de personal aumenta y los empleados están insatisfechos,” dice Steve Joiner, Director Asociado del Centro para el manejo de conflictos de la Universidad de Lipscomb. Los conflictos que escalan o los que no se manejan adecuadamente suelen crear resentimiento y estrés entre los empleados. Esos empleados tienden a reaccionar, eludiendo el tema en las conversaciones u otros modos de comunicación, actuando como si el conflicto no existiera, aceptando fácilmente el punto de vista opuesto, atacando con críticas, insultos, manipulaciones o acusaciones.

“Los supervisores y gerentes,” dice Joiner, “tienen que capacitarse en el manejo de los conflictos y deben estar atentos para advertir cuáles son sus propias tendencias en el manejo de conflicto y la cultura de la empresa en ese aspecto. Además, las empresas tienen que diseñar sistemas de retroalimentación y manejo de conflictos al interior de las mismas”.<sup>81</sup>

En el ítem 10, se evalúa si las relaciones existentes entre la alta gerencia y el resto de los miembros de la organización son armoniosas. Los resultados aparecen condensados en la tabla 58.

---

<sup>81</sup> DEW R, John .Importancia del empowerment en el ámbito laboral actual. [en línea]. [consultado Diciembre.09.2013]. Disponible en < <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5499-importancia-del-empowerment-en-el-ambito-laboral-actual.html>>

**Tabla 58. Armonía entre las relaciones de la alta gerencia y miembros de la organización.**

<b>10. ¿Las relaciones existentes entre la alta gerencia y el resto de los miembros de la organización son armoniosas?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	7	100%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente. Diseñado por los autores con base en los resultados.**

Teniendo en cuenta los datos arrojados en la tabla 58, se tiene que el 100% de la población encuestada manifiesta que las relaciones existentes entre la alta gerencia y el resto de los miembros de la organización son armoniosas. Esto, obviamente es satisfactorio, ya que el hecho de que exista tal armonía en las relaciones contribuye estrechar los lazos entre los directivos y los subordinados, aumentando el grado de confianza, comunicación y retroalimentación de los problemas e inquietudes que puedan llegar a presentarse en la realización de las funciones de los empleados.

Toda empresa o institución opera con personas y a través de ellas, deberá encontrar la forma de alcanzar sus objetivos, ya sea sociales, económicos o financieros, los cuales dependerá únicamente de la eficiencia y competitividad de sus colaboradores, sea en forma individual o colectiva, para ello es necesario mantener el equilibrio y la armonía entre colaborador y empresario, y es allí donde la administración de recursos humanos juega un papel trascendental, ya que cada uno de ellos tienen sus propias aspiraciones, sus objetivos y perspectivas futuras

en forma paralela, pero con una dirección profesional estratégica de los colaboradores, se puede compatibilizar estos factores, que repercutirán en beneficio mutuo.<sup>82</sup>

En el ítem 11, se evalúa si 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.

**Tabla 59. Normas y Criterios**

<b>11. ¿La gerencia impone las normas y sus criterios, estableciendo la estrategia que se va a seguir, planificando y diseñando el trabajo, y diciendo quién debe hacerlo?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	6	85,71%
5	Totalmente de acuerdo	1	14,28%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Teniendo en cuenta los datos arrojados en la tabla 59, de manera general se puede expresar que el 100% de la población encuestada manifiesta que 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. A esto se puede decir, que es importante que la gerencia sea quien determine los parámetros sobre los cuales se va a seguir, planificar y diseñar el trabajo, no

<sup>82</sup> VILLEGAS Ayala, Sabino. Administración de recursos Humanos. [en línea]. [consultado Diciembre.10.2013]. Disponible en < <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm>>

obstante es aún más importante otorgar un espacio para escuchar las ideas que puedan aportar los empleados, específicamente los jefes de áreas.

Existen grandes empresarios que han tenido éxito en el mundo de los negocios que afirman, cuando más poder tiene un jefe, menos debería utilizarlo, de ahí que el trabajo de equipo, las sinergias y las jerarquías planas de las empresas mejor administradas de nuestros días, logran incrementar la productividad compartiendo el poder. Estas organizaciones tienen más posibilidad de crear ideas o poder que realmente mejoran la vida colectiva.<sup>83</sup>

En el ítem 12, se analizara si los jefes de procesos son quienes diseñan, planifican y asignan el trabajo a sus subordinados. Por tanto, los resultados obtenidos para este aspecto evaluado se encuentran plasmados en la tabla 60.

**Tabla 60. Diseño, planificación y asignación de trabajo.**

<b>12. ¿Los jefes de procesos son quienes diseñan, planifican y asignan el trabajo a sus subordinados?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	1	14,28%
4	De acuerdo	6	85,71%
5	Totalmente de acuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente. Diseñado por los autores con base en los resultados.**

<sup>83</sup> VALDA, Juan Carlos. Como delegar funciones administrativas. [en línea]. [consultado Diciembre.10.2013]. Disponible en < <http://jvalda.wordpress.com/2013/03/22/como-delegar-las-funciones-administrativas-3/>>

Según los datos obtenidos, se tiene que un 85,71 % de la población encuestada está de acuerdo con que los jefes de procesos son quienes diseñan, planifican y asignan el trabajo a sus subordinados, y un 14,28% está totalmente de acuerdo. En cierta medida esto es positivo, dado que existe un direccionamiento que orienta las actividades a realizar para alcanzar los objetivos, sin embargo como ya se ha dicho en ítems anteriores, es importante que también exista un espacio para indagar y escuchar a los demás miembros que también hacen parte del proceso, de tal manera que haya retroalimentación de aquellos aspectos que hay que mejorar.

La asignación de tareas es otra capacidad básica de cualquier supervisor. Todo jefe debe ser capaz de asignar claramente tareas a sus subordinados definiendo qué hay que hacer, para cuándo, cómo, con qué recursos y dentro de qué límites. Los subordinados no pueden hacer algo distinto a lo asignado por el jefe, a menos que lo discuta previamente con él por algún motivo razonable. Los jefes pueden discutir la asignación de tareas con sus subordinados, y todos lo hacemos cotidianamente, especialmente para dar el contexto de la tarea y para asegurarnos que la tarea esté al alcance de las capacidades del colaborador o ayude a desarrollarlas. Pero cuando un superior ha asignado una tarea a un subordinado y éste la ha aceptado, la responsabilidad del subordinado es hacerse responsable de cumplirla en el tiempo, forma y dentro de los límites especificados por su supervisor.<sup>84</sup>

---

<sup>84</sup> FRIGO, Eduardo ¿Qué significa ser gerente? [en línea]. [consultado Diciembre.10.2013]. Disponible en < [http://www.forodeseguridad.com/artic/admin2/adm\\_5211.htm](http://www.forodeseguridad.com/artic/admin2/adm_5211.htm) >

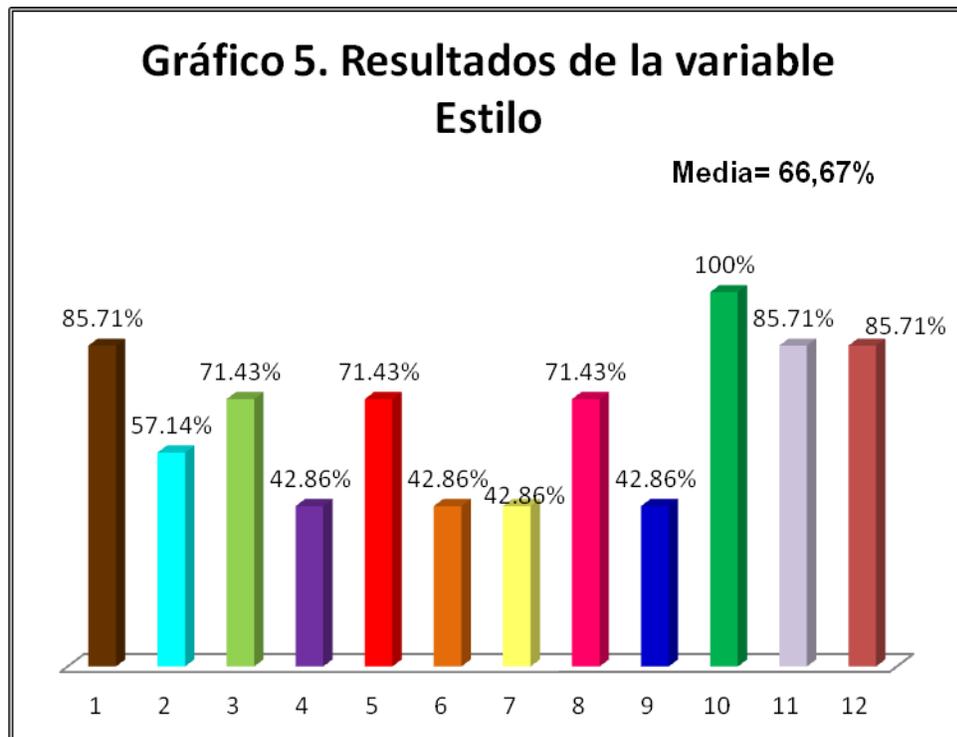
**Cuadro 11. Resultados de la variable Estilo (Style).**

ITEM	ASPECTO EVALUADO	OPCIONES DE RESPUESTA					CALIFICACION	
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	CUANTITATIVA	CUALITATIVA
1	El proceso de toma de decisiones en la empresa es efectivo.	0%	0%	0%	85,71%	14,28%	<b>85,71%</b>	Excelente
2	El proceso de toma de decisiones en la empresa se desarrolla de manera integral	0%	0%	57,14%	28,57%	14,28%	<b>57,14%</b>	Bueno
3	Los cargos gerenciales realizan unánimemente el proceso de toma de decisiones	0%	14,28%	0%	14,28%	71,43%	<b>71,43%</b>	Sobresaliente
4	La gerencia comunica a los miembros de la organización las metas fijadas	0%	0%	42,86%	28,57%	28,57%	<b>42,86%</b>	Bueno
5	La gerencia comunica a los miembros de la organización respecto de las prioridades y compromiso de la empresa con la	0%	0%	14,28%	71,43%	14,28%	<b>71,43%</b>	Sobresaliente

	estrategia							
6	La gerencia y jefes de procesos realizan delegación de autoridad	0%	0%	0%	57,14%	42,86%	<b>42,86%</b>	Bueno
7	Las personas de niveles subordinados tienen la libertad de organizar su trabajo de la manera más conveniente	0%	42,86%	0%	28,57%	28,57%	<b>42,86%</b>	Bueno
8	En la organización se promueve el empoderamiento (delegar poder y autoridad a los subordinados, confiriéndoles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo)	0%	0%	28,57%	71,43%	0%	<b>71,43%</b>	Sobresaliente
9	El proceso de resolución de problemas y manejo de conflictos en la organización es el más adecuado	0%	42,86%	42,86%	14,28%	0%	<b>42,86%</b>	Bueno
10	Las relaciones existentes entre la alta gerencia y el resto de los miembros de la organización	0%	0%	0%	100%	0%	<b>100%</b>	Excelente

	son armoniosas							
11	La gerencia impone las normas y sus criterios, estableciendo la estrategia que se va a seguir, planificando y diseñando el trabajo, y diciendo quién debe hacerlo	0%	0%	0%	85,71%%	14,28%	<b>85,71%</b>	Excelente
12	Los jefes de procesos son quienes diseñan, planifican y asignan el trabajo a sus subordinados	0%	0%	14,28%	85,71%%	0%	<b>85,71%</b>	Excelente
<b>RESULTADOS</b>							<b>66,67%</b>	<b>Sobresaliente</b>

De acuerdo al cuadro 11, se puede observar y analizar que la variable Estilo obtuvo buenos resultados. Esto se confirma en la calificación cuantitativa, que fue del 66,67%. Del mismo modo, teniendo en cuenta el cuadro de la escala de valoración, esta variable obtuvo una calificación cualitativa de sobresaliente. A continuación se ilustra en el siguiente cuadro la información plasmada en el cuadro 11.



En términos generales, cabe decir que el análisis general de la variable Estilo obtuvo resultados muy favorables según la información suministrada para cada ítem según la población encuestada. De allí, se señala que en la empresa Herrera & Duran Ltda. se está realizando un buen direccionamiento del personal hacia la estrategia, lo que conlleva a realizar un buen proceso de toma de decisiones por parte del personal administrativo, teniendo en cuenta que según la situación los cargos gerenciales y jefes de áreas pueden realizar unánimemente dicho proceso, donde previamente la gerencia comunica las prioridades y compromisos de la empresa con la estrategia, ayudando a generar empoderamiento entre sus miembros.

Por tanto, para que se cree resultados positivos en este contexto, tiene un rol sumamente relevante la manera en que la alta gerencia direcciona al personal y por ende a la organización. De tal manera, que es aquí donde juega un papel importante el estilo de dirección empleado, ya que este en el momento de dirigir un grupo determinado de persona van a predominar aspectos propios de liderazgo que marcara fuertemente la forma en que se logra la consecución de los objetivos, y el clima laboral de la empresa.

#### **4.6 ANALISIS DE LA VARIABLE PERSONAL (STAFF)**

Según el Modelo McKinsey son las personas que conforman la empresa y se encargan de ejecutar la estrategia.

El personal, representa un recurso muy valioso dentro de la organización, ya que es el motor que mueve la organización, concreta los objetivos propuestos, y son agentes importantes en la materialización de las estrategias. El cuadro 8 ilustra los ítems evaluados para esta variable.

**Cuadro 12. Aspectos evaluados en la variable Personal.**

ITEM	ASPECTO EVALUADO
1	Usted desde su posición y cargo en la empresa orienta su trabajo al logro de la estrategia empresarial.
2	Periódicamente recibe programas de capacitación.
3	Usted siente que realiza mejor su labor en la empresa si trabaja individualmente.
4	Usted siente que realiza mejor su labor en la empresa si trabaja en equipo.
5	Sus superiores estimulan prácticas de trabajo en equipo como una manera de alcanzar unánimemente los objetivos propuestos.
6	Su trabajo es evaluado constantemente por sus superiores.
7	Cuando usted cumple acertadamente con su trabajo, es creativo, innovador y alcanza los objetivos propuestos recibe algún tipo de reconocimiento.
8	En el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es la compensación salarial.
9	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.
10	Usted realmente se siente motivado y comprometido con el trabajo que debe realizar en la organización.
11	Desde su vinculación en la empresa ha notado que existe mucha rotación de personal.
12	Desde su perspectiva considera que en la empresa existe un ambiente de trabajo donde predomina la armonía y el compañerismo.
13	Las relaciones con sus superiores son armoniosas.
14	Usted cuenta con las herramientas y condiciones de trabajo necesarias para desempeñar una excelente labor.
15	Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo.
16	Desde su vinculación en la empresa ha logrado ascender en la misma

**Fuente:** Diseñado por los autores.

Para el estudio de esta variable se empezara a evaluar en el ítem 1 si los trabajadores desde su posición y cargo en la empresa orientan su trabajo al logro de la estrategia empresarial, este aspecto es muy importante a la hora de alcanzar

las metas, objetivos y demás planes de acción que contribuyan al logro de la estrategia empresarial.

Algunas metas que sirvan de inspiración pueden proporcionar otra dirección a los empleados y agentes. Proporcionan el enfoque del esfuerzo y una guía para la asignación de recursos. Ordenan cada tarea y forman cada estructura de manera que las personas involucradas saben exactamente cómo tales labores contribuyen al logro de las metas de la empresa.<sup>85</sup>

**Tabla 61. Logro de estrategia empresarial.**

<b>1. ¿Usted desde su posición y cargo en la empresa orienta su trabajo al logro de la estrategia empresarial?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	0	0%
3	Indiferente	7	12,73%
4	Casi siempre	0	0%
5	Siempre	48	87,27%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente. Diseñado por los autores con base en los resultados.

En la tabla anterior se puede apreciar que un 87,27% de la población encuestada casi siempre orienta su trabajo al logro de la estrategia empresarial. Mientras que un 12,73% de los encuestados se muestra indiferente ante esta situación. A esto se puede decir, que es satisfactorio el resultado ya que la mayoría de la población

<sup>85</sup>Departamento de comercio de los estados unidos. Conducta empresarial responsable como estrategia [en línea]. [consultado Febreo.10.2014]. Disponible en < [http://www.ita.doc.gov/goodgovernance/adobe/Bus\\_Ethics\\_sp/Business\\_Ethics\\_Spa.pdf](http://www.ita.doc.gov/goodgovernance/adobe/Bus_Ethics_sp/Business_Ethics_Spa.pdf) >

encuestada si está encaminando su trabajo al logro de la estrategia empresarial y esto es de gran ayuda para el cumplimiento de los objetivos a corto y largo plazo de la compañía. No obstante, hay que trabajar en transmitir esa misma noción en aquella parte de la población que se muestra indiferente, de tal manera que se una esfuerzos para alcanzar los fines propuestos.

**Tabla 62. Programas de capacitación.**

<b>2. ¿Periódicamente recibe programas de capacitación?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	Casi siempre	19	34,55%
5	Siempre	36	65,45%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Teniendo en cuenta los datos arrojados en la tabla anterior, se puede analizar de manera general que el 34,55% de la población encuestada casi siempre recibe programas de capacitación, y un 65,45% siempre recibe programas de capacitación, lo cual es positivo, ya que en toda organización las capacitaciones ayudan a mejorar las capacidades y conocimientos en funciones propias del trabajo, incrementando el desempeño del trabajador, y la eficiencia en el proceso del cual hace parte.

La capacitación de los trabajadores en la empresa puede darse tanto al interior como fuera de ella. Esta capacitación, se interna o externa, debe contribuir a mejorar el desempeño de los trabajadores, aumentar su nivel de motivación, lograr mejoras en la productividad del negocio, y en general el logro de los objetivos generales de la empresa de manera óptima.<sup>86</sup>

Ahora bien, en cuanto a los ítems 3, 4 y 5, cabe decir que están relacionados con el trabajo individual y trabajo en equipo en la organización.

Existen empleos que implican la capacidad de estar solo y de desarrollar tareas en solitario, se trata del trabajo ideal para todos aquellos que tienen un carácter poco sociable o que, simplemente, tienen ambición por llegar lejos en el ámbito laboral y mostrar su propia valía sin tener que compartir los éxitos con los demás. El trabajo en solitario además, suele ser propio de personas con un claro afán por el compromiso, la responsabilidad y tienen una automotivación firme. Es decir, aprenden a saber que depende de ellas mismas llevar a cabo un proyecto determinado.<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup>WEINBERGER, Villarán Karen, Estrategia para lograr y mantener la competitividad en la empresa. [en línea]. [consultado Febrero.10.2014]. Disponible en <<http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/ESTRATEGIA.pdf>>

<sup>87</sup> NICUESA, Maite, Ventajas del trabajo individual. [en línea]. [consultado Febrero.10.2014]. Disponible en <<http://zonaempresas.com/ventajas-del-trabajo-individual/>>

**Tabla 63. Trabajo individual.**

<b>3. ¿Usted siente que realiza mejor su labor en la empresa si trabaja individualmente?</b>			
Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	12	21,82%
2	Pocas veces	23	41,82%
3	Indiferente	6	10,91%
4	Casi siempre	14	25,45%
5	Siempre	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente. Diseñado por los autores con base en los resultados.

En la tabla 63, se puede observar que de los encuestados un porcentaje del 25,45% casi siempre siente que realiza su trabajo mejor si trabaja individualmente, mientras que un 41,82% de los encuestados pocas veces siente que realiza su trabajo mejor si trabaja individualmente, otro porcentaje de 21,82% nunca siente que realiza su trabajo mejor si trabaja individualmente. No obstante un 10,91% de los encuestados le es indiferente esta situación.

Los resultados arrojados reflejan que la mayor parte de los empleados generalmente no realiza mejor su labor en la empresa si trabaja individualmente. Esto es positivo, ya que existe una cultura donde el trabajo en equipo prevalece sobre el trabajo individual, sin embargo en ocasiones es recomendable buscar un punto de equilibrio entre estas dos situaciones.

En el ámbito laboral, en casi todas las posiciones que se ocupan, es necesario trabajar en equipo. Las empresas se sustentan en la idea del trabajo en equipo, realizar juntos cosas que solo no se puede. Desde que se entra a una empresa

establecemos algún tipo de trabajo en equipo que dependiendo del tipo de empleo será mayor o menor, pero tener la capacidad de trabajar en equipo nos permite poder afrontar mejor algunos retos que surgen en la vida laboral.<sup>88</sup>

**Tabla 64.Trabajo en equipo.**

<b>4. ¿Usted siente que realiza mejor su labor en la empresa si trabaja en equipo?</b>			
Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	11	20,00%
2	Pocas veces	7	12,73%
3	Indiferente	0	0%
4	Casi siempre	13	23,64%
5	Siempre	24	43,64%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente. Diseñado por los autores con base en los resultados.

Según los resultados obtenidos, se puede apreciar que un 67,28% de la población encuestada afirman que sienten que realiza mejor su labor en la empresa si trabaja en equipo. Esto con una frecuencia de 43,64% que lo sienten siempre, y un 23,64 % casi siempre. Mientras que por el contrario, un 20% nunca sienten que realiza mejor su labor en la empresa si trabaja en equipo, y un 12,73% pocas veces lo sienten, lo cual indica que la mayoría de la población encuestada siente que realiza mejor su labor en la empresa si trabaja en equipo. Estos resultados ratifican lo expresado en el ítem 3, ya que los porcentajes más altos lo tienen aquellos códigos en donde los miembros de la empresa manifiesta que si sienten

<sup>88</sup>BELBIM, M, Roles de equipo en el trabajo. [en línea]. [consultadoFebrero.10.2014]. Disponible en < [http://www.ssreyes.org/acces/recursos/doc/Guias\\_municipales/253294213\\_115200911344.pdf](http://www.ssreyes.org/acces/recursos/doc/Guias_municipales/253294213_115200911344.pdf) >

que realiza mejor su labor en la empresa si trabaja en equipo, lo cual es muy beneficioso para la empresa, pues se unen los esfuerzos en un fin común.

En el ámbito laboral, toda empresa, institución u organización está compuesta por un grupo de personas que deben trabajar conjuntamente en pro de un objetivo final previamente planificado. El trabajo en equipo aparece como la “llave del éxito” para el cumplimiento de este objetivo. Trabajo en Equipo no significa solamente “trabajar juntos”. El trabajo en equipo es toda una filosofía organizacional, es una forma de pensar diferente, es un camino ganador que las empresas han descubierto en los últimos años para hacer realmente que el trabajador se comprometa de veras con los objetivos de la empresa.<sup>89</sup>

**Tabla 65. Estimulación de trabajo en equipo como logro de objetivos.**

<b>5. ¿Sus superiores estimulan prácticas de trabajo en equipo como una manera de alcanzar unánimemente los objetivos propuestos?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	10	18,18%
3	Indiferente	0	0%
4	Casi siempre	33	60,00%
5	Siempre	12	21,82%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente. Diseñado por los autores con base en los resultados.

<sup>89</sup> ACUÑA, Débora, Universidad de buenos aires, Facultad de Psicología, Motivación y trabajo en equipo. [en línea]. [consultado Febrero.10.2014]. Disponible en <[http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion\\_adicional/obligatorias/040\\_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/ALUMNOS/4.pdf](http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/040_trabajo1/cdcongreso/CD/TRABAJOS%20LIBRES/ALUMNOS/4.pdf)>

En la siguiente tabla, se muestra que el 81,82% de los encuestados dicen que sus superiores estimulan prácticas de trabajo en equipo como una manera de alcanzar unánimemente los objetivos propuestos, este porcentaje está integrado por un 60% que dicen que siempre sus superiores estimulan prácticas de trabajo en equipo como una manera de alcanzar unánimemente los objetivos propuestos, y un 21,82% que dice que casi siempre, mientras que otro 18,18% piensa que pocas veces sus superiores estimulan prácticas de trabajo en equipo como una manera de alcanzar unánimemente los objetivos propuestos. Del resultado anterior siendo positivo con un 81,82%, podemos decir que la empresa está encaminada al logro de los objetivos mediante la estimulación del trabajo en equipo lo cual resulta favorable.

La evaluación del rendimiento de los trabajadores tiene como objetivo conocer de la manera más precisa posible cómo está desempeñando el empleado su trabajo y si lo está haciendo correctamente. Estas evaluaciones se utilizan para tomar decisiones acerca de los aumentos de sueldo, promociones, ascensos, despidos, etc. También pueden utilizarse con fines de investigación, para saber hasta qué punto es efectivo un instrumento de evaluación del rendimiento o de selección de personal.<sup>90</sup>

---

<sup>90</sup> MUÑOZ, Ana, Psicología del trabajo, Evaluación del rendimiento laboral. [en línea]. [consultado Febrero.12.2014]. Disponible en < <http://www.cepvi.com/trabajo/rendimiento.shtml> >

**Tabla 66. Evaluación del trabajo.**

<b>6. ¿Su trabajo es evaluado constantemente por sus superiores?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	11	20,00%
3	Indiferente	6	10,91%
4	Casi siempre	13	23,64%
5	Siempre	25	45,45%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Según los datos obtenidos se tiene que un 45,45% de los encuestados dicen que siempre su trabajo es evaluado constantemente por sus superiores, un 23,64% dice que casi siempre, mientras que otro 20% siente que pocas veces su trabajo es evaluado constantemente por sus superiores. Por otro lado un 10,91% se muestra indiferente ante esta situación. Es relevante tener muy en cuenta el aspecto evaluado en este ítem, ya que las evaluaciones en el trabajo pueden aportar información importante para la empresa sobre el rendimiento del trabajador y mejorar las falencias que se encuentren en los trabajadores ya sea en sus conocimientos o habilidades.

En el ítem 7, se estudia si cuando el trabajador cumple acertadamente con su trabajo, es creativo, innovador y alcanza los objetivos propuestos recibe algún tipo de reconocimiento.

El reconocimiento no es el felicitar a alguien por su trabajo. Va más allá de esto. Significa el mostrar interés genuino por las personas, los resultados de sus esfuerzos y de su trabajo, así como del impacto que tiene dentro de la

organización. Es una respuesta al colaborador que lo reconoce su dignidad, equidad, libertad, y sus necesidades, y como portador y generador de significados y experiencia dentro de la organización.<sup>91</sup>

**Tabla 67. Reconocimiento al trabajo.**

<b>7. ¿Cuándo usted cumple acertadamente con su trabajo, es creativo, innovador y alcanza los objetivos propuestos recibe algún tipo de reconocimiento?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	28	50,91%
2	Pocas veces	0	0%
3	Indiferente	12	21,82%
4	Casi siempre	9	16,36%
5	Siempre	6	10,91%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados.

En la tabla se puede observar que en un 27,27 % los trabajadores dicen que cuando cumplen acertadamente con su trabajo, son creativos, innovadores y alcanzan los objetivos propuestos reciben algún tipo de reconocimiento. Donde, con una frecuencia del 16,36% afirma que casi siempre, y un 10,91% afirma que siempre, mientras un 50,91 % dicen que nunca reciben algún tipo de reconocimiento cuando cumplen acertadamente con su trabajo, son creativos, innovadores y alcanzan los objetivos propuestos. Por otro lado, un 21,82% se muestra indiferente ante esta situación. Es preocupante saber que la mayor parte de la población manifieste que nunca recibe algún tipo de reconocimiento por su trabajo y se encuentre indiferente a esto, ya que en una organización es

<sup>91</sup> AMOZORRUTIA, Jennifer, El significado e impacto del reconocimiento en las organizaciones. [en línea]. [consultadoFebrero.12.2014]. Disponible en < <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-articulos/capital-humano/310313/significado-e-impacto-del-reconocimiento-organizaciones/>>

importante que los trabajadores tengan una retroalimentación positiva de su trabajo y sientan que su esfuerzo es valorado lo cual induce al entusiasmo y compromiso con su trabajo.

En el ítem 8 se evalúa, si en el proceso de realización del trabajo, el mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es la compensación salarial.

La compensación salarial es todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo como empleados en una organización o empresa, siendo la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, con el fin de satisfacer las necesidades de él/ella y su familia por las acciones realizadas (FIGUEREDO). Donde inicialmente se trabaja es por el salario, pero a medida que pasa el tiempo y en búsqueda de una mejora en el bienestar del individuo, las empresas incentivan a sus empleados con beneficios adicionales, en búsqueda de retener el mejor talento que genera la diferencia a la hora de alcanzar las metas de la organización (CASTAÑO, MONTOYA, & RESTREPO DE OCAMPO, 2009).<sup>92</sup>

**Tabla 68. Compensación salarial.**

<b>8. ¿En el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es la compensación salarial?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	13	23,64%
2	Pocas veces	11	20,00%
3	Indiferente	4	7,27%
4	Casi siempre	27	49,09%
5	Siempre	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente. Diseñado por los autores con base en los resultados.**

<sup>92</sup> MIRANDA, Villera Margarita Rosa, Sistema de compensación salarial. [en línea]. [consultado Febrero.12.2014]. Disponible en < <http://es.scribd.com/doc/89512677/SISTEMA-DE-COMPENSACION-SALARIAL>>

En la tabla anterior, podemos observar que de los encuestados un porcentaje del 49,09% casi siempre en el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es la compensación salarial, mientras que un 20% de los encuestados pocas veces tiene esta percepción, otro porcentaje de 23,64 % nunca siente que en el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es la compensación salarial. No obstante un 7,27 % de los encuestados le es indiferente esta situación. De esto, es preciso decir que es importante que en la empresa Herrera & Duran Ltda., los directivos empiecen a mostrar un mayor interés en generar en los trabajadores un sentimiento de pertenencia, orgullo y superación que los lleve más allá del incentivo netamente salarial, creando condiciones que los lleven a desarrollarse integralmente.

Mantener a los empleados motivados es una tarea que los administradores puedan resolver en un número de maneras. Los ascensos a cargos que incluyen una mayor responsabilidad o autoridad son algunas de las herramientas gerentes tienen que motivar a los trabajadores. La posibilidad de un ascenso en el trabajo puede motivar a un empleado, apelando a las anclas de carrera, que son las principales prioridades de carrera y personales que los trabajadores pueden tener.<sup>93</sup>

---

<sup>93</sup> HARTMMAN, Denis, ¿Los empleados son motivados por los ascensos? [en línea]. [consultadoFebrero.12.2014]. Disponible en < <http://pyme.lavoztx.com/los-empleados-son-motivados-por-los-ascensos-7593.html> >

**Tabla 69. Reconocimiento y ascenso laboral.**

<b>9. ¿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?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	9	16,36%
3	Indiferente	12	21,82%
4	Casi siempre	29	52,73%
5	Siempre	5	9,09%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados.

En la tabla se puede observar que en un 61,82 % de los encuestados dicen que 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. Donde, con una frecuencia del 52,73% afirma que casi siempre, y un 9,09% afirma que siempre, mientras un 16,36 % dicen pocas veces 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. Por otro lado, un 21,82% se muestra indiferente ante esta situación. Se puede deducir, que la mayor parte de la población en el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es el reconocimiento de sus superiores y ascenso laboral, es importante que la empresa siga trabajando en esto, ya que cuando el trabajador es consciente de que tiene posibilidades de mejorar y de ascender en su puesto de trabajo, sus esfuerzos y su motivación son mayores.

Es muy común oír decir en las organizaciones: "hay que motivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan mejor". Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como con satisfacción y compromiso. Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes. Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes y comportamientos en la dirección deseada.<sup>94</sup>

**Tabla 70. Motivación y compromiso con el trabajo.**

<b>10. ¿Usted realmente se siente motivado y comprometido con el trabajo que debe realizar en la organización?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	0	16,36%
3	Indiferente	7	12,73%
4	Casi siempre	14	25,45%
5	Siempre	34	61,82%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente. Diseñado por los autores con base en los resultados.**

<sup>94</sup> ROJAS, Zepeta Alejandra, Motivación, Liderazgo y Comportamiento organizacional. [en línea]. [consultado Febrero.12.2014]. Disponible en < <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1941-motivacion-liderazgo-y-comportamiento-organizacional.html> >

Según los datos obtenidos, se tiene que un 61,82 % de la población encuestada dicen que siempre se sienten motivados y comprometidos con el trabajo que debe realizar en la organización, y un 25,45 % Casi siempre. Por otro lado un 12,73 % se encuentra diferente ante la situación. Se puede decir que la mayor parte de la población equivalente a un 87,27 % afirma que se sienten motivados y comprometidos con el trabajo que debe realizar en la organización. Los resultados son favorables para la empresa, ya que contribuye a la alineación de los objetivos, donde el éxito de la implantación de la estrategia depende en gran medida de la claridad y coherencia en la comunicación de los objetivos estratégicos y tareas a realizar, así como de la habilidad para conseguir inspirar en los empleados el compromiso y motivación para llevarlos a cabo.

La rotación de personal o de recursos humanos es una opción de organización empresarial que muchas organizaciones asumen como parte importante de la estructura de su empresa, en concreto, de la sección de recursos humanos. La rotación de personal puede conllevar sendas ventajas tanto para los empleados como para la empresa, aunque también tiene aspectos que presentan dificultades en las relaciones laborales de los empleados dentro de la organización. En la rotación de personal, el manejo de los recursos humanos debe hacerse con la asesoría de especialistas en el área que manejen muy bien la psicología con los empleados, de manera que los resultados repercutan de manera positiva en el conjunto de los recursos humanos y la rotación de personal genere los resultados deseados para la organización de la empresa.<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> PEREZ, María De los A, Rotación del personal, Recursos Humanos. [en línea]. [consultado Febrero.12.2014]. Disponible en < <http://www.monografias.com/trabajos78/rotacion-personal-recursos-humanos/rotacion-personal-recursos-humanos.shtml>>

**Tabla 71. Rotación de personal.**

<b>11. ¿Desde su vinculación en la empresa ha notado que existe mucha rotación de personal?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	18	32,73%
3	Indiferente	0	0%
4	Casi siempre	4	7,27%
5	Siempre	33	60,00%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Los resultados muestran que el 67, 27% de los encuestados dicen que desde su vinculación en la empresa ha notado que existe mucha rotación de personal, este porcentaje está integrado por un 60% que dicen que siempre y un 7,27 % que dice que casi siempre, mientras que otro 32,73 % piensa que pocas veces desde su vinculación en la empresa ha notado que existe mucha rotación de personal. Del resultado anterior podemos decir que la mayoría de los encuestados afirman que desde su vinculación en la empresa ha notado que existe mucha rotación de personal, lo cual no es muy favorable ya que puede ocurrir que los niveles de productividad de la empresa disminuyan y que los nuevos empleados estén propensos a cometer errores que podrían afectar las actividades desempeñadas en determinada área.

El clima laboral es uno de los elementos que garantiza el éxito o fracaso en las funciones que realiza una empresa, así lo manifiestan diversos estudios económicos, ya que un buen ambiente de trabajo donde reine la armonía, la educación y el respeto mutuo, tanto entre compañeros como jefes, hace que el

trabajador se vuelva más productivo y realice con más entusiasmo sus tareas.<sup>96</sup>

**Tabla 72. Armonía y compañerismo laboral.**

<b>12. ¿Desde su perspectiva considera que en la empresa existe un ambiente de trabajo donde predomina la armonía y el compañerismo?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	4	7,27%
3	Indiferente	6	10,91%
4	Casi siempre	32	58,18%
5	Siempre	13	23,64%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Según los datos obtenidos se tiene que un 58,18% de los encuestados dicen siempre desde su perspectiva consideran que en la empresa existe un ambiente de trabajo donde predomina la armonía y el compañerismo y un 23,64% dice que casi siempre, mientras que otro 7,27% siente que pocas veces desde su perspectiva consideran que en la empresa existe un ambiente de trabajo donde predomina la armonía y el compañerismo. Por otro lado un 10,91% se muestra indiferente ante esta situación. Se puede observar que un 81,82 % de la población encuestada afirma que desde su perspectiva consideran que en la empresa existe un ambiente de trabajo donde predomina la armonía y el compañerismo, resultando esto positivo para la empresa ya que el ambiente laboral de la empresa es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño y en la productividad del trabajador.

<sup>96</sup> OVIEDO, Carlos, El desarrollo y fomento del clima laboral. [en línea]. [consultado Febrero.13.2014]. Disponible en < <http://tecoloco.com.sv/BLOG/el-desarrollo-y-fomento-del-clima-laboral.aspx> >

Toda organización debe tomar en cuenta las relaciones interpersonales entre sus empleados para mantener un equilibrio y una armonía que podría favorecer la eficiencia y la eficacia de los trabajadores. De igual forma las organizaciones deben estar alertas ante situaciones de conflictos y así encontrar soluciones apropiadas mediante el trabajo en equipo para lograr los resultados deseados.<sup>97</sup>

**Tabla 73. Armonía en las relaciones.**

<b>13. ¿Las relaciones con sus superiores son armoniosas?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	Casi siempre	16	29,09%
5	Siempre	39	70,91%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Teniendo en cuenta los datos arrojados en la tabla anterior, se puede analizar de manera general que el 70,91% de la población encuestada piensa que siempre las relaciones con sus superiores son armoniosas y un 29,09% piensa que casi siempre se da esta situación, lo cual es muy positivo, debido a que una de las relaciones más importantes que se establecen en el entorno laboral son las de los empleados con sus superiores, ya que pueden generar confianza, un buen ambiente y la motivación necesaria para el desempeño positivo del trabajo.

<sup>97</sup> LUGO, Elienny, Lineamientos para mejorar las relaciones interpersonales en el departamento de administración de la u.p.e.l., universidad pedagógica experimental libertador. [en línea]. [consultadoFebrero.13.2014]. Disponible en < [http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/633/1/TESIS-352.66\\_L892\\_01.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/633/1/TESIS-352.66_L892_01.pdf) >

El mundo de la empresa y particularmente el mundo de las relaciones laborales tienen en la actualidad un reto: entender a la empresa como una organización social y comprender que sus resultados no los producen las maquinas, si no los hombres y que unas buenas condiciones de trabajo facilitan la dirección y el desarrollo de los recursos humanos de la empresa, permite y facilita que los hombres se comprometan realmente con las políticas, los objetivos y las metas de la organización empresarial aportando lo mejor de sí mismos en beneficio común.<sup>98</sup>

**Tabla 74. Herramientas y condiciones de trabajo.**

<b>14. ¿Usted cuenta con las herramientas y condiciones de trabajo necesarias para desempeñar una excelente labor?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Pocas veces	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	Casi siempre	24	43,64%
5	Siempre	31	56,36%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Teniendo en cuenta los datos arrojados en la tabla anterior, se puede analizar de manera general que el 56,36 % de la población encuestada piensa que siempre cuenta con las herramientas y condiciones de trabajo necesarias para desempeñar una excelente labor, y un 43,64% piensa que casi siempre se da esta situación, lo cual es positivo en cuanto a lo que piensa el personal encuestado, ya que tener al capital humano trabajando en las mejores condiciones

<sup>98</sup> IDARRAGA, Franco Hernando, La empresa y el centro de trabajo. [en línea]. [consultado Febrero.14.2014]. Disponible en < <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/1/139/24.pdf>>

y buenas herramientas se traduce, en mayor productividad, un escenario más favorable para el desarrollo profesional de los empleados, al igual que el mejoramiento de los procesos llevados a cabo en la organización.

El salario justo depende del nivel de vida y posición social de los trabajadores, pero de otros factores. Los trabajadores negociarían para obtener los mejores salarios, por lo que la empresa debe determinar cuánto es lo que le deben pagar a sus trabajadores, ya que el salario es la parte más importante del costo de trabajo, de manera que la empresa debe pagar los salarios mínimos para ofrecer precios inferiores en sus productos o servicios para aumentar su nivel de competitividad y encontrarse en mejores condiciones para conseguir mayores beneficios.<sup>99</sup>

**Tabla 75. Salario justo.**

<b>15. ¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	11	20,00%
2	Pocas veces	18	32,73%
3	Indiferente	0	0%
4	Casi siempre	21	38,18%
5	Siempre	5	9,09%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados.

En la tabla anterior se puede apreciar que un 47,27% de la población encuestada sienten que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo. Esto con una frecuencia de 38,18 % que lo sienten siempre y un 9,09%

<sup>99</sup> SOTO, Beatriz, Que es el salario justo. [en línea]. [consultado Febrero.14.2014]. Disponible en < <http://www.gestion.org/recursos-humanos/politica-salarial/30085/que-es-el-salario-justo/> >

casi siempre. Mientras que por el contrario, un 20% nunca sienten que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo y un 12,73% pocas veces lo sienten, lo cual indica que la mayoría de la población encuestada con un 52,73% afirman que el salario neto recibido es injusto en relación a su trabajo y esfuerzo, situación que es preocupante ya que todo miembro de una organización necesita sentirse bien remunerado por su labor y aporte a la empresa de no ser así, la persona entra en un proceso de desmotivación conducente a no dar lo mejor de sí, y esto a su vez ocasiona que los resultados esperados no sean los mejores.

La política de los ascensos puede afectar las expectativas de progreso y la productividad del personal. Los ascensos internos fomentan entre los trabajadores la idea de que la empresa puede ofrecerles una carrera. Lamentablemente esta práctica también puede significar la eliminación de otra prerrogativa esencial de la administración: la contratación de personal extremadamente idóneo. No debe suponerse que el buen desempeño y los deseos de progreso de un buen empleado garantizan su éxito al ser ascendido a otro puesto. El personal que pasa de un trabajo técnico a tareas de supervisión o de mando, o de un trabajo práctico a un puesto administrativo, no siempre puede cumplir sus obligaciones o ejercer la debida autoridad.<sup>100</sup>

---

<sup>100</sup> ENCINA, Billikopf Gregorio, Administración laboral agrícola, Universidad de California Ascensos, Traslados y Cesantías. [en línea]. [consultado Febrero.14.2014]. Disponible en < <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro/04s.htm> >

**Tabla 76 . Logro de ascenso.**

<b>16. ¿Desde su vinculación en la empresa ha logrado ascender en la misma?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	20	36,36%
2	Pocas veces	4	7,27%
3	Indiferente	7	12,73%
4	Casi siempre	11	20,00%
5	Siempre	13	23,64%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente.** Diseñado por los autores con base en los resultados.

En la tabla se puede apreciar que 43,64% de la población encuestada sienten que desde su vinculación en la empresa han logrado ascender en la misma. Esto con una frecuencia de 23,64% que lo sienten siempre y un 20% casi siempre. Mientras que por el contrario, un 36,36% nunca han sentido que desde su vinculación en la empresa han logrado ascender en la misma, y un 7,27% pocas veces lo sienten, no obstante un 12,73% se siente indiferente ante esta situación. Es muy importante tener en cuenta el aspecto evaluado en este ítem, ya que los ascensos laborales, son oportunidades que cada empleado experimenta muy pocas veces en su vida; si la persona cuenta con la experiencia necesaria, la reparación académica requerida y la valoración del trabajo en la empresa donde desempeña su trabajo puede hacer de la oportunidad de ascenso una realidad.

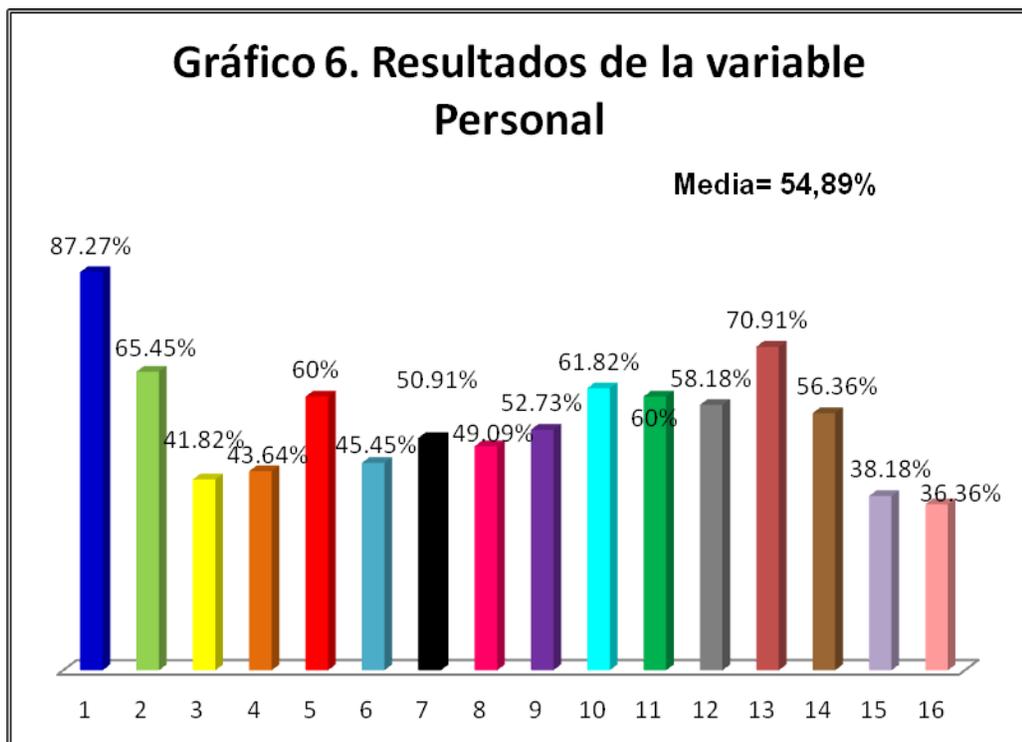
**Cuadro 13. Resultados de la variable Personal (Staff)**

ITEM	ASPECTO EVALUADO	OPCIONES DE RESPUESTA					CALIFICACION	
		NUNCA	POCAS VECES	INDIFERENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CUANTITATIVA	CUALITATIVA
1	Usted desde su posición y cargo en la empresa orienta su trabajo al logro de la estrategia empresarial.	0%	0%	12,73%	0%	87,27%	<b>87,27%</b>	Excelente
2	Periódicamente recibe programas de capacitación.	0%	0%	0%	34,55%	65,45%	<b>65,45%</b>	Sobresaliente
3	Usted siente que realiza mejor su labor en la empresa si trabaja individualmente.	21,82%	41,82%	10,91%	25,45%	0%	<b>41,82%</b>	Bueno
4	Usted siente que realiza mejor su labor en la empresa si trabaja en equipo.	20%	12,73%	0%	23,64%	43,64%	<b>43,64%</b>	Bueno
5	Sus superiores estimulan prácticas de trabajo en equipo como una manera de alcanzar unánimemente los objetivos propuestos.	0%	18,18%	0%	60%	21,82%	<b>60%</b>	Bueno
6	Su trabajo es evaluado constantemente por sus superiores.	0%	20%	10,91%	23,64%	45,45%	<b>45,45%</b>	Bueno

7	Cuando usted cumple acertadamente con su trabajo, es creativo, innovador y alcanza los objetivos propuestos recibe algún tipo de reconocimiento.	50,91%	0%	21,82%	16,36%	10,91%	<b>50,91%</b>	Bueno
8	En el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es la compensación salarial.	23,64%	20%	7,27%	49,09%	0%	<b>49,09%</b>	Bueno
9	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.	0%	16,36%	21,82%	52,73%	9,09%	<b>52,73%</b>	Bueno
10	Usted realmente se siente motivado y comprometido con el trabajo que debe realizar en la organización.	0%	16,36%	12,73%	25,45%	61,82%	<b>61,82%</b>	Sobresaliente
11	Desde su vinculación en la empresa ha notado que existe mucha rotación de personal.	0%	32,73%	0%	7,27%	60%	<b>60%</b>	Bueno
12	Desde su perspectiva considera que en la empresa existe un ambiente de trabajo donde predomina la armonía y el compañerismo.	0%	7,27%	10,91%	58,18%	23,64%	<b>58,18%</b>	Bueno
13	Las relaciones con sus superiores son armoniosas.	0%	0%	0%	29,09%	70,91%	<b>70,91%</b>	Sobresaliente

14	Usted cuenta con las herramientas y condiciones de trabajo necesarias para desempeñar una excelente labor.	0%	0%	0%	43,64%	56,36%	<b>56,36%</b>	Bueno
15	Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo.	20%	32,73%	0%	38,18%	9,09%	<b>38,18%</b>	Malo
16	Desde su vinculación en la empresa ha logrado ascender en la misma	36,36%	7,27%	12,73%	20%	23,64%	<b>36,36%</b>	Malo
<b>RESULTADOS</b>							<b>54,89%</b>	Bueno

De acuerdo al cuadro 13, se puede observar y analizar que la variable Personal obtuvo buenos resultados. Esto se confirma en la calificación cuantitativa, que fue del 54,89%. Del mismo modo, teniendo en cuenta el cuadro de la escala de valoración, esta variable obtuvo una calificación cualitativa de bueno. A continuación se ilustra en el siguiente grafico la información plasmada en dicho cuadro.



**Fuente:** elaborado por los autores con base en los resultados.

En el grafico 6 refleja claramente que el ítem con mayor porcentaje es el 1, en el cual con un porcentaje del 87,27% el personal encuestado manifiesta que desde su posición y cargo en la empresa orienta su trabajo al logro de la estrategia empresarial. Este resultado es relevante, ya que existe compromiso en los empleados para direccionar las actividades propias de su cargo y área según el enfoque dado a la estrategia empresarial.

En términos generales, podemos decir que el análisis de la variable personal es muy importante, ya que el capital humano constituye uno de los principales motores de las empresas para alcanzar sus objetivos. Por tanto, es importante que los directivos de la empresa Herrera & Duran Ltda. procuren mantener la motivación en sus empleados, ya que ésta es un elemento fundamental para el éxito empresarial, y a su vez ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos y la productividad en la empresa. Por tanto, uno de los principales desafíos que tiene la organización es el mejoramiento continuo del personal que lo integra y la administración de los recursos humanos existentes para mejorar la contribución dentro de la compañía. En este sentido, es importante que el área de talento humano conozca las necesidades de los trabajadores, realicen programas de capacitación e incentivarlos, esto se puede lograr mediante actividades diversas del personal, enfocadas a mantener, utilizar, evaluar y conservar una fuerza laboral efectiva.

#### **4.7 ANALISIS DE LA VARIABLE VALORES COMPARTIDOS (SHARED VALUES)**

Según el Modelo McKinsey 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.

Los valores compartidos, es el factor que une la organización desde la cotidianidad, ya que día a día se van generando lazos sólidos de trabajo y cooperación que pueden contribuir a crear un ambiente favorable en las realización de las actividades que caracterizan el funcionamiento de la organización. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección.

**Cuadro 14. Aspectos evaluados en la variable Valores compartidos.**

ITEM	ASPECTO EVALUADO
1	Usted se siente orgulloso de ser miembro de esta organización.
2	Existe una integración positiva del personal en la organización.
3	Usted conoce con claridad la Misión, Visión, y Objetivos corporativos de la organización.
4	Usted conoce claramente las normas y el reglamento interno de la empresa.
5	Usted cumple con las normas y el reglamento interno de la empresa.
6	Considera que las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo o departamento.
7	En la interacción con sus compañeros se practican valores como el respeto, tolerancia, dignidad, responsabilidad y comprensión.
8	A la hora de abordar y resolver los conflictos existentes se hace de una manera justa e imparcial.
9	Usted suele escuchar y expresarse de manera clara, concreta y oportuna.
10	Usted da prioridad a los objetivos organizacionales sobre los objetivos particulares.
11	Usted reconoce y valora los aportes de los demás.
12	Usted tiene sentido de pertenencia por la organización.
13	Usted tiene una buena imagen de la empresa, y se siente agradecido con ella.

**Fuente: Diseñado por los autores.**

Sentirse orgulloso de la organización para la que se trabaja es el mejor antídoto contra la apatía y la desilusión laboral. El empleado pone a disposición de la empresa todo su arsenal de habilidades y conocimientos para llevar a buen puerto las tareas que se le encomienden, y exige que se le dé la oportunidad de completar su formación en aquellos ámbitos donde se encuentra menos seguro. Cuando ha llegado a la meta trazada, busca obtener el reconocimiento al trabajo bien hecho. Las muestras de gratitud pueden variar desde un simple "gracias"

expresado por el superior jerárquico, hasta una compensación económica por el objetivo alcanzado.<sup>101</sup>

**Tabla 77. Orgullo por ser miembro de la organización.**

<b>1. ¿Usted se siente orgulloso de ser miembro de esta organización?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	0	0%
3	Regularmente	0	0%
4	Casi siempre	25	45,45%
5	Siempre	30	54,55%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Según los resultados obtenidos en el ítem 1, se tiene que el 100% de la población afirma que se siente orgulloso de ser miembro de la organización, donde un 54,55% siempre lo siente y un 45,45% casi siempre. Este resultado es favorable ya que el trabajador al sentirse orgulloso de su empresa mira más por el bien común, y se preocupa no sólo por el área concreta en la que trabaja y funciones que cumple, sino por toda la organización de manera general .

En el ítem 2 se evalúa, si existe una integración positiva del personal en la organización.

---

<sup>101</sup> SIROTA, David "El empleado entusiasta: Como se benefician las empresas en dar a los trabajadores lo que quieren" de Wharton School Publishing. [en línea]. [consultado Febrero.16.2014]. Disponible en < <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1828-el-empleado-entusiasta-i.html>>

La integración del personal de una compañía es la función administrativa que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización, a través de una adecuada y efectiva selección de personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura, es una de las funciones más importantes dentro de la administración, ya que de esta dependerá un buen ambiente laboral dentro de la empresa.<sup>102</sup>

Los resultados obtenidos para este aspecto evaluado en la presente investigación se pueden observar en la tabla 78.

**Tabla 78. Integración positiva del personal.**

<b>2. ¿Existe una integración positiva del personal en la organización?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	0	0%
3	Regularmente	0	0%
4	Casi siempre	29	57,73%
5	Siempre	26	47,27%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Diseñado por los autores con base en los resultados.**

Según los resultados obtenidos se puede observar que el total de la población encuestada manifiesta que si existe una integración positiva del personal en la organización. Donde, con un porcentaje de 57,73% lo siente así casi siempre y un 47,27 % siempre. Es importante para la empresa que exista una integración positiva del personal en la organización porque de esta depende en gran parte un

<sup>102</sup> RUIZ, Lore. Importancia de la integración del personal. [en línea]. [consultado Febrero.16.2014]. Disponible en < <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1828-el-empleado-entusiasta-i.html>>

funcionamiento idóneo de los miembros de la organización, con esto se contribuye a que realicen los procesos de la empresa de forma eficiente, y se logre un trabajo en equipo donde todos están conscientes de sus obligaciones y funciones, al igual que del aporte que está generando en la organización.

La condición básica para el éxito de una organización depende, primordialmente, del establecimiento de una visión y misión claras, creativas, retadoras e innovadoras. La visión y misión formuladas deben ser compartidas por todos los integrantes y socios estratégicos de la organización, en empresas exitosas el espíritu de la visión y misión se manifiesta en todas las actividades, procesos y gestiones. Una visión y misión claras creativas, retadoras e innovadoras son el marco general de referencia que guían a la organización en su funcionamiento, define los valores que la sustentan, la confianza que tiene en sí misma y lo que la organización se propone alcanzar.<sup>103</sup>

**Tabla 79. Conocimiento de Misión, Visión, y Objetivos corporativos.**

<b>3. ¿Usted conoce con claridad la Misión, Visión, y Objetivos corporativos de la organización?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	0	0%
3	Regularmente	0	0%
4	Casi siempre	18	32,73%
5	Siempre	37	67,27%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Diseñado por los autores con base en los resultados.

<sup>103</sup>El terremoto empresarial, capítulo 3: todo comienza con una visión y misión claras. [en línea]. [consultado Febrero.16.2014]. Disponible en < <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1828-el-empleado-entusiasta-i.html>>

Los datos plasmados en la tabla 82 muestra como resultado que el 100% de la población manifiesta que conoce con claridad la Misión, Visión, y Objetivos corporativos de la organización, con un porcentaje del 67,27% que afirma siempre y un 32,73% casi siempre . De esto, se puede decir que es muy significativo este resultado, ya que los empleados deben de saber cuál es la visión de la empresa, hacia a dónde se dirige, lo que espera ser y lograr, lo que se a su vez poco a poco genera ese sentimiento de adopción de la empresa como propia y se comprometan a hacer posible durante su permanencia en la organización el logro de los objetivos.

El reglamento interno de trabajo es un documento de suma importancia en toda empresa, debido a que se convierte en norma reguladora de las relaciones internas de la empresa con el trabajador. Es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaren a presentar dentro de la empresa, y es tan importante que si no existiera, sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria. Se encarga de contemplar aquellos aspectos no contemplados de forma expresa por la ley, o que simplemente han quedado al libre albedrío de las partes. Su importancia también se vislumbra al momento de tratar algún problema surgido con un trabajador, puesto que cualquier sanción debe estar contemplada en el reglamento, y si este no existe, la empresa tendrá dificultades si decide sancionar a un empleado sin las bases regulatorias y sin ofrecerle al trabajador un debido proceso, aspectos que deben estar en el Reglamento Interno de Trabajo.<sup>104</sup>

---

<sup>104</sup>Ecured, Reglamento interno. [en línea]. [consultado Febrero.16.2014]. Disponible en < [http://www.ecured.cu/index.php/Reglamento\\_Interno](http://www.ecured.cu/index.php/Reglamento_Interno) >

**Tabla 80. Conocimiento de normas y el reglamento interno.**

<b>4. ¿Usted conoce claramente las normas y el reglamento interno de la empresa?</b>			
Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	0	0%
3	Regularmente	0	0%
4	Casi siempre	21	38,18%
5	Siempre	34	61,82%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente: Diseñado por los autores con base en los resultados.

En el ítem 4, los resultados arrojan que el 100% de la población afirma que tiene conocimiento de normas y el reglamento interno. Donde un 61,82 % siente que siempre, y un 38,18 % siente que casi siempre. Dada la relación que tiene el presente ítem con el siguiente, más adelante se analizaran conjuntamente.

**Tabla 81. Cumplimiento de normas y el reglamento interno.**

<b>5. ¿Usted cumple con las normas y el reglamento interno de la empresa?</b>			
Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	0	0%
3	Regularmente	8	14,55%
4	Casi siempre	26	47,27%
5	Siempre	21	38,18%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente: Diseñado por los autores con base en los resultados.

Según los datos obtenidos en el ítem 5, se tiene que un 47,28% de la población encuestada dicen que siempre cumplen con las normas y el reglamento interno de la empresa, y un 38,18% Casi siempre. Por otro lado un 14,55% se encuentra diferente ante la situación afirmando que lo hacen regularmente.

Para el grupo investigador los ítem 4 y 5 guardan mucha relación, ya que nos hablan de las normas y el reglamento interno. En el caso del ítem 4, vemos que se refleja positivamente ya el trabajador sabe cuáles son las reglas que se deben seguir en la empresa así como las consecuencias que tiene el incumplimiento de estas logrando el buen desarrollo de las actividades dentro de la organización. No obstante, para el caso del ítem 5 se puede decir que la mayor parte de la población afirma que cumplen con las normas y el reglamento interno de la empresa y esto es favorable ya que las relaciones interpersonales dentro del ambiente de trabajo muchas veces resulta difícil y problemática, muchas veces el resultado depende en gran medida de las normas y el reglamento interno que se desarrolla en la empresa para aquellas situaciones tensionantes.

No obstante, se debe poner atención a aquella parte de la población que afirma que regularmente lo hace, dado que puede perturbar la adecuada resolución de conflictos, y puede darse la disfuncionalidad en los procesos.

Desde este punto de vista laboral, podemos afirmar que las relaciones interpersonales se entienden como la capacidad que tiene la persona de cooperar y trabajar con sus compañeros, estableciendo una meta a conseguir y organizando el trabajo diario para no entorpecer el desempeño del resto. Las relaciones entre compañeros de trabajo deben basarse en el respeto, el buen trato y cooperación.<sup>105</sup>

---

<sup>105</sup> HIRTZ, Barbará, La esencia de las buenas relaciones interpersonales. [en línea]. [consultado Febrero.17.2014]. Disponible en < <http://www.buscarempleo.es/formacion/la-esencia-de-las-buenas-relaciones-interpersonales.html>>

**Tabla 82. Relaciones interpersonales.**

<b>6. ¿Considera que las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo o departamento?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	0	0%
3	Regularmente	0	0%
4	Casi siempre	13	23,64%
5	Siempre	42	76,36%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Diseñado por los autores con base en los resultados.

En la tabla 85 se aprecia como resultado que existe un 76,36% de la población encuestada que considera que siempre las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo o departamento y un 23,64% que casi siempre. Este porcentaje es positivo e importante para la organización ya que las relaciones laborales son una fuente de motivación lo cual es importante para mantener la productividad y el funcionamiento de la empresa.

Todas las organizaciones se gobiernan o dirigen por valores, estos valores son explícitamente declarados por la empresa en algunas ocasiones. En otras no se declaran pero se manifiestan en el ambiente o clima de la organización. Estos valores son un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, definen el carácter fundamental y definitivo de la organización, y crea un sentido de identidad del personal con la organización.<sup>106</sup>

<sup>106</sup> MCGRAW, Hill, La ética en la empresa, capítulo 13. [en línea]. [consultado Febrero.17.2014]. Disponible en < <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448175646.pdf>>

**Tabla 83. Practica de valores.**

<b>7. ¿En la interacción con sus compañeros se practican valores como el respeto, tolerancia, dignidad, responsabilidad y comprensión?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	0	0%
3	Regularmente	0	0%
4	Casi siempre	7	12,73%
5	Siempre	48	87,27%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Teniendo en cuenta los datos arrojados para este ítem evaluado, se puede analizar de manera general que el 87,27% de la población encuestada piensa que siempre en la interacción con sus compañeros se practican valores como el respeto, tolerancia, dignidad, responsabilidad y comprensión, y un 12,73% piensa que casi siempre se da esta situación, lo cual es positivo en cuanto a lo que piensa el personal encuestado debido a que en la empresa estos valores permiten que sus integrantes interactúen de manera armónica, influyendo en su formación y desarrollo como personas, y facilitando alcanzar objetivos que no serían posibles de manera individual.

Los conflictos organizacionales se pueden definir en función de los efectos que se producen al interior, bien sea a la organización misma o al capital humano. El conflicto organizacional es aquel que nace dentro de la organización bien sea por efectos de su misión, visión, valores, por consecuencia de metas de producción, objetivos, estrategias, decisiones, sistemas, políticas, etc. En toda organización el conflicto es inevitable y su resultado, bueno o malo, depende de la forma de gestionarlo. De ahí que cuanto más comprometida se encuentre la identidad personal del capital humano junto con sus valores básicos, existen mayores

posibilidades de afloramiento del conflicto, dificultándose aun más el poderse resolver estas diferencias al interior de la organización.<sup>107</sup>

Los resultados obtenidos en la presente investigación se pueden observar a continuación:

**Tabla 84. Solución de conflictos.**

<b>8. ¿A la hora de abordar y resolver los conflictos existentes se hace de una manera justa e imparcial?</b>			
Código	Significado	Frecuencia	%
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	0	0%
3	Regularmente	10	18,18%
4	Casi siempre	21	38,18%
5	Siempre	24	43,64%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente: Diseñado por los autores con base en los resultados.

Según los datos obtenidos, se tiene que un 43,64 % de la población encuestada dicen que siempre a la hora de abordar y resolver los conflictos existentes se hace de una manera justa e imparcial, y un 38,18 % casi siempre. Por otro lado un 18,18 % se encuentra indiferente ante la situación manifestando que se hace regularmente.

Se puede decir que la mayor parte de la población equivalente a un 81,82 % afirma que a la hora de abordar y resolver los conflictos existentes se hace de una manera justa e imparcial. Para el grupo investigador esto resulta favorable para la empresa, ya que una empresa con conflictos laborales conduce a tener

<sup>107</sup> LOZANO, Castro Marcela, Importancia de la mediación en la resolución de conflictos en la organización. [en línea]. [consultado Febrero.17.2014]. Disponible en <<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/2581/1/121952.pdf>>

paralización en las actividades ocasionando pérdidas en diferentes aspectos, a diferencia de una empresa sin conflictos donde los trabajadores se encuentran en constante armonía sintiéndose motivado a trabajar, y hacen las cosas de la mejor manera posible en medio de un ambiente idóneo de trabajo.

Saber escuchar es un aspecto clave para el mejor funcionamiento de las empresas, de hecho es un factor muy importante de cara al crecimiento y rentabilidad de la empresa. Es un aspecto a tener en cuenta tanto a nivel interno como externo de la empresa, tanto para el clima laboral como para el marketing de la empresa. Un buen jefe tiene que saber escuchar a sus trabajadores y a sus colaboradores. Debe fomentar una buena comunicación en que las demás partes hablen y se sientan escuchadas, además de saber hacer las preguntas acertadas. La comunicación muchas veces sólo se basa en que la otra persona sienta que se le presta atención, en otras ocasiones consiste en una negociación, pero en todas hay que saber escuchar. Esto es clave para el clima laboral y para el correcto funcionamiento de la empresa.<sup>108</sup>

**Tabla 85. Expresión y Escucha.**

<b>9. ¿Usted suele escuchar y expresarse de manera clara, concreta y oportuna?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	0	0%
3	Regularmente	0	0%
4	Casi siempre	31	56,36%
5	Siempre	24	43,64%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Diseñado por los autores con base en los resultados.**

<sup>108</sup> SOTO, Beatriz, La importancia en las empresas de saber escuchar. [en línea]. [consultado Febrero.17.2014]. Disponible en < <http://www.gestion.org/recursos-humanos/30404/la-importancia-para-las-empresas-de-saber-escuchar/>>

Teniendo en cuenta los datos arrojados en la tabla anterior, se puede analizar de manera general que el 56,36% de la población encuestada casi siempre suele escuchar y expresarse de manera clara, concreta y oportuna y un 43,64% piensa que siempre se da esta situación, estos resultados son favorables, puesto que saber escuchar y expresarse evita los enfrentamientos entre trabajadores ayuda a la comprensión de otros puntos de vista, evita la ceguera inútil de discutir por quién tiene la razón sobre todo, a darse cuenta de que a menudo las personas que aparentemente son conflictivas, lo que necesitan es ser escuchados. Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.<sup>109</sup>

**Tabla 86. Prioridad de objetivos.**

<b>10. ¿Usted da prioridad a los objetivos organizacionales sobre los objetivos particulares?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	0	0%
3	Regularmente	0	0%
4	Casi siempre	30	54,55%
5	Siempre	25	45,45%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Teniendo en cuenta los datos arrojados como resultados, se puede analizar de manera general que el 54,55% de la población encuestada casi siempre da prioridad a los objetivos organizacionales sobre los objetivos particulares y un

<sup>109</sup> VALDA, Juan Carlos, Objetivos organizacionales. [en línea]. [consultado Febrero.18.2014]. Disponible en < <https://jcvalda.wordpress.com/2011/02/12/objetivos-organizacionales/> >

45,45% siempre percibe esta situación, este resultado tiene gran significancia para la empresa, ya que el hecho de que en ella se tenga en cuenta primordialmente los objetivos organizacionales trae consigo muchos beneficios, permitiendo que los objetivos particulares se establezcan y se cumplan en función e importancia de los objetivos organizacionales, pues con estos se establece el futuro de la organización, que a la larga si es exitoso beneficiara a todos sus miembros de una u otra forma.

Si una empresa desea destacar y triunfar en el cada vez más competitivo mercado, es indispensable que expanda el potencial y talento de sus empleados. La mejor forma de lograrlo es ofreciendo un eficaz, sincero, público y frecuente reconocimiento, alabando no sólo el trabajo realizado y los resultados, sino valorando a la persona por su voluntad, su participación y su implicación en la Organización.<sup>110</sup>

Los resultados obtenidos en la presente investigación se pueden observar a continuación:

**Tabla 87. Reconocimiento y valor de los aportes.**

<b>11. ¿Usted reconoce y valora los aportes de los demás?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	0	0%
3	Regularmente	0	0%
4	Casi siempre	19	54,55%
5	Siempre	36	45,45%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Diseñado por los autores con base en los resultados.**

<sup>110</sup> RIVERO, Raixa, El poder del reconocimiento. [en línea]. [consultado Febrero.18.2014]. Disponible en < <http://www.forja.com/blog/raixa-rivero/el-poder-del-reconocimiento/>>

Según los resultados obtenidos se tiene que el 100% de la población afirma que reconoce y valora los aportes de los demás. Donde un 54,55% siente que casi siempre, y un 45,45% siempre. A esto, cabe decir que es beneficioso para la empresa, dado que los trabajadores cuando sienten su labor es apreciada y reconocida se esfuerzan y se sienten motivados en su labor realizada. Además toman iniciativa para proponer alternativas de solución a los problemas, son creativos, se esmeran por hacer las cosas bien. El “sentido de pertenencia” sugiere, en casi todas sus definiciones, que todo cuanto existe en la empresa le pertenece a todos y por lo tanto deben los empleados sentirse dueños, propietarios y hasta accionistas de la firma donde prestan sus servicios. Esto se hace por una sencilla razón: si los colaboradores sienten a la empresa como suya procurarán lo mejor para ella pues difícilmente se “muerde a la mano que nos da de comer”.<sup>111</sup>

Los resultados obtenidos en la presente investigación para el aspecto evaluado en el ítem 12 se muestran en la tabla 88.

**Tabla 88. Sentido de pertenencia.**

<b>12. ¿Usted tiene sentido de pertenencia por la organización?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	0	0%
3	Regularmente	0	0%
4	Casi siempre	10	18,18%
5	Siempre	45	81,82%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Según los resultados obtenidos se tiene que el 100% de la población afirma que tiene sentido de pertenencia por la organización, donde un 81,82% siente que siempre y un 18,18 % casi siempre. De esto se puede decir que es muy

<sup>111</sup>VALDA, Juan Carlos, Sentido de pertenencia hacia la empresa, ¿Un valor contradictorio? . [en línea]. [consultado Febrero.18.2014]. Disponible en < <http://jcvalda.wordpress.com/2010/05/05/sentido-de-pertenencia-hacia-la-empresa-%C2%BFun-valor-contradictorio/>>

importante para la empresa, ya que cuando los trabajadores, como dicen "se ponen la camiseta" y quieren a la empresa como si fuera de ellos los resultados son positivos , y no sólo a nivel personal sino también como equipo apoyando el desarrollo y crecimiento de la misma, un trabajador que sabe la importancia en el buen desempeño de sus labores, es un trabajador que dará lo mejor de sí, lo que hablará bien de la empresa y creará una imagen buena de esta.

La imagen de la empresa tiene importantes repercusiones sobre sus integrantes, en la medida en que se forman una imagen interna que influye en su actitud, sentimientos, motivación y productividad. Además, cada empleado de la organización es un constructor de reputación, desde el nivel superior hasta el más inferior (Ettorre, 1996). Para Dutton y Dukerich (1991) existe una conexión entre la imagen de una organización y el propio sentimiento personal del individuo, de manera que los valores de la empresa los integran los empleados como propios.<sup>112</sup>

**Tabla 89. Buena imagen y agradecimiento.**

<b>13. ¿Usted tiene una buena imagen de la empresa, y se siente agradecido con ella?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Nunca	0	0%
2	Casi nunca	0	0%
3	Regularmente	0	0%
4	Casi siempre	8	14,55%
5	Siempre	47	85,45%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Diseñado por los autores con base en los resultados.**

<sup>112</sup>SANCHEZ, García María del Mar, Universidad de Cantabria Departamento de Administración de Empresas, La Imagen de Empresa como Factor Determinante en la Elección de Operador: Identidad y posicionamiento de las Empresas de Comunicaciones Móviles. [en línea]. [consultado Febrero.18.2014]. Disponible en < [http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10591/1de8.MMGSS\\_cap1.pdf?sequence=2](http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10591/1de8.MMGSS_cap1.pdf?sequence=2) >

Según los resultados obtenidos en la tabla anterior, se tiene que el 100% de la población afirma que tiene una buena imagen de la empresa, y se siente agradecido con ella, donde un 85,45% siente que siempre y un 14,55 % casi siempre. Este resultado es importante para la empresa porque si los trabajadores sienten agradecimiento y tienen buena imagen de la empresa los conlleva a estar agradecidos y auto motivados, de tal manera que tratan de realizar cada día mejor su trabajo y cumplir con los objetivos de la organización. En este sentido, a nivel externo también se reflejara en la proyección de esa buena imagen en las personas con las que los empleados de la empresa se relacionan e interactúan.

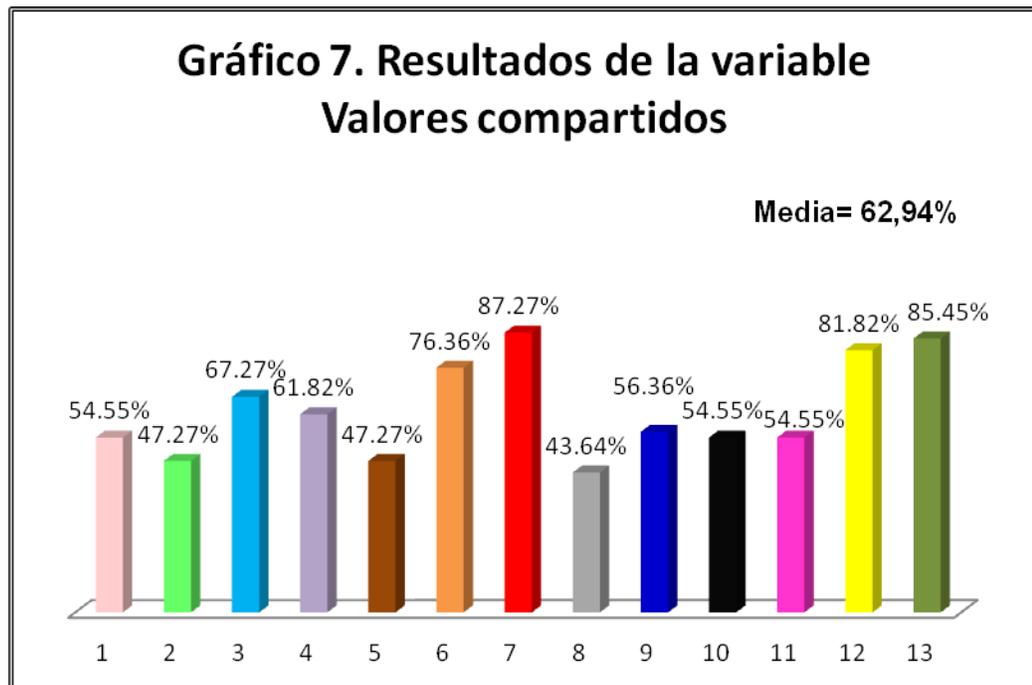
**Cuadro 15. Resultados de la variable Valores compartidos (Shared values)**

ITEM	ASPECTO EVALUADO	OPCIONES DE RESPUESTA					CALIFICACION	
		NUNCA	POCAS VECES	INDIFERENTE	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	CUANTITATIVA	CUALITATIVA
1	Usted se siente orgulloso de ser miembro de esta organización.	0%	0%	0%	45,45%	54,55%	<b>54,55%</b>	Bueno
2	Existe una integración positiva del personal en la organización.	0%	0%	0%	57,73%	47,27%	<b>47,27%</b>	Bueno
3	Usted conoce con claridad la Misión, Visión, y Objetivos corporativos de la organización.	0%	0%	0%	32,73%	67,27%	<b>67,27%</b>	Sobresaliente
4	Usted conoce claramente las normas y el reglamento interno de la empresa.	0%	0%	0%	38,18%	61,82%	<b>61,82%</b>	Sobresaliente
5	Usted cumple con las normas y el reglamento interno de la empresa.	0%	0%	14,55%	47,27%	38,18%	<b>47,27%</b>	Bueno
6	Considera que las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo o departamento.	0%	0%	0%	23,64%	76,36%	<b>76,36%</b>	Sobresaliente

7	En la interacción con sus compañeros se practican valores como el respeto, tolerancia, dignidad, responsabilidad y comprensión.	0%	0%	0%	12,73%	87,27%	<b>87,27%</b>	Excelente
8	A la hora de abordar y resolver los conflictos existentes se hace de una manera justa e imparcial.	0%	0%	18,18%	38,18%	43,64%	<b>43,64%</b>	Bueno
9	Usted suele escuchar y expresarse de manera clara, concreta y oportuna.	0%	0%	0%	56,36%	43,64%	<b>56,36%</b>	Bueno
10	Usted da prioridad a los objetivos organizacionales sobre los objetivos particulares.	0%	0%	0%	54,55%	45,45%	<b>54,55%</b>	Bueno
11	Usted reconoce y valora los aportes de los demás.	0%	0%	0%	54,55%	45,45%	<b>54,55%</b>	Bueno
12	Usted tiene sentido de pertenencia por la organización.	0%	0%	0%	18,18%	81,82%	<b>81,82%</b>	Excelente
13	Usted tiene una buena imagen de la empresa, y se siente agradecido con ella.	0%	0%	0%	14,55%	85,45%	<b>85,45%</b>	Excelente
<b>RESULTADOS</b>							<b>62,94%</b>	Sobresaliente

De acuerdo al cuadro 15, se puede observar y analizar que la variable Habilidades obtuvo significativos resultados. Esto se confirma en la calificación cuantitativa, que fue del 62,94%. Así mismo, teniendo en cuenta el cuadro de la escala de valoración, esta variable obtuvo una calificación cualitativa de **sobresaliente**. A continuación se ilustra en el siguiente grafico la información plasmada en dicho cuadro.

A groso modo, la información plasmada en el cuadro 15 contiene los resultados obtenidos para los aspectos evaluados en cada ítem, por tanto en el gráfico 7 se ilustra la calificación cuantitativa.



**Fuente: elaborado por los autores con base en los resultados.**

En el gráfico 7 se puede apreciar que el ítem 7 sobresale ante los demás con un porcentaje de 87,27%, donde el personal encuestado manifiesta que en la interacción con sus compañeros se practican valores como el respeto, tolerancia, dignidad, responsabilidad y comprensión. Esto resulta beneficioso para la empresa, ya que contribuye a la existencia de un clima laboral agradable, donde los valores son un elemento fundamental en sus relaciones interpersonales.

En términos generales, podemos decir que el análisis de la variable valores es muy importante, ya que de los valores involucran factores que determinan el comportamiento de la empresa. A lo sumo, el análisis de la variable Valores compartidos evidencia que los miembros de la empresa Herrera & Duran Ltda. desarrollan tres grupos de valores. El primero, lo constituye los valores de actitud

hacia el riesgo, ya que se interesan por conocer con claridad elementos importantes en el funcionamiento de la organización como lo son: la misión, la visión, objetivos corporativos de la organización, las normas y reglamento interno, lo cual se manifiesta en la generación de actitudes de riesgo y conductas de incentivo permanente de la innovación, la voluntad de servicio y el mejoramiento continuo de las tareas asignadas, que permitan concretar los fines plasmados en la misión y visión, y por ende el logro de la estrategia empresarial.

Otro grupo de valores encontrados en los miembros de la empresa se refieren al trato hacia las personas, lo cual es manifestado en los resultados, donde existe la presencia de relaciones interpersonales cordiales y abiertas, y además, en la interacción con los compañeros se practican valores como el respeto, tolerancia, responsabilidad y comprensión. En este sentido, en la organización este tipo de valores favorece altamente la convivencia, y demás aspectos del clima laboral

Existe un tercer grupo de valores evidenciados en los resultados, ellos son: los valores de comportamiento, ya que los miembros de la compañía han expresado dar prioridad a los objetivos organizacionales sobre los particulares, tener sentido de pertenencia por la organización, tener una buena imagen de la empresa, al igual que sentirse orgullosa de la misma. Lo anterior, crea una cultura laboral favorable, donde existe un compromiso real por parte de los empleados para contribuir positivamente al logro de los objetivos organizacionales, y por ende, de la estrategia.

Ya para finalizar el análisis de esta variable, cabe decir que, a lo sumo estos tres tipos de valores presentes en las empresas les otorgan una identidad que distinguirá la forma en cómo cada uno de los integrantes hace su trabajo y definirá las estrategias que cada uno emplee cuando trabaja en equipo, ya que con ellos es más fácil organizarse, convirtiéndose en una gran fuerza impulsora de cómo cada uno de los empleados hace su trabajo, por lo que se ve reflejado el compromiso profesional evitando conflictos entre el personal, marcando una

manera distintiva de tomar decisiones, permitiendo una mejor adaptación de los nuevos trabajadores, promoviendo el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros de la empresa.

#### **4.8 ANALISIS DE LA VARIABLE HABILIDADES (SKILLS)**

Según el Modelo McKinsey, las habilidades 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.

No obstante, como ya se ha dicho antes, para McKinsey existe una clasificación de las siete variables, donde tres de ellas se conocen como Duras (“hard”: Estrategia, Estructura y Sistemas) y cuatro de ellas como Suaves (“soft”: Estilo, Personal, Habilidades y Valores compartidos). Por tanto, teniendo en cuenta esta agrupación, para un mejor análisis de la variable Habilidades, el grupo investigador considera pertinente tener en cuenta esas dos determinaciones (“hard” y “soft”), para así analizar la esencia y características de las habilidades que pertenecen a cada grupo.

Así pues, los aspectos evaluados en la variable Habilidades indicaran el grado de cumplimiento con el que cada frase da una descripción exacta del desempeño de cada empleado encuestado sobre su desempeño dentro de la organización. Inicialmente dada la naturaleza de esta variable, se analizara cada ítem individualmente en términos porcentuales, y posteriormente se procederá a realizar el análisis conjuntamente teniendo en cuenta la clasificación de las habilidades en duras y blandas.

**Cuadro 16. Aspectos evaluados en la variable Habilidades.**

ITEM	ASPECTO EVALUADO
1	Procura desarrollar habilidades en su trabajo de una manera autentica y diferente que contribuya a hacer la empresa más competente
2	Se le facilita la comprensión de las consignas y tareas asignadas.
3	Cumple con las tareas asignadas dentro del límite de tiempo establecido.
4	Se interesa por capacitarse, desarrollarse y superarse.
5	Suele aportar ideas o soluciones que benefician a la empresa.
6	En su trabajo suele ser una persona lógica y analítica.
7	En su trabajo suele ser una persona creativa e innovadora.
8	Para optimizar su trabajo usted integra habilidades, conocimientos, experiencias, y actitudes.
9	Desde su cargo y actividades propias del mismo, usted conoce y practica conjuntamente los elementos del ser, saber, y saber hacer.
10	Usted cuenta con la capacidad para ejecutar acciones, emplear eficientemente los recursos y tomar decisiones oportunas para alcanzar los resultados esperados.
11	Reconoce la importancia de identificar y comprender las necesidades y expectativas de los clientes, y por ello trata de dar siempre lo mejor de usted brindándoles un servicio de calidad.
12	Cuando desconoce un procedimiento o situación trata de buscar y adquirir conocimientos relacionados con las actividades propias de su área de trabajo.

**Fuente: Diseñado por los autores.**

**Tabla 90. Desarrollo de habilidades auténticas.**

<b>1. ¿Procura desarrollar habilidades en su trabajo de una manera auténtica y diferente que contribuya a hacer la empresa más competente?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	20	36,36%
5	Totalmente de acuerdo	35	63,64%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Según los resultados obtenidos, el 100% de la población opina que si procuran desarrollar habilidades en su trabajo de una manera auténtica y diferente que contribuya a hacer la empresa más competente. Donde un 36,36% se muestra de acuerdo, y un 63,64% se muestra totalmente de acuerdo. Se puede decir que el resultado obtenido es significativo, ya que entre más habilidades auténticas y diferentes se desarrollen, más eficiente y competitiva será la organización, ya que de ellas pueden surgir ideas innovadoras que contribuyan a tener una mejor ventaja competitiva y posicionamiento en el mercado, al generar valor agregado en el producto o servicio brindado.

**Tabla 91. Comprensión de las consignas y tareas.**

<b>2. ¿Se le facilita la comprensión de las consignas y tareas asignadas?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	22	40%
5	Totalmente de acuerdo	33	60%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Teniendo en cuenta los resultados que refleja la tabla 95, el 100% de la población considera que se le facilita la comprensión de las consignas y tareas asignadas. Donde un 40% se muestra de acuerdo, y un 60% se muestra totalmente de acuerdo. Lo anterior indica que en cuanto a funciones y actividades el personal al desarrollarlas tiene claridad de lo que se está haciendo, sin embargo, también se debe entender claramente el sentido y direccionamiento que se debe tener para ser eficientes.

**Tabla 92. Cumplimiento de las tareas asignadas.**

<b>3. ¿Cumple con las tareas asignadas dentro del límite de tiempo establecido?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	27	49,1%
5	Totalmente de acuerdo	28	50,9%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Los resultados obtenidos para el ítem 3, ilustrados en la tabla 96, indican que el 100% de la población consideran que si cumplen con las tareas asignadas dentro del límite de tiempo establecido. Esto, muestra que hay eficacia, lo cual es beneficioso para el buen funcionamiento de cada una de las áreas existentes, y por ende de la organización en general. Sin embargo, es importante no dejar de lado que también se debe buscar ser eficientes, lo que traería consigo lograr una mayor efectividad en los procesos.

**Tabla 93. Interés en superación.**

<b>4. ¿Se interesa por capacitarse, desarrollarse y superarse?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	9	16,36%
4	De acuerdo	9	16,36%
5	Totalmente de acuerdo	37	67,27%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Según los resultados obtenidos, el 83,63% de la población opina que si se interesa por capacitarse, desarrollarse y superarse. Donde un 16,36% se muestra de acuerdo, y un 67,27% se muestra totalmente de acuerdo. Sin embargo, existe un 16,36% que se muestra indiferente, aunque relativamente es un porcentaje bajo, se debe prestar atención y trabajar por incentivar la superación, pues los procesos y áreas deben ir de la mano, de tal manera que se logre fortalecer el capital humano, y a su vez afianzara la congruencia e idoneidad entre las áreas, ya que si la cultura mental cambia, esto se reflejara positivamente en las personas tanto personal como profesionalmente.

**Tabla 94. Aporte de ideas y soluciones.**

<b>5. ¿Suele aportar ideas o soluciones que benefician a la empresa?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	27	49,1%
5	Totalmente de acuerdo	28	50,9%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Diseñado por los autores con base en los resultados.

En la tabla 98 se puede apreciar que la totalidad de la muestra encuestada manifiesta que si suelen aportar ideas o soluciones que benefician a la empresa. Existiendo un 49,1% y un 50,9% que se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo, respectivamente. El aporte de ideas trae consigo grandes contribuciones en las diferentes situaciones que se presentan cotidianamente en el desarrollo de los procesos y actividades, al igual que en la resolución de problemas e inconvenientes.

**Tabla 95. Habilidad lógica y analítica.**

<b>6. ¿En su trabajo suele ser una persona lógica y analítica?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	22	40%
5	Totalmente de acuerdo	33	60%
	<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Diseñado por los autores con base en los resultados.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, la tabla 99 refleja que el 100% de la población considera que en su trabajo suele ser una persona lógica y analítica. Donde un 40% se muestra de acuerdo, y un 60% se muestra totalmente de acuerdo. Lo anterior resulta conveniente a la hora de encontrarle sentido a las cosas, de encontrar las causas que llevan a determinadas situaciones, y así encontrar métodos y estrategias para superarlas.

**Tabla 96. Habilidad creativa e innovadora.**

<b>7. ¿En su trabajo suele ser una persona creativa e innovadora?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	22	40%
5	Totalmente de acuerdo	33	60%
	<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Diseñado por los autores con base en los resultados.

De los resultados obtenidos para el ítem 7, se tiene que el 100% de la población considera que en su trabajo suele ser una persona creativa e innovadora. Este aspecto evaluado es muy importante, ya que dependiendo de la calidad en la creatividad e innovación aportada por parte de los miembros de la organización, la llevaran o no a ser fuente de servicios o productos únicos en el mercado, aumentando su participación en el mismo, y fidelizando a los clientes.

**Tabla 97. Optimización del trabajo.**

<b>8. ¿Para optimizar su trabajo usted integra habilidades, conocimientos, experiencias, y actitudes?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	18	32,73%
5	Totalmente de acuerdo	37	67,27%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Según los resultados obtenidos, el 100% de la población opina que para optimizar su trabajo integran habilidades, conocimientos, experiencias, y actitudes. Donde un 32,73% se muestra de acuerdo, y un 67,27% se muestra totalmente de acuerdo. De este aspecto evaluado en el ítem 8, cabe decir que juega un papel muy importante en el logro de la eficiencia en las actividades y procesos, que esa mezcla de habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes ayudan a encontrar maneras alternativas de hacer las cosas minimizando acertadamente los recursos empleados.

**Tabla 98. Practica del ser, saber, y saber hacer.**

<b>9. ¿Desde su cargo y actividades propias del mismo, usted conoce y practica conjuntamente los elementos del ser, saber, y saber hacer?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	12	21,82%
5	Totalmente de acuerdo	43	78,18%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Diseñado por los autores con base en los resultados.

Para el aspecto evaluado en el ítem 9, los resultados obtenidos arrojan que el 21,82% se encuentra de acuerdo en que desde su cargo y actividades propias del mismo, conoce y practica conjuntamente los elementos del ser, saber, y saber hacer. Mientras que un 78,18% manifiesta estar totalmente de acuerdo.

Así pues, la integración de estos tres elementos se resume en el término competencia. Para Rué (2005)<sup>113</sup>, “La competencia es la capacidad de responder con éxito a las exigencias personales y sociales que nos plantea una actividad o una tarea cualquiera en el contexto del ejercicio profesional. Comporta dimensiones tanto de tipo cognitivo como no cognitivo. Una competencia es un tipo de conocimiento complejo que siempre se ejerce en un contexto de una manera eficiente. Las tres grandes dimensiones que configuran una competencia cualquiera son: saber (conocimientos), saber hacer (habilidades), y ser

<sup>113</sup> Las competencias desde la perspectiva de la empresa. Barcelona (2009) [en línea]. [consultado Enero.13.2014]. Disponible en < [http://www.fib.upc.edu/ees/cicleactivitats\\_08-09/mainColumnParagraphs/06/text\\_files/file0/Presentacion\\_Jennifer\\_Fast.pdf](http://www.fib.upc.edu/ees/cicleactivitats_08-09/mainColumnParagraphs/06/text_files/file0/Presentacion_Jennifer_Fast.pdf)>

(actitudes). Dentro de las organizaciones, las competencias son utilizadas para potenciar el capital humano en función de los objetivos del puesto, área y organización, así como también desarrollar al ser humano”.

**Tabla 99. Uso eficiente de recursos y toma de decisiones.**

<b>10. ¿Usted cuenta con la capacidad para ejecutar acciones, emplear eficientemente los recursos y tomar decisiones oportunas para alcanzar los resultados esperados?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	8	14,54%
4	De acuerdo	10	18,18%
5	Totalmente de acuerdo	37	67,27%
	<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Diseñado por los autores con base en los resultados.**

En el ítem 10 se evaluó si la población encuestada cuenta con la capacidad para ejecutar acciones, emplear eficientemente los recursos y tomar decisiones oportunas para alcanzar los resultados esperados; los resultados obtenidos están representados por los siguientes porcentajes, un 67,27% se encuentra totalmente de acuerdo, un 18,18% se encuentra de acuerdo, mientras que un 14,54% se muestra indiferente. A esto se puede decir que este aspecto evaluado juega un papel importante en el logro de la eficiencia, ya que los trabajadores están demostrando que pueden tener un mayor rendimiento, demuestran también su compromiso y el esfuerzo para realizar las cosas de la mejor manera posible. No obstante, se debe trabajar para que el 100% de los miembros de la organización asuman dicha actitud.

**Tabla 100. Comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes.**

<b>11. ¿Reconoce la importancia de identificar y comprender las necesidades y expectativas de los clientes, y por ello trata de dar siempre lo mejor de usted brindándoles un servicio de calidad?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	20	36,36%
5	Totalmente de acuerdo	35	63,64%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente: Diseñado por los autores con base en los resultados.

En la tabla 104 se aprecia que los resultados obtenidos para el ítem 11 son: un porcentaje del 63,64% se muestra totalmente de acuerdo en que reconoce la importancia de identificar y comprender las necesidades y expectativas de los clientes, y por ello trata de dar siempre lo mejor de sí mismo brindándoles un servicio de calidad; y un 36,36% se muestra de acuerdo. Así pues, se hace sumamente importante motivar y capacitar a los colaboradores de la empresa en la relevancia que tiene brindarles siempre lo mejor a los clientes con eficiencia y calidad.

La eficiencia requiere el compromiso y el esfuerzo de todos los trabajadores de una empresa, para así lograr un trabajo bien hecho. Las empresas eficientes son capaces de satisfacer tanto los requerimientos de sus clientes como de sus propios trabajadores, además de promover su crecimiento y constante capacitación. Los trabajadores deben conocer las condiciones de trabajo, los horarios, sus beneficios, responsabilidades, etc. para trabajar de la mejor manera

posible. Cuando sus colaboradores realmente entienden hacia dónde va la empresa, estarán mucho más dispuestos a trabajar por ella.<sup>114</sup>

**Tabla 101. Búsqueda de conocimientos.**

<b>12. ¿Cuándo desconoce un procedimiento o situación trata de buscar y adquirir conocimientos relacionados con las actividades propias de su área de trabajo?</b>			
<b>Código</b>	<b>Significado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
2	En desacuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
4	De acuerdo	20	36,36%
5	Totalmente de acuerdo	35	63,64%
	<b>TOTAL</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente: Diseñado por los autores con base en los resultados.

Para este último ítem, el aspecto evaluado se refiere a si la población encuestada cuando desconoce un procedimiento o situación trata de buscar y adquirir conocimientos relacionados con las actividades propias de su área de trabajo. Los resultados obtenidos arrojan que el 100% de los encuestados si lo hace, donde un 36,36% se muestra de acuerdo y un 63,64% totalmente de acuerdo. Este resultado es muy significativo, ya que refleja la preocupación e iniciativa que existe en los empleados de la empresa por informarse y hacer las cosas de la mejor manera posible.

---

<sup>114</sup> MORALES, R. Como lograr efectividad en una empresa. [en línea]. [consultado Enero.13.2014]. Disponible en < <http://efectividad-umayor.blogspot.com/2008/09/continuacin-como-lograr-efectividad-en.html>>

Ahora bien, ya en este punto habiendo analizado cada una de las variables, a continuación se presenta un aporte teórico conjunto desde dos perspectivas, para esto se dividirán las variables teniendo en cuenta los términos “Hard Skills y Soft Skills”, de los cuales se ha estudiado a diferentes autores que han profundizado el tema.

Ernesto Yturralde, autor, conferencista y facilitador de talleres para desarrollar habilidades blandas, se refiere a las llamadas "Hard Skills o habilidades duras, como “como las destrezas técnicas requeridas o adquiridas para desempeñar determinadas tareas o funciones y que se alcanzan y desarrollan por medio de la formación, capacitación, entrenamiento y en ocasiones en el mismo ejercicio de las funciones y que obviamente son necesarias; mientras que las Soft Skills, denominadas como habilidades blandas, habilidades sociales o people skills, son intrapersonales e inter-personales, son aquellas habilidades actitudinales requeridas para tener una buena inter-relación con los demás, habilidades para escuchar activamente, para hablar, para comunicarnos, para liderar, estimular, delegar, analizar, juzgar, para negociar y llegar a acuerdos, para tener consciencia de los valores, de los aspectos de salud y seguridad, para trabajar en equipo -se incluye- la actitud, la capacidad de motivación, auto-motivación y la orientación a los logros. Las habilidades blandas son competencias transversales e incluyen el pensamiento crítico, la sindéresis, la ética, la capacidad de adaptación al cambio, la resiliencia, sobreponiendo el pensamiento sistémico sobre el lineal”.<sup>115</sup>

En este sentido, en el presente trabajo de investigación, se clasificaron los aspectos evaluados para la variable habilidades en dos grupos, los cuales están conformados por habilidades Hard (las evaluadas en los ítem 2, 3, 8, 9, y 12) y habilidades Soft (las evaluadas en los ítems 1, 4, 5, 6, 7, 10, y 11).

El desarrollo de habilidades técnicas (hard skills) es un proceso finito (inicio, proceso, final), que si bien involucra una complejidad de acuerdo al tipo de

---

<sup>115</sup> Las habilidades duras. [en línea]. [consultado Enero.13.2014]. Disponible en <<http://www.habilidadesduras.com/>>

habilidad a desarrollar, es relativamente sencillo el proceso de enseñanza-aprendizaje, incluso la posibilidad de certificar dicha habilidad, es un proceso simple de preparación-operación-resultados. No sucede así con las habilidades personales (soft skills), desarrollar habilidades de comunicación, liderazgo, colaboración, adaptabilidad, etc., implica mucho más que capacitar, practicar y evaluar. Los elementos culturales, sociales, de autoestima, automotivación, de actitud, y muchas otras más que cada persona “llevamos dentro”, intervienen en la aceptación, comprensión y aprendizaje real de dichas habilidades. Además, una habilidad de comunicación en un medio determinado, con personas y entornos específicos; no garantiza un buen desempeño de la persona en un entorno diferente<sup>116</sup>.

---

<sup>116</sup> Inteligencia Emocional y Productividad. [en línea]. [consultado Enero.13.2014]. Disponible en <<http://inteligenciaemocionalyproductividad.com/2010/06/26/las-habilidades-duras-contra-las-blandas/>>

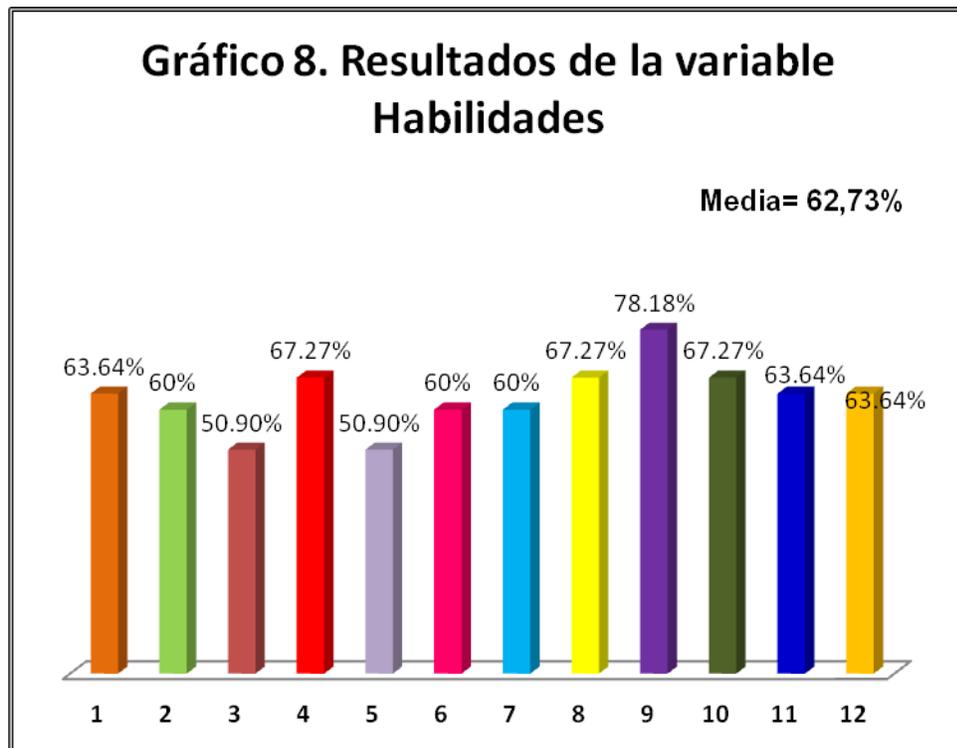
**Cuadro 17. Resultados de la variable Habilidades (Skills).**

ITEM	ASPECTO EVALUADO	OPCIONES DE RESPUESTA					CALIFICACION	
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO	CUANTITATIVA	CUALITATIVA
1	Procura desarrollar habilidades en su trabajo de una manera autentica y diferente que contribuya a hacer la empresa más competente.	0%	0%	0%	36,36%	63,64%	<b>63,64%</b>	Sobresaliente
2	Se le facilita la comprensión de las consignas y tareas asignadas.	0%	0%	0%	40%	60%	<b>60%</b>	Bueno
3	Cumple con las tareas asignadas dentro del límite de tiempo establecido.	0%	0%	0%	49,1%	50,9%	<b>50,9%</b>	Bueno
4	Se interesa por capacitarse, desarrollarse y superarse.	0%	0%	16,36%	16,36%	67,27%	<b>67,27%</b>	Sobresaliente
5	Suele aportar ideas o soluciones que benefician a la empresa.	0%	0%	0%	49,1%	50,9%	<b>50,9%</b>	Bueno

6	En su trabajo suele ser una persona lógica y analítica.	0%	0%	0%	40%	60%	<b>60%</b>	Bueno
7	En su trabajo suele ser una persona creativa e innovadora.	0%	0%	0%	40%	60%	<b>60%</b>	Bueno
8	Para optimizar su trabajo usted integra habilidades, conocimientos, experiencias, y actitudes.	0%	0%	0%	32,73%	67,27%	<b>67,27%</b>	Sobresaliente
9	Desde su cargo y actividades propias del mismo, usted conoce y practica conjuntamente los elementos del ser, saber, y saber hacer.	0%	0%	0%	21,82%	78,18%	<b>78,18%</b>	Sobresaliente
10	Usted cuenta con la capacidad para ejecutar acciones, emplear eficientemente los recursos y tomar decisiones oportunas para alcanzar los resultados esperados.	0%	0%	14,54%	18,18%	67,27%	<b>67,27%</b>	Sobresaliente
11	Reconoce la importancia de identificar y comprender las necesidades y expectativas de los clientes, y por ello trata de dar siempre lo mejor de usted brindándoles un	0%	0%	0%	36,36%	63,64%	<b>63,64%</b>	Sobresaliente

	servicio de calidad.							
12	Cuando desconoce un procedimiento o situación trata de buscar y adquirir conocimientos relacionados con las actividades propias de su área de trabajo.	0%	0%	0%	36,36%	63,64%	<b>63,64%</b>	Sobresaliente
<b>RESULTADOS</b>							<b>62,73%</b>	<b>Sobresaliente</b>

De acuerdo al cuadro anterior, se puede observar y analizar que la variable Habilidades obtuvo significativos resultados. Esto se confirma en la calificación cuantitativa, que fue del 62,73%. Además, teniendo en cuenta el cuadro de la escala de valoración, esta variable obtuvo una calificación cualitativa de sobresaliente. A continuación se ilustra en el siguiente grafico la información plasmada en el cuadro 16.



Fuente: elaborado por los autores con base en los resultados.

El gráfico 8 refleja que el ítem 9 presenta un mayor porcentaje respecto a los demás, en el cual con un porcentaje del 78,18% el personal encuestado manifiesta que desde su cargo y actividades propias del mismo, conocen y practican conjuntamente los elementos del ser, saber, y saber hacer. Este resultado es positivo, debido a que con la integración correcta de estos tres elementos se va desarrollando en ellos las competencias necesarias para responder antes las funciones asignadas y demás aspectos propios del cargo.

Entre tanto, en el caso de la empresa Herrera & Duran, a pesar de que los resultados obtenidos en términos generales han sido positivos, es importante que los directivos empiecen a estudiar la importancia que tiene integrar las habilidades blandas con las habilidades duras para obtener no solo una mejor eficiencia en la organización sino una verdadera transformación organizacional que rompa los esquemas tradicionales que actualmente se emplean en ella.

En síntesis, haciendo un resumen de cada uno de los aspectos evaluados en la variable Habilidades, el grupo investigador, considera que las habilidades blandas y las habilidades duras se complementan, ya que una se refiere al cociente de inteligencia emocional, y la otra al cociente intelectual de una persona, respectivamente. De hecho, la sola presencia de habilidades duras (conocimientos, técnica) no garantiza un funcionamiento eficiente de la organización, ya que se hace necesario incluir aspectos particulares de la personalidad que ayuden a generar una transformación sólida de los procesos y actividades realizadas, para esto se necesita de las habilidades blandas.

Ahora bien, en el caso contrario, tampoco se obtendrá resultados óptimos e innovadores si solo existen las habilidades blandas, ya que no existe una base sólida de conocimientos a partir de la cuales empezar el proceso de transformación del que se habló en el párrafo anterior. Es aquí, donde juega un papel importante lograr integrar los elementos del ser, saber, y saber hacer.

Finalmente, no se trata de definir cuál de las dos es la más importante, sino aprender a trabajar con ellas conjuntamente y sacar el mayor provecho posible en miras siempre de mejorar el desempeño organizacional, de tal manera que se alcance el logro de la sostenibilidad de la ventaja competitiva de la empresa, un mayor alineación de los objetivos con la estrategia corporativa, afianzando las habilidades y aptitudes de los miembros de la organización como parte importante en un proceso integrado que conlleve al desarrollo organizacional que le agregue valor a la empresa, y se refleje notoriamente en su eficiencia.

#### 4.9 ANALISIS GENERAL DE LA EMPRESA

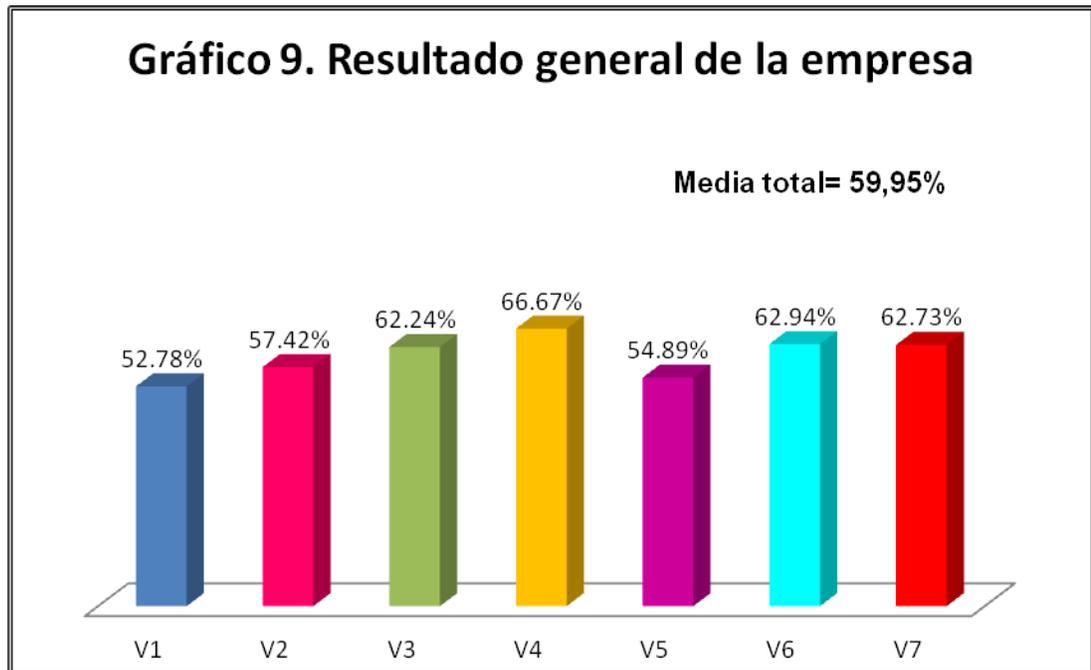
En este punto, después de un arduo y detallado análisis de cada una de las variables que fueron evaluadas en la presente investigación teniendo en cuenta el modelo de análisis organizacional basado en las 7'S de McKinsey, a continuación se plasma en el cuadro 17 los resultados finales obtenidos para cada variable, y con los cuales posteriormente se calculó la calificación final para la empresa tanto cuantitativamente como cualitativamente.

**Cuadro 18. Resultado general de la empresa.**

VARIABLE	CALIFICACION	
	CUANTITATIVA	CUALITATIVA
Estrategia (1)	52,78%	Bueno
Estructura (2)	57,42%	Bueno
Sistemas (3)	62,24%	Sobresaliente
Estilo (4)	66,67%	Sobresaliente
Personal (5)	54,89%	Bueno
Valores compartidos (6)	62,94%	Sobresaliente
Habilidades (7)	62,73%	Sobresaliente
<b>TOTALES</b>	<b>59,95%</b>	<b>Bueno</b>

Fuente: Diseñado por los autores.

Según los datos reflejados en el cuadro 18, se ratifica que los resultados generales obtenidos por la empresa Herrera & Duran Ltda. son favorables, lo cual se comprueba el puntaje alcanzado en la calificación cuantitativa que fue del 59,95%, y por consiguiente, teniendo en cuenta el cuadro de la escala de valoración, se puede decir que la empresa obtuvo una calificación cualitativa de bueno. A continuación se ilustra en el siguiente grafico la información plasmada en el cuadro 17.



**Fuente:** elaborado por los autores con base en los resultados.

En el gráfico 9 se aprecia de una manera más clara los resultados obtenidos en cada variable, de las cuales la V1 es la que presenta un menor porcentaje según los datos suministrados por la población encuestada, lo que indica que se debe trabajar mucho más en ella, ya que la prosperidad de una empresa depende en gran medida de que la formulación e implementación exitosa de la estrategia organizacional, la cual está representada en esta primera variable.

En este mismo sentido, las V2 y V5, también presentan un porcentaje bajo respecto a las demás, lo cual puede llegar a ser preocupante debido a que aspectos referentes a la estructura y al personal son factores claves en el logro de la estrategia. De ahí, que la estructura siempre debe ajustarse y seguir a la estrategia según sean las necesidades de la empresa y las exigencias del entorno. De igual forma, el personal debe comprometerse y trabajar siempre en miras de contribuir a concretar la estrategia.

No obstante, las V3, V4, V6 y V7, son las que presentan un porcentaje de calificación cuantitativa más alto, de ellas cabe decir que se debe seguir trabajando en ellas para mejorar cada día, ya que los resultados han sido positivos según los resultados obtenidos al analizar cada una de ellas.

En términos generales, cada una de las variables analizadas en los capítulos anteriores son sumamente importante dentro de la organización, tanto así, que el modelo McKinsey afirma que de su adecuada combinación depende el logro de la eficiencia en la organización, por tanto deben estar alineadas. En este sentido, puede tener resultados relevantes el hecho de que en la empresa Herrera & Duran Ltda. se estudie este aspecto, se socialice con los directivos, y evalúen la viabilidad de incluir estas 7 variables en su proceso de análisis organizacional, tal como lo plantea el modelo McKinsey.

## **5. ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO DE LA EFICIENCIA EN LA EMPRESA HERRERA & DURAN LTDA. BASADAS EN EL MODELO DE LAS 7'S DE MCKINSEY.**

Desde el inicio de la presente investigación, los autores la han encaminado hacia realización análisis organizacional en la empresa objeto de estudio, teniendo en cuenta el modelo de McKinsey, el cual apunta a la identificación de la interacción existente entre los 7 factores: Estrategia, Estructura, Sistemas, Estilo, Personal, Valores compartidos, y Habilidades. Así pues, dado a que el modelo se basa en la teoría de que para que una organización funcione bien, estos siete elementos necesitan estar alineados y mutuamente reforzados, en los capítulos anteriores se analizó cada uno dichos elementos, haciendo las veces de variables. De tal manera, que se pudiera detectar aquellas áreas en donde existen falencias que imposibilitan tener una mayor eficiencia, y a su vez trabajar para eliminarlas.

No obstante, de acuerdo a los resultados generales del estudio de la empresa Herrera & Duran Ltda., se puede afirmar que sus calificaciones son buenas. Por tanto, no necesita por parte de los investigadores la formulación de estrategias tal como está planteado en anteproyecto de la presente investigación. En este sentido, los autores consideran adecuado formular solamente recomendaciones pertinentes a cada una de las variables estudiadas.

### **Estrategia (strategy)**

Para esta variable teniendo en cuenta los resultados obtenidos, el grupo investigador recomienda lo siguiente:

- Desarrollar un plan estratégico que proporcione detalles sobre cómo se lograrán los objetivos propuestos para la empresa, este debe estar bien definido, se requiere que este sea concreto, en primer lugar se debe tener un foco, después comunicarlo y posteriormente lograr que todos caminen hacia él.

Realizar el plan estratégico es fundamental para la empresa, ya que a través de el se podrá hacer un análisis integral sobre su situación actual tanto interna como externa que determinara los cursos de acción que se deberán tomar para mejorar y superar las falencias existentes en la empresa.

- Mejorar la comunicación entre la gerencia y jefes de procesos, ya que esta es fundamental para que una empresa cumpla con los objetivos planteados y sea exitosa. Por lo que es preciso hacer constante retroalimentación de las estrategias a seguir, manifestando la importancia de tener claridad en definición y formulación en cuanto a la estrategia a seguir.
- Asegurarse que las estrategias propuestas sean divulgadas entre todos los jefes de procesos, y además entendidas completamente, para ello se propone, que una vez socializadas estas, realizar pequeñas preguntas en forma de test para que los empleados las respondan y así asegurarse que hayan sido comprendidas en su totalidad.
- Organizar reuniones taller cada quince días, o como mínimo 1 vez al mes, escuchando sus opiniones y sugerencias con respecto al funcionamiento y desarrollo de las estrategias, para darle solución a los inconvenientes encontrados.
- Es necesario usar indicadores tanto de proceso como de resultado para realizar un análisis de la situación de la empresa, , interna y externa, micro y macro ambiental, lo cual es posible hacer a través de matriz de diagnostico, como el DOFA, el diamante de las cinco fuerzas de Porter entre otros, desde luego estudiando sus falencias internas y corregirlas desde las relaciones interpersonales hasta el desarrollo de los procesos, analizar la competencia realizando las respectivas investigaciones, y así plantear estrategias para mejorar.

- Se le recomienda a la organización realizar periódicamente investigación de mercados, para esto, debe haber un departamento de mercadeo que se encargue de las actividades propias del área, que esté al tanto de informar como se encuentra la empresa frente a la competencia, para así ver en qué nivel se encuentra y crear estrategias de mejoramiento donde se encuentre deficiente. A su vez, esto lo ayudara un mejor posicionamiento en el mercado.
- Ejecutar actividades relacionadas con investigación y desarrollo que permitan aumentar la innovación en los procesos y mejorar la calidad, de tal manera que la empresa optimice su eficiencia y fortalezca la estrategia.
- Dar a conocer a cada jefe de proceso que herramientas se pueden utilizar para conocer en qué situación actual se encuentra la empresa y que planes de acción se tienen para corregir o mejorar tal situación.

### **Estructura (Structure)**

Para esta variable, según los resultados obtenidos se recomienda lo siguiente:

- Es fundamental que una organización cuente con un departamento de mercadeo pues en un mundo globalizado como el de hoy así lo requiere, por lo que se le recomienda a la empresa modificar su estructura e incluir un departamento de mercadeo, el cual se encargue de hacer las respectivas investigaciones de mercado, evaluar sus competidores, reales, potenciales, sustitutos y así estar preparados. Si bien esto requiere de una inversión considerable, no se compara con los resultados positivos que se obtendrían, como por ejemplo, estudiar a la competencia plantear estrategias para contribuir a lograr un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado.

- Es necesario asegurar la comunicación e internalización de la importancia del diseño organizacional como mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos.
- En una buena comunicación hay una mayor comprensión y por ende mayores resultados, el buen uso de los medios de comunicación usado dentro de la organización son fundamentales para la divulgación y entendimiento de lo que se quiere transmitir, se recomienda hacer el correcto uso de estos medios según sea el caso.

### **Sistemas (Systems)**

Los sistemas deben ir acordes con la estrategia y formar el soporte adecuado para su logro, por lo se requiere de trabajo en equipo y de la colaboración de todos los sistemas de la organización, por lo tanto se recomienda lo siguiente:

- Es necesario combinar óptimamente las actividades realizadas por los empleados, las hechas por la maquinaria, haciendo uso de la tecnología, para ello se requiere contar con el personal idóneo para desempeñar determinadas labores según sea el caso, haciendo uso de herramientas que facilitaran el logro de de estas por lo que se requiere de su buen funcionamiento y mantenimiento, estar a la vanguardia en temas tecnológicos, si bien los avances se dan rápidamente se hace necesario actualizarse y mejorar continuamente, pues se pretende minimizar los costos, manteniendo la calidad y agilizar los procesos.
- Establecer un modelo de medición, de la calidad del servicio, del desempeño, del manejo de herramientas tecnológicas e informáticas que sea congruente

con la complejidad de la organización y permitan el logro de los objetivos y metas.

- Es necesario contar con la infraestructura, tecnología, información, personal idóneo y calificado para cada labor, entre otros aspectos, lo cual permitirá el buen funcionamiento de la organización, la suma de todo esto da como resultado el cumplimiento de la estrategia, debido a esto es importante monitorear y evaluar constantemente cada área y corregir las falencias de inmediato para prevenir posibles problemas, por lo que se requiere contar con información oportuna y veraz. En este sentido, es importante tener en cuenta siempre la noción de que “algo se vuelve urgente porque cuando fue importante no se hizo”.

### **Estilo (Style)**

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

- La toma de decisiones si bien es un proceso en el cual se elige la alternativa que posiblemente da la solución a un problema, se debe realizar de manera integral, la empresa debe asegurarse de que así sea para evitar malos entendidos y generar conflictos.
- Es importante socializar los planes, estrategias, objetivos con los miembros de la empresa pues lo que se pretende es transmitir la visión y misión para el logro de los objetivos.
- Delegar es fundamental dentro de una organización, una persona no puede hacerlo todo, pues requiere de la colaboración de otros para un mejor funcionamiento, pues esto es lo que se pretende. Sin embargo, hay que establecer unos parámetros sobre que se puede delegar, como, y a quien; de

tal manera que en lugar de mejorar el funcionamiento ocurra totalmente lo contrario debido a una mala delegación.

- La empresa debe tener en cuenta las opiniones no solo de los jefes, sino también de todos los empleados en general, no debe cerrarse, más bien se le recomienda escuchar sugerencias y las distintas opiniones que tengan los empleados, y así brindarles la oportunidad de decidir en ciertos casos. Esto genera un mayor compromiso en los empleados al sentirse parte importante en la organización.
- Al momento de resolver conflictos la organización se le recomienda ser imparcial, asumir una posición neutra y más bien actuar como mediador. Por tanto, es importante realizar una guía para el proceso de resolución de conflictos, donde quede sentado la manera en que se pueda abordar según sea la situación, y las consecuencias para los involucrados

### **Personal (Staff)**

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

- Impulsar constantemente la cultura del cambio y la flexibilidad organizacional, así como los beneficios que trae consigo.
- Participar activamente en las actividades informales y mantenerse en contacto permanente con las personas de todos los niveles, no se debe ser apático, es necesario integrarse con los empleados, saber qué situación está pasando, ofrecerles ayuda, colaboración según sea el caso.
- Canalizar adecuadamente las insatisfacciones e inquietudes del personal, actuando como facilitador y mediador de conflictos.

- Establecer incentivos, reconocimientos ya sean económicos, en especie, verbales entre otros. Esto con el objetivo de contribuir al mejoramiento de la productividad de los empleados.
- Promover el trabajo en equipo, el compañerismo y colaboración para crear un ambiente propicio a obtener mayores resultados.
- Establecer políticas de promoción y ascenso, donde todos estén en igualdad de condiciones.
- Evaluar la estructura de salarios y si es posible ajustarla según los diseños y análisis de cargos realizados por parte de los directivos de la empresa.

### **Valores compartidos (Shared Values)**

Según el análisis realizado por el grupo investigador, se recomienda lo siguiente:

- Incentivar a los empleados a tener un mayor sentido de pertenencia por la empresa, a que cumpla con todo lo establecido en el reglamento interno de trabajo. Ya que esto a la larga se manifiesta positivamente en el trabajo y productividad el empleado.
- Se debe fomentar la importancia del cumplimiento de todo lo establecido en el reglamento interno de trabajo, ya que no es suficiente con conocerlo solamente sino colocar en práctica lo que allí se encuentra plasmado. De tal manera que contribuya a tener un mejor clima laboral.
- Incentivar en todo el personal el desarrollo de actitud de valores hacia el riesgo, ya que estos influyen directamente en el mejoramiento de las tareas asignadas, dado que asumir riesgos y perder el miedo lleva proponer ideas o

alternativas eficientes en la forma de trabajar que permitan concretar los fines plasmados en la misión y visión, y por ende el logro de la estrategia empresarial.

- Estudiar la manera en que se vienen desarrollando en la organización los valores referentes al trato hacia las personas, ya que las relaciones interpersonales influyen mucho en la generación de un ambiente propicio que permita mejorar el clima organizacional.
- Crear una cultura laboral favorable a través del incentivo y desarrollo de los valores de comportamiento, generando el fundamento de priorizar en toda medida al logro de los objetivos organizacionales sobre los particulares, y por ende, de la estrategia.

### **Habilidades (Skills)**

Para esta variable se proponen las recomendaciones siguientes según los resultados obtenidos en el análisis realizado por parte del grupo investigador:

- La empresa debe de explicarle al empleado la importancia de capacitarse y superarse, pues ello no solo ayudara a la empresa sino también a la persona como tal.
- El empleado debe saber que cuenta con ciertas capacidades para ejecutar acciones específicas o variadas según sea el caso, por lo que la empresa debe explicarle al empleado como emplear eficientemente los recursos y así tomar las decisiones más favorables y oportunas para alcanzar los resultados esperados.
- Es importante que los gerentes y jefes de áreas reconozcan la importancia de realizar una combinación óptima de las habilidades duras (hard kills) con las

habilidades blandas (soft skills), de tal manera que se puedan desarrollar al máximo y así mejorar el desempeño organizacional.

- Concientizar a todo el personal sobre la importancia de desarrollar habilidades blandas que ayuden a mejorar las actividades realizadas y los procesos, como por ejemplo: la creatividad, la recursividad, la iniciativa, entre otros.
- Realizar talleres que ayuden a desarrollar habilidades duras, a través de la capacitación y entrenamiento, de tal manera que se alcance una mayor alineación de los objetivos de cada proceso con la estrategia corporativa, afianzando las habilidades y actitudes de los miembros de la organización como parte importante en un proceso integrado que conlleve al desarrollo organizacional que le agregue valor a la empresa, y se refleje notoriamente en su eficiencia. Esto contribuye al logro de la sostenibilidad de la ventaja competitiva de la empresa.

## CONCLUSIONES

La realización de este proyecto permitió realizar un Análisis Organizacional basado en el modelo de las 7'S de McKinsey en la empresa Herrera & Duran Ltda., en el cual se mostró a la empresa una forma de análisis nunca antes realizado en la misma, y a su vez se obtuvo como resultado información valiosa y de gran utilidad, tanto para las investigadoras y como para la empresa.

Por tanto, a pesar de que la compañía Herrera & Duran Ltda. es reconocida por su buen desempeño en la prestación de su servicio en sus contrataciones con empresas del sector público y privado, es importante que tengan en cuenta los resultados obtenidos y recomendaciones presentadas. En este sentido, el grupo investigador resume de manera concreta los aspectos más característicos y aportes que se obtuvieron como resultado del desarrollo de cada objetivo específico planteado inicialmente y el establecimiento de la metodología diseñada en la presente investigación; cabe decir que se logró cumplir con cada uno de los objetivos gracias al análisis de la información obtenida a través de encuestas, la cual dio respuesta a cada uno de los aspectos evaluados. A continuación se presentan dichos resultados, señalando los aspectos positivos y negativos, según los porcentajes adquiridos en el análisis, ya sean altos o relativamente bajos, respectivamente.

Respecto al primer objetivo se tiene: Describir y analizar la orientación estratégica de la empresa Herrera & Duran Ltda., los resultados indicaron entre los aspectos positivos que 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, los valores compartidos y las habilidades; que cada jefe de procesos comunica a sus subordinados la estrategia a seguir; y que una manera de mejorar la eficiencia en la organización es alcanzar una adecuada combinación de la diversidad de factores existentes, de tal modo que permita

optimizar los resultados. No obstante, entre los aspectos negativos se obtuvo un porcentaje relativamente bajo que refleja que la organización no tiene bien definida su estrategia empresarial; que en la organización no se desarrolla un plan estratégico concreto que proporcione detalles sobre cómo se lograrán los objetivos propuestos para la empresa; que en la organización no se plantea una fuerte estrategia que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia. Dado los resultados obtenidos en este primer objetivo, donde se analiza la variable Estrategia (Strategy), es muy importante tener en cuenta las recomendaciones realizadas para la organización, ya que de su formulación correcta depende el direccionamiento que se le dé. Además, es determinante a la hora de organizar y combinar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización, de tal manera que se haga de una manera más eficiente.

Como segundo objetivo se encuentra: Describir y analizar las características de la estructura organizacional de la empresa Herrera & Duran Ltda. Los resultados obtenidos al analizar la información suministrada en las encuestas reflejaron aspectos positivos en lo referente a la existencia una descripción de cargos plasmada por escrito de manera clara y precisa; también los trabajadores expresaron que en la organización tienen la libertad de organizar su trabajo de la manera que consideren más conveniente; en la organización se mantienen líneas claras de autoridad y responsabilidad. Los aspectos negativos están representados por aspectos referentes a que la estructura no es congruente en su totalidad con la complejidad de la actividad de la empresa, niveles y esquemas organizacionales; y que en la organización la estrategia organizacional no determina a cabalidad la estructura requerida para el logro de los objetivos. Según el análisis de la variable Estructura evaluada en este segundo objetivo, los resultados mostraron la forma en que la organización se constituye formalmente y se organiza en relación con los diferentes factores que la componen. Los directivos, no pueden pasar por alto, el hecho de que debe plasmar la relación existente entre las diferentes variables y su interacción. Además, se puede decir

que la estructura orienta el funcionamiento de la organización, hasta tal punto que si la estrategia cambia también se debe replantear la estructura, y así darle sentido a las acciones generadas en pro de alcanzar los objetivos propuestos.

El tercer objetivo planteado fue: Describir y analizar los sistemas, procedimientos y procesos internos empleados en la empresa Herrera & Duran Ltda. Se logró conocer aspectos positivos como: el tiempo de ejecución de los procesos en la organización cumple con el inicialmente previsto, existe un adecuado nivel de calidad en los procesos permitiendo que los planes de acción contribuyan realmente a los objetivos y estrategias, las medidas de monitoria y mejora continua de procesos son adecuadas. Los aspectos negativos conocidos fueron: los sistemas existentes en la empresa no responden totalmente a la complejidad de los procesos administrativos para alcanzar un adecuado nivel de eficiencia en los procesos, la infraestructura con la que actualmente cuenta la empresa no es altamente óptima para cada proceso. Respecto a los resultados obtenidos se puede decir que de cierta forma la Estructura genera dinamismo dentro de la organización dependiendo de la manera en que se establezcan y se realicen los procedimientos y procesos internos. Ya que, si se implementa sistemas efectivos, actualizados, y acordes a las actividades que se realizan en la organización habrá mayor eficiencia en los procesos.

En el cuarto objetivo se tiene: Describir y analizar el estilo de liderazgo impartido por los altos directivos de la empresa Herrera & Duran Ltda. en la misma. Los aspectos positivos fueron: el proceso de toma de decisiones en la empresa es efectivo, las relaciones existentes entre la alta gerencia y el resto de los miembros de la organización son armoniosa. Entre los aspectos negativos se encuentra que la gerencia no comunica siempre a los miembros de la organización las metas fijadas, y que el proceso de resolución de problemas y manejo de conflictos en la organización no suele ser el más adecuado. Estos resultados permitieron evaluar la variable Estilo, se logró determinar las relaciones existentes entre la alta

gerencia y el resto de los miembros de la organización. Ya que dependiendo de la manera en que el gerente dirija la organización e interactúe con sus miembros, así mismo se va creando una cultura que puede favorecer o no los patrones de comportamiento organizacional en miras del cumplimiento de los objetivos propuestos.

En lo referente al quinto objetivo se plasmó: Describir y analizar las características de la gestión y prácticas del talento humano de la empresa Herrera & Duran Ltda. el análisis realizado reflejó aspectos positivos como: los empleados desde su posición y cargo en la empresa orientan su trabajo al logro de la estrategia empresarial, las relaciones con sus superiores son armoniosas, periódicamente reciben programas de capacitación, los empleados realmente se sienten motivados y comprometidos con el trabajo que debe realizar en la organización. Como aspectos negativos resultaron: los empleados consideran que el salario neto recibido no es proporcional a su trabajo y esfuerzo, también expresan que desde su vinculación en la empresa no han logrado ascender en la misma. Es importante tener en cuenta estos aspectos, ya que el personal representa un recurso muy valioso dentro de la organización, es el motor que mueve la organización, concreta los objetivos propuestos, y son agentes importantes en la materialización de las estrategias.

El sexto objetivo fue planteado de la siguiente forma: Describir y analizar la existencia y puesta en práctica de valores compartidos en la empresa Herrera & Duran Ltda. Se logró conocer aspectos positivos como: en la interacción con sus compañeros los empleados practican valores como el respeto, tolerancia, dignidad, responsabilidad y comprensión, tienen sentido de pertenencia por la organización, tienen una buena imagen de la empresa, y se sienten agradecidos con ella. En cuanto a aspectos negativos se encontró que no existe una integración adecuada del personal en la organización, los empleados incumplen con cierta frecuencia las normas y el reglamento interno de la empresa, Además a

la hora de abordar y resolver los conflictos existentes no siempre se hace de una manera justa e imparcial. En este sentido, los resultados obtenidos ratifican a la variable Valores compartidos, como un factor importante que une la organización desde la cotidianidad, donde día a día se van generando lazos sólidos de trabajo y cooperación que pueden contribuir a crear un ambiente favorable en la realización de las actividades que caracterizan el funcionamiento de la organización. Uniendo a sus miembros y alineando a todos ellos en la misma dirección.

En el séptimo objetivo se planteó: Describir y analizar la presencia y desarrollo de habilidades por parte de los miembros de la empresa Herrera & Duran Ltda. en la misma. Los aspectos positivos que arrojó el análisis fueron: los empleados se interesan por capacitarse, desarrollarse y superarse; para optimizar su trabajo integran habilidades, conocimientos, experiencias, y actitudes; desde su cargo y actividades propias del mismo, conocen y practican conjuntamente los elementos del ser, saber, y saber hacer; cuentan con la capacidad para ejecutar acciones, emplear eficientemente los recursos y tomar decisiones oportunas para alcanzar los resultados esperados. Por otro lado, según el análisis realizado no se evidencian aspectos negativos, lo cual es altamente satisfactorio que las habilidades, son un factor muy importante en el mejoramiento de la eficiencia de la organización, pues representan las capacidades con las que cuentan los miembros de la organización. Tanto así, que en la medida en que se desarrollen de una manera auténtica y diferente ayudara a hacer la empresa más competente, evidenciándose tanto a nivel interno como externo.

Como último objetivo se plasmó: proponer estrategias que faciliten el mejoramiento de la eficiencia en la empresa Herrera & Duran Ltda. basadas en el modelo de las 7`S de McKinsey. El desarrollo de este objetivo se logró gracias al análisis general de la empresa, en el cual se estudió conjuntamente los resultados obtenidos en cada uno de los objetivos específicos, donde cuantitativamente se adquirió una puntuación porcentual, que a su vez se manifiesta en una calificación

final cualitativa obtenida de **buena** para la compañía, de tal manera que no fue necesario proponer estrategias específicas. Sin embargo, en lugar de dichas estrategias se plantearon recomendaciones, teniendo en cuenta los resultados del análisis de cada variable, con el fin de mejorar la eficiencia en la organización.

A groso modo, se puede decir que todas las variables analizadas bajo el modelo de análisis organizacional de McKinsey son determinantes en la búsqueda del mejoramiento de la eficiencia en una organización, ya que su estudio ayuda a evaluar y detectar aquellas falencias existentes en determinadas áreas, permitiendo a su vez generar un diagnostico inicialmente para aquellos factores característicos de las variables estudiadas, para posteriormente realizar un análisis general de la empresa, lo cual contribuye a generar estrategias o recomendaciones de mejoramiento, según sea el caso.

En síntesis, el desarrollo de la presente investigación dejó grandes aportes tanto a la empresa como a los autores de la misma. A la empresa, le presento una nueva herramienta alternativa a los métodos tradicionales de análisis organizacional, lo cual contribuyó a proponer ciertas recomendaciones que le ayudaran a mejorar sus procesos, y en miras de mejorar la eficiencia en su organización. Por otro lado, a los autores, les aportó el afianzamiento de conocimientos teóricos con los prácticos, aumentando su capacidad de análisis crítico, lo que les otorga crecimiento personal y profesional.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

BERNAL TORRES, Cesar Augusto, Introducción a la administración de las organizaciones: enfoque global e integral, Pearson Prentice Hall, Mexico, 2007.

BERNAL TORRES, Cesar Augusto, SIERRA ARANGO, Hernan Dario. Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI. Pearson Prentice Hall, Mexico, 2008

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Traducido por Carmen Leonor de la Fuente Chávez, Elizabeth Lidia Montaña Serrano. 7 Ed. México: McGraw Hill, 2006. 562 p.

KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. 12ª Edición. México: Mc Graw Hill, 2004.

MARTINEZ FAJARDO, Carlos Eduardo. Administración de Organizaciones: Competitividad y Complejidad en un contexto de globalización. Tercera Edición. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia Unibiblos, 2002. 453p

PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Robert H. Jr. En busca de la Excelencia. Bogotá: Círculo de Lectores, 1985. 328 p.

PORTER, Michael. Estrategia y Ventaja Competitiva. Barcelona: Deusto, 2006. 222 p.

### Capítulo de un libro

Instituto Colombiano de Normas Técnicas Y Certificación. Documentación: Citas y notas de pie de página. Bogotá: ICONTEC, 2002. 23 p. (NTC 1487)

Instituto Nacional de la Administración Pública. En: Organizaciones Públicas.

Tomo 2: La Innovación y el Análisis Organizacional. Serie: Documentos de Apoyo a la Capacitación. Dirección Nacional de Estudios y Documentación. Dirección de Estudios e Investigación. Buenos Aires, 1997

## **Documentos**

HOYOS BERDUGO, Rider. Metodología de la Investigación: Orientaciones para el Trabajo de Grado. Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Programa Administración de Empresas. 24p

## **Artículo web**

AMOROS EDUARDO. Comportamiento organizacional. Pág.240 [en línea]. [Consultado Mayo.15.2013]. Disponible en <<http://books.google.com.co/books?id=uRf11b44BjEC&pg=PA240&dq=definicion+de+cultura+organizacional&hl=es&sa=X&ei=5CWTUfGTOLrE0QHL74DYDA&ved=0CQE6AEwCQ#v=onepage&q=definicion%20de%20cultura%20organizacional&f=false>>

DANIEL ZALAZAR RICARDO JUAN. Introducción a la administración: Paradigmas en las organizaciones. [En línea]. [Consultado mayo 21 del 2013]. Disponible en <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1090/contingencia.html>>.

DE ABREU, Juan. República Bolivariana De Venezuela. Universidad Fermin Toro. Subdirección de Investigación y Posgrado, Validez y confiabilidad de los instrumentos. Disponible en Internet: <http://www.slideshare.net/juandebreu2011/la-validez-y-confiabilidad-de-un-instrumento>

DIAZ DE SANTOS, La ventaja competitiva. Pag 17. [en línea]. [consultado Mayo.15.05]. Disponible en <http://books.google.com.co/books?id=MQYxXLY00hUC&pg=PR7&lpg=PR7&dq=definicion+de+ventaja+competitiva&source=bl&ots=VqfBsHKF0k&sig=dPJR7nRdLgZOYoNWeQcNoQuQOlc&hl=es&sa=X&ei=KC-TUdTkNuPt0gGgmoGwDw&ved=0CEgQ6AEwBjgK#v=onepage&q=definicion%20de%20ventaja%20competitiva&f=false>>

DIRECCION G.DE FORMACION PROFESIONAL REGLADA Y P. EDUCATIVA, Ministerio de educación y ciencia, Ciclos formativos, Formación Profesional Pag 244[en línea]. [consultado Mayo.15.2013]. Disponible en <http://books.google.com.co/books?id=HNJUPg-5tckC&pg=PA244&dq=definicion+de+area+funcional&hl=es&sa=X&ei=TimTUcqEKNCO0QHw8oDYCg&ved=0CFkQ6AEwCQ#v=onepage&q=definicion%20de%20area%20funcional&f=false>>

DIAZ, Jonathan; MENDOZA, Victor. Modelos De Diagnostico. Disponible en <<http://es.scribd.com/doc/32850068/Capitulo-I-diagnostico-organizacional>>

FERNANDEZ RIOS, Manuel. SANCHEZ. Eficacia Organizacional. Concepto, Desarrollo y Evaluación. D Díaz Santos .Pág. 166. Disponible en <[http://books.google.com.co/books?id=d3z\\_i6znsFUC&pg=PA166&lpg=PA166&dq=Modelo+analisis+organizacional+pugh+y+pheysey&source=bl&ots=A9LnjlvGO&sig=r\\_O5YXPxYarKd51qJnQ5c1Qx\\_5Q&hl=es&sa=X&ei=Ki6RUcflBse80QH0g4CgAQ&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=Modelo%20analisis%20organizacional%20pugh%20y%20pheysey&f=false](http://books.google.com.co/books?id=d3z_i6znsFUC&pg=PA166&lpg=PA166&dq=Modelo+analisis+organizacional+pugh+y+pheysey&source=bl&ots=A9LnjlvGO&sig=r_O5YXPxYarKd51qJnQ5c1Qx_5Q&hl=es&sa=X&ei=Ki6RUcflBse80QH0g4CgAQ&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=Modelo%20analisis%20organizacional%20pugh%20y%20pheysey&f=false)>

FLEITMAN JACK , Evaluacion integral para implantar modelos de calidad, Editorial Pax Mexico, Pag 62. [en línea]. [consultado Mayo.15.05]. Disponible en <<http://books.google.com.co/books?id=j->

[B7FE7eWAYC&pg=PA62&dq=que+es+un+ analisis+organizacional&hl=es&sa=X&ei=YR6TUY33BK230gHeilC4CQ&ved=0CDUQ6AEwAQ#v=onepage&q=que%20e s%20un%20 analisis%20organizacional&f=false](http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/390/Modelos%20de%20 analisis.htm)>.

SÁNCHEZ CORTES, José Antonio. La importancia del Desarrollo Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior. Disponible en <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/390/Modelos%20de%20 analisis.htm>>

RODRÍGUEZ M., Darío (2005). Modelos de análisis. En: Diagnóstico organizacional. México D.F. Alfaomega. Disponible en <<http://es.scribd.com/doc/71863502/Modelos-de-analisis>>.

TANAKA NAKASONE GUSTAVO, Análisis de los estados financieros para la toma de decisiones. Pontificia universidad católica del peru.Pag 179 [en línea]. [Consultado Mayo.15.2013]. Disponible en <<http://books.google.com.co/books?id=LH4fWkr2Cs4C&pg=PA174&dq=definicion+de+objetivos+estrategicos&hl=es&sa=X&ei=eCOTUdOWDeXG0gGM74DgBg&sqi=2&ved=0CDYQ6AEwAg#v=onepage&q=definicion%20de%20objetivos%20estrategicos&f=false>>

THOMASON, Asa. En: Guía Metodológica de Cooperación para el Desarrollo. Análisis organizacional, propósito y participación. [en línea]. [consultado abril 26.2013]. Disponible en <<http://www.metoder.nu/cgi-bin/met.cgi?d=s&w=2032&l=es&s=mt>>

VALERO ALEMAN, María. En: Impacto de los Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales en empresas grandes. Trabajo de grado de Maestría. Magister en Administración de Empresas. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. Estudios de postgrados. Área de ciencias Administrativas y de Gestión [en

línea]. [consultado abril 26.2013]. Disponible en < <http://www.metoder.nu/cgi-bin/met.cgi?d=s&w=2032&l=es&s=mt>>

VALVERDE, Nayhibe Nacer. ROMERO, Agosto. VILLALPANDO, Javier. Modelo McKinsey. Maestría en Administración de Negocios MBA. Administración de operaciones y tecnologías, Universidad Tecnología de México. Disponible en internet <<http://www.slideshare.net/AzulJimenez/modelo-7s1>>

VIDAL, Rosario. SANCHEZ, Juan. En: Mercadotecnia Global. El diagnóstico y las organizaciones. [en línea]. [consultado julio 13.2013]. Disponible en < [http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=407&Itemid=125#m1](http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=407&Itemid=125#m1) >

YOPO DORIS, Organización y administración universitarias, Buenos Aires , Biblioteca Central, Pag 3. [en línea]. [consultado Mayo.15.05]. Disponible en < <http://books.google.com.co/books?id=rVOjVY7C7nEC&pg=PA3&lpg=PA3&dq=concepto+organizacion&source=bl&ots=sXiaZvKU3b&sig=zwFfHSatlm5dhciou7jgPP1QiWE&hl=es&sa=X&ei=rBmTUbz5CqPL0gHPzoCYCg&ved=0CCkQ6AEwADgK>> .

### **Tesis, trabajos de grado y casos**

SAMPAYO, Hayley y PEREZ, Leidis. Análisis de la Cultura Laboral en las empresas del subsector comercial, ubicadas entre las cien más grandes de la ciudad de Cartagena. Trabajo de grado Administración de Empresas. Cartagena: Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Administración de Empresas, 2004. 70 p.

THOMPSON Arthur A., PETERAF Margaret A., GAMBLE John E, STRICKLAND III A-J Administracion Estrategica Teorias y Casos. Mc Graw Hill 2012. 18ª Edición

BUENDIA SIERRA JOSE ALEJANDRO, Análisis organizacional de la dinámica interna de las empresas constructoras destacadas del eje cafetero. Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. Maestría en administración profesional. Pag 32. [En línea]. [Consultado mayo 21 del 2013]. Disponible en <<http://www.bdigital.unal.edu.co/2019/1/josealejandrobuediasierra2009.pdf>>.

# **ANEXOS**

## CUESTIONARIO N°1 : ESTRATEGIA

**OBJETIVO:** obtener información que permita elaborar un Análisis Organizacional en la empresa Herrera & Duran Ltda. basado en el modelo de las 7'S de McKinsey para proponer estrategias que mejoren la eficiencia en la compañía.

**INSTRUCCIONES GENERALES:** a continuación encontrará una serie de frases sobre el factor “Estrategia”, por favor lea cuidadosamente cada una de ellas, luego coloque una X (equis) en la opción que más refleje su opinión. Escoja solo una (1) respuesta para cada pregunta. Para responder las preguntas del presente cuestionario por favor tener en cuenta las siguientes opciones:

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

Agradecemos conteste cada pregunta de manera objetiva y veraz.

<b>ESTRATEGIA:</b> Acción y asignación sistemática de recursos para el logro de los propósitos de la organización.		¿Con que frecuencia cada frase da una descripción exacta de la situación actual de la organización?				
		1	2	3	4	5
1	La organización tiene bien definida su estrategia empresarial					
2	La gerencia comunica la estrategia a cada jefe de procesos					
3	Cada jefe de procesos comunica a sus subordinados la estrategia a seguir.					
4	Los jefes de procesos orientan los planes de acción a la estrategia de la empresa.					
5	El campo actual en el que la empresa ejerce su objeto social es amplio y en continuo desarrollo.					
6	En la formulación de estrategias para cada proceso se tienen en cuenta conjuntamente aspectos como la estructura, la estrategia organizacional, el personal, el estilo de liderazgo, los sistemas, los valores compartidos y las habilidades					
7	La organización fomenta la noción de que los cambios en la eficacia de una empresa son directa consecuencia de la					

	interacción de múltiples factores, que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de la misma.					
8	Una manera de mejorar la eficiencia en la organización es alcanzar una adecuada combinación de la diversidad de factores existentes, de tal modo que permita optimizar los resultados.					
9	En la organización se desarrolla un plan estratégico que proporcione detalles sobre cómo se lograrán los objetivos propuestos para la empresa.					
10	En la organización se lleva a cabo un análisis de la situación de la empresa, interna y externa, micro y macroambiental.					
11	En la organización se plantea una estrategia que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia.					
12	La organización incluye en su estrategia un plan de investigación de mercados que contribuya a lograr un mejor posicionamiento en el mercado.					
13	La forma en que actualmente se orienta la estrategia les permite tener una ventaja competitiva en el sector					
14	La organización se preocupa por implementar estrategias que los diferencie de la competencia					
15	Cada jefe de proceso mide sus resultados individualmente					
16	En la organización se ve a la organización como el motor que mueve la organización, concreta los objetivos propuestos, y son agentes importantes en la materialización de las estrategias.					
17	En la organización existen actividades relacionadas a la investigación y desarrollo en pro de mejorar su eficiencia y fortalecer la estrategia.					
18	En la organización se utilizan herramientas de diagnóstico organizacional que permitan conocer su situación actual, y a partir de allí generar planes de acción.					
19	En la organización se promueve la gestión de programas y planes de acción congruentes en todo sentido con la estrategia a implementar.					

20	Desde su cargo (gerente o jefe de proceso) identifica claramente la noción de estrategia como plan, como pauta de acción, como patrón, como posición, y como perspectiva.					
----	---	--	--	--	--	--

## CUESTIONARIO N°2 : ESTILO

**OBJETIVO:** obtener información que permita elaborar un Análisis Organizacional en la empresa Herrera & Duran Ltda. basado en el modelo de las 7'S de McKinsey para proponer estrategias que mejoren la eficiencia en la compañía.

**INSTRUCCIONES GENERALES:** a continuación encontrará una serie de frases sobre el factor “Estilo”, por favor lea cuidadosamente cada una de ellas, luego coloque una X (equis) en la opción que más refleje su opinión. Escoja solo una (1) respuesta para cada pregunta. Para responder las preguntas del presente cuestionario por favor tener en cuenta las siguientes opciones:

1-Totalmente en desacuerdo

2-En desacuerdo

3-Indiferente

4-De acuerdo

5-Totalmente de acuerdo

Agradecemos conteste cada pregunta de manera objetiva y veraz.

<b>ESTILO:</b> Es la forma en que la alta dirección se comporta y, por lo tanto, establece el modelo a seguir.		¿Con que grado de cumplimiento cada frase da una descripción exacta de la situación actual de la organización?				
		1	2	3	4	5
1	El proceso de toma de decisiones en la empresa es efectivo.					
2	El proceso de toma de decisiones en la empresa se desarrolla de manera integral.					
3	Los cargos gerenciales realizan unánimemente el proceso de toma de decisiones					
4	La gerencia comunica a los miembros de la organización las metas fijadas					
5	La gerencia comunica a los miembros de la organización respecto a las prioridades y compromisos para cumplir con la estrategia.					
6	La gerencia y jefes de procesos realizan delegación de autoridad.					
7	Las personas de niveles subordinados tienen la libertad de organizar					

	su trabajo de la manera más conveniente					
8	En la organización se promueve el empoderamiento (delegar poder y autoridad a los subordinados, confiriéndoles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo)					
9	El proceso de resolución de problemas y manejo de conflictos en la organización es el más adecuado.					
10	Las relaciones existentes entre la alta gerencia y el resto de los miembros de la organización son armoniosas.					
11	La gerencia impone las normas y sus criterios, estableciendo la estrategia que se va a seguir, planificando y diseñando el trabajo, y diciendo quién debe hacerlo.					
12	Los jefes de procesos son quienes diseñan, planifican y asignan el trabajo a sus subordinados.					
13	La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas					
14	El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones. Además contribuye a crear un clima agradable de trabajo.					
15	El directivo se adapta a la situación de trabajo. Es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado					
16	La dirección establece una actitud protectora con los subordinados, se interesa por sus problemas personales y profesionales. Aunque les consulta, es él quien toma las decisiones.					

### CUESTIONARIO N°3 : SISTEMAS

**OBJETIVO:** obtener información que permita elaborar un Análisis Organizacional en la empresa Herrera & Duran Ltda. basado en el modelo de las 7'S de McKinsey para proponer estrategias que mejoren la eficiencia en la compañía.

**INSTRUCCIONES GENERALES:** a continuación encontrará una serie de frases sobre el factor “Sistemas”, por favor lea cuidadosamente cada una de ellas, luego coloque una X (equis) en la opción que más refleje su opinión. Escoja solo una (1) respuesta para cada pregunta. Para responder las preguntas del presente cuestionario por favor tener en cuenta las siguientes opciones:

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

Agradecemos conteste cada pregunta de manera objetiva y veraz.

<b>SISTEMAS:</b> Son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia		¿Con que grado de cumplimiento cada frase da una descripción exacta de la situación actual de la organización?				
		1	2	3	4	5
1	El nivel de complejidad de los procesos administrativos en la organización es alto.					
2	Los sistemas existentes en la empresa responden a la complejidad de los procesos administrativos, permitiendo alcanzar un adecuado nivel de eficiencia en los procesos.					
3	En la organización se implementan sistemas de información que cumplen con los estándares de calidad y el logro de los objetivos y metas.					
4	En la organización constantemente se realizan estudios de trazabilidad del servicio prestado a los clientes.					
5	En la organización existe un sistema de presupuesto y control de las actividades de acuerdo al proceso.					

6	El tiempo de ejecución de los procesos en la organización cumple con el inicialmente previsto.					
7	Existe un adecuado nivel de calidad en los procesos, permitiendo que los planes de acción contribuyan realmente a los objetivos y estrategias.					
8	En los procesos existentes en la organización se promueve la reducción de costos operativos y financieros.					
9	La infraestructura con la que actualmente cuenta la empresa es óptima para cada proceso.					
10	La tecnología con la que cuenta la empresa es avanzada.					
11	La tecnología en algunas áreas y procesos es más avanzada que en otros.					
12	Los sistemas de seguimiento y control de operaciones empleados en la organización permiten realmente detectar las falencias oportunamente.					
13	Los sistemas de evaluación permiten realmente contar con información oportuna que conlleve a lograr la medición del desempeño permitiendo detectar falencias a superar.					
14	Las medidas de monitoria y mejora continua de procesos son adecuadas.					

## CUESTIONARIO N°4 : ESTRUCTURA

**OBJETIVO:** obtener información que permita elaborar un Análisis Organizacional en la empresa Herrera & Duran Ltda. basado en el modelo de las 7'S de McKinsey para proponer estrategias que mejoren la eficiencia en la compañía.

**INSTRUCCIONES GENERALES:** a continuación encontrará una serie de frases sobre el factor “Estructura”, por favor lea cuidadosamente cada una de ellas, luego coloque una X (equis) en la opción que más refleje su opinión. Escoja solo una (1) respuesta para cada pregunta. Para responder las preguntas del presente cuestionario por favor tener en cuenta las siguientes opciones:

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

Agradecemos conteste cada pregunta de manera objetiva y veraz.

<b>ESTRUCTURA:</b> Son las relaciones de autoridad y responsabilidad que se dan dentro de una organización.		¿Con que grado de cumplimiento cada frase da una descripción exacta de la situación actual de la organización?				
		1	2	3	4	5
1	En esta organización, la estrategia organizacional es la que determina la estructura requerida para el logro de los objetivos.					
2	La estructura es congruente con la complejidad de la actividad de la empresa, niveles y esquemas organizacionales.					
3	En esta organización se reconoce la importancia del diseño organizacional como mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos.					
4	Existe una descripción de cargos plasmada por escrito de manera clara y precisa.					
5	Existen procedimientos asociados con su cargo que deben ser estrictamente seguidos					
6	Usted como trabajador en esta organización tiene la libertad de organizar su					

	trabajo de la manera que considere más conveniente.					
7	La estructura actual de la empresa es la más adecuada para lograr mejorar la eficiencia en la organización					
8	Teniendo en cuenta la estructura actual de la empresa y constante los cambios del entorno, se puede decir que el número de áreas y procesos existentes en las empresas son los indicados, y no necesitan ser modificados.					
9	La cantidad de cargos gerenciales existentes en la empresa son suficientes para dirigir toda la compañía.					
10	Usted trata de otorgar el mayor grado de responsabilidad posible a las tareas y actividades que ejerce en su cargo.					
11	Las comunicaciones internas suelen ser muy formales (Ej: deben ser por correo, carta)					
12	Existe fluidez de información importante de manera oportuna entre usted y su jefe inmediato.					
13	En la organización se mantienen líneas claras de autoridad y responsabilidad.					
14	Existe organización y control en el área en que usted se desempeña.					
15	En el área en la que se desempeña se establecen estrategias y distribuyen las responsabilidades para el logro de objetivos y metas.					
16	Usted conoce claramente los deberes, responsabilidades y actividades que debe realizar.					

## CUESTIONARIO N°5: PERSONAL

**OBJETIVO:** obtener información que permita elaborar un Análisis Organizacional en la empresa Herrera & Duran Ltda. basado en el modelo de las 7'S de McKinsey para proponer estrategias que mejoren la eficiencia en la compañía.

**INSTRUCCIONES GENERALES:** a continuación encontrará una serie de frases sobre el factor “Personal”, por favor lea cuidadosamente cada una de ellas, luego coloque una X (equis) en la opción que más refleje su opinión. Escoja solo una (1) respuesta para cada pregunta. Para responder las preguntas del presente cuestionario por favor tener en cuenta las siguientes opciones:

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

Agradecemos conteste cada pregunta de manera objetiva y veraz.

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

6	Usted siente que realiza mejor su labor en la empresa si trabaja en equipo.					
7	Sus superiores estimulan prácticas de trabajo en equipo como una manera de alcanzar unánimemente los objetivos propuestos.					
8	Su trabajo es evaluado constantemente por sus superiores.					
9	Cuando usted cumple acertadamente con su trabajo, es creativo, innovador y alcanza los objetivos propuestos recibe algún tipo de reconocimiento.					
10	En la organización existe algún esquema de incentivos que lo motive a alcanzar los objetivos propuestos.					
11	En el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es la compensación salarial.					
12	En el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es su crecimiento personal.					
13	En el proceso de realización de su trabajo su mayor motivo para cumplir con los objetivos propuestos es el reconocimiento de sus superiores y el ascenso laboral.					
14	Usted realmente se siente motivado y comprometido con el trabajo que debe realizar en la organización.					
15	Desde su vinculación en la empresa ha notado que existe mucha rotación de personal.					
16	Desde su perspectiva considera que en la empresa existe un ambiente de trabajo donde predomina la armonía y el compañerismo.					
17	Desde su perspectiva considera que en la empresa existe un ambiente de trabajo donde predomina la competencia y rivalidad entre los mismos compañeros de trabajo.					
18	Las relaciones con sus superiores son armoniosas.					
19	Sus superiores tienen en cuenta sus opiniones y sugerencias en miras de aumentar la productividad en la empresa.					
20	Usted cuenta con las herramientas y condiciones de trabajo necesarias para desempeñar una excelente labor.					
21	Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo.					

22	Desde su vinculación en la empresa ha logrado ascender en la misma.					
23	Usted se siente realmente satisfecho con su trabajo como miembro de esta organización.					

## CUESTIONARIO N°6: HABILIDADES

**OBJETIVO:** obtener información que permita elaborar un Análisis Organizacional en la empresa Herrera & Duran Ltda. basado en el modelo de las 7'S de McKinsey para proponer estrategias que mejoren la eficiencia en la compañía.

**INSTRUCCIONES GENERALES:** a continuación encontrará una serie de frases sobre el factor “Habilidades”, por favor lea cuidadosamente cada una de ellas, luego coloque una X (equis) en la opción que más refleje su opinión. Escoja solo una (1) respuesta para cada pregunta. Para responder las preguntas del presente cuestionario por favor tener en cuenta las siguientes opciones:

- 1-Nunca
- 2-Casi nunca
- 3-Indiferente
- 4-Casi siempre
- 5-Siempre

Agradecemos conteste cada pregunta de manera objetiva y veraz.

<b>HABILIDADES:</b> es un factor muy importante en el mejoramiento de la eficiencia de la organización, ya que representan las capacidades con las que cuentan los miembros de la organización		¿Con que frecuencia cada frase da una descripción exacta de su desempeño en la organización?				
		1	2	3	4	5
1	Procura desarrollar habilidades en su trabajo de una manera autentica y diferente que contribuya a hacer la empresa más competente					
2	Se le facilita la comprensión de las consignas y tareas asignadas.					
3	Cumple con las tareas asignadas dentro del límite de tiempo establecido.					
4	Se interesa por capacitarse, desarrollarse y superarse.					
5	Suele aportar ideas o soluciones que benefician a la empresa.					
6	En su trabajo suele ser una persona lógica y analítica.					
7	En su trabajo suele ser una persona creativa e innovadora.					

8	Considera que sus superiores tiene una percepción buena de su trabajo					
9	Se considera un miembro competente e importante dentro de la organización dada su contribución al logro de los objetivos a la empresa.					
10	Para optimizar su trabajo usted integra habilidades, conocimientos, experiencias, y actitudes.					
11	Desde su cargo y actividades propias del mismo, usted conoce y practica conjuntamente los elementos del ser, saber, y saber hacer.					
12	Usted cuenta con la capacidad para ejecutar acciones, emplear eficientemente los recursos y tomar decisiones oportunas para alcanzar los resultados esperados.					
13	Reconoce la importancia de identificar y comprender las necesidades y expectativas de los clientes, y por ello trata de dar siempre lo mejor de usted brindándoles un servicio de calidad.					
14	Cuando desconoce un procedimiento o situación trata de buscar y adquirir conocimientos relacionados con las actividades propias de su área de trabajo.					

## CUESTIONARIO N°7: VALORES COMPARTIDOS

**OBJETIVO:** obtener información que permita elaborar un Análisis Organizacional en la empresa Herrera & Duran Ltda. basado en el modelo de las 7'S de McKinsey para proponer estrategias que mejoren la eficiencia en la compañía.

**INSTRUCCIONES GENERALES:** a continuación encontrará una serie de frases sobre el factor “Valores compartidos”, por favor lea cuidadosamente cada una de ellas, luego coloque una X (equis) en la opción que más refleje su opinión. escoja solo una (1) respuesta para cada pregunta. Para responder las preguntas del presente cuestionario por favor tener en cuenta las siguientes opciones:

- 1-Nunca
- 2-Casi nunca
- 3-Regularmente
- 4-Casi siempre
- 5-Siempre

Agradecemos conteste cada pregunta de manera objetiva y veraz.

<b>VALORES COMPARTIDOS:</b> 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		¿Con que frecuencia cada frase da una descripción exacta de su comportamiento en la organización?				
		1	2	3	4	5
1	Usted se siente orgulloso de ser miembro de esta organización.					
2	Existe una integración positiva del personal en la organización.					
3	Usted conoce con claridad la Misión, Visión, y Objetivos corporativos de la organización.					
4	Usted conoce claramente las normas y el reglamento interno de la empresa.					
5	Usted cumple con las normas y el reglamento interno de la empresa.					
6	Considera que las relaciones interpersonales son cordiales y abiertas entre los miembros de su equipo de trabajo o departamento.					

7	En la interacción con sus compañeros se practican valores como el respeto, tolerancia, dignidad, responsabilidad y comprensión.					
8	A la hora de abordar y resolver los conflictos existentes se hace de una manera justa e imparcial.					
9	Usted suele escuchar y expresarse de manera clara, concreta y oportuna					
10	En la organización se estimula la creación de relaciones de cooperación y confianza con las personas con las que interactúa en el trabajo, para favorecer el logro de los objetivos de la organización.					
11	Usted da prioridad a los objetivos organizacionales sobre los objetivos particulares.					
12	Usted reconoce y valora los aportes de los demás.					
13	Usted tiene sentido de pertenencia por la organización.					
12	Usted tiene una buena imagen de la empresa, y se siente agradecido con ella.					