



# **Diagnóstico organizacional de una empresa de telecomunicaciones aplicando la herramienta El Octógono**

Trabajo de Investigación para optar el Grado de  
Máster en Dirección de Empresas

**Tania Alejandra Guimac Oblitas**  
**Gonzalo Guillermo Augusto Voysest**

**Asesor:**  
**Mgtr. Enrique Seminario Antúnez De Mayolo**

**Piura, junio de 2020**

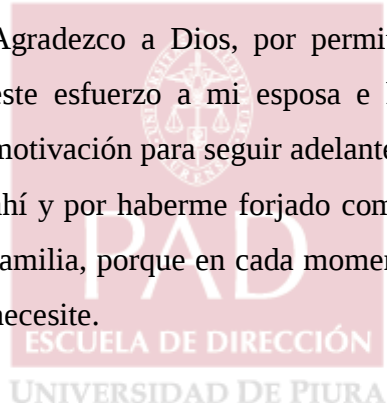


## **Dedicatoria**

Dedicado a mi familia, mi madre, mi hermano y mi padre, porque a pesar de la distancia, me brindan su apoyo incondicional y forjaron gran parte de mi personalidad, disciplina y valores. A mis profesoras Juana y Elsa, quienes me alientan para mejorar cada día en esta vocación.

Tania Guimac

Agradezco a Dios, por permitirme dedicar con mucho cariño este esfuerzo a mi esposa e hijos, quienes son mi soporte y motivación para seguir adelante. A mis padres, por siempre estar ahí y por haberme forjado como la persona que soy. A toda mi familia, porque en cada momento están presentes para lo que se necesite.

  
ESCUELA DE DIRECCIÓN  
UNIVERSIDAD DE PIURA

Gonzalo Augusto



## **Resumen analítico – informativo**

### **Diagnóstico organizacional de una empresa de telecomunicaciones aplicando la herramienta El Octógono**

**Tania Alejandra Guimac Oblitas; Gonzalo Guillermo Augusto Voysest**

**Asesor(es): Mgtr. Enrique Seminario Antúnez De Mayolo**

**Trabajo de investigación.**

**Grado de Máster en Dirección de Empresas**

**Universidad de Piura. PAD. Escuela de Dirección**

**Piura, junio de 2020**

**Palabras claves:** diagnóstico organizacional / modelo antropológico / organizaciones

**Introducción:** Se ha realizado esta investigación con el objetivo de ayudar a la organización a identificar las situaciones problemáticas por las que está pasando. En la actualidad, los sectores comerciales y sobre todo de telecomunicaciones se encuentran en cambios acelerados, tanto por la innovación, los avances tecnológicos; como la competencia por ganar participación de mercado. Es aquí donde los directivos tienen que tomar el control acelerado para contribuir rápidamente a las mejoras de la organización que dirigen. Esto definitivamente también engloba las personas que las conforman y, así en conjunto poder sacar adelante a la organización.

**Metodología:** El presente estudio tiene como objetivo realizar el diagnóstico organizacional del área comercial de la región norte del Perú de una empresa de telecomunicaciones, teniendo como base teórica el modelo antropológico representado en la herramienta El Octógono, que contiene todos los niveles y dimensiones para el análisis de la organización. En la primera parte de la investigación, se realiza la fundamentación; luego, se detalla el sustento teórico sobre los diferentes modelos existentes y más aplicados en el proceso de diagnóstico organizacional. Resaltando el modelo El Octógono, su objetivo, alcance, estructura, dimensiones, etc. En la elaboración del instrumento, se realizó entrevistas previas a los directivos, luego se diseñó dos encuestas para aplicar al público objetivo. La validez se obtuvo por juicios de expertos y la confiabilidad por alfa de Cronbach; de 0.96 y 0.97 respectivamente para cada encuesta

**Resultados:** Los resultados encontrados fueron discutidos e interpretados a nivel ejecutivo para contrastarlos y obtener sugerencias acerca de los planes de acción. Donde el nivel de la Atractividad fue el más alto en puntaje representado una fortaleza para la organización. Por otro lado, los niveles de la Eficacia y Unidad alcanzaron puntajes menores, representando categorías aún en desarrollo y continuando la implementación de mejoras. Finalmente, se realiza las propuestas a ejecutar para los problemas diagnosticados.

**Conclusiones:** El diagnóstico organizacional medido a través del modelo El Octógono ha permitido tener una visión amplia sobre la problemática de la organización, centrándose en aspectos que afectan los beneficios de la organización y reflejándose en aspectos humanos. El procedimiento para hacer el diagnóstico organizacional, ha sido favorable para llegar a los resultados, sobre todo la realización de las entrevistas a los directivos y a ambas organizaciones, con el propósito de consolidar y corroborar la información obtenida en las encuestas. La Eficacia resulta ser un nivel donde los directivos están incrementando sus esfuerzos para mantenerla. Alcanzó un nivel de favorabilidad de 66%, considerada dentro

de la categoría “En Desarrollo” y la segunda de las tres dimensiones analizadas en porcentaje. La Unidad es el nivel más afectado con un 62% de favorabilidad, ubicándola en una categoría “En Desarrollo”. Saliendo a la luz aspectos que están perjudicando a los otros niveles, además, resultando difícil de modificar. Se concluye que la Atractividad está considerada dentro de la categoría como una “Fortaleza” para la organización, la cual debería aprovecharse para salir adelante. Respecto a la herramienta, podemos concluir que el diseño es escalable hacia diferentes plataformas virtuales o en su defecto se podría utilizar de manera física. El Octógono como modelo para el diagnóstico organizacional tiene la ventaja de poder aplicarse a cualquier tipo de organización, área o grupo dentro de la empresa, realizando ciertos ajustes y contextualización de ser necesarios. La aplicación de los cuestionarios a dos grupos diferentes dentro de la empresa ha permitido complementar las visiones y funcionamiento acerca de la organización. Lo cual no hubiera sido provechoso si sólo hubiéramos ejecutado una. La participación de expertos para el tratamiento de información, permitirá tener resultados más objetivos y confiables sobre la investigación. Para el desarrollo de las encuestas se obtuvo un alto índice de respuestas, lo que indica que los grupos objetivos están comprometidos con cualquier implementación de mejora de la organización.

**Fecha de elaboración del resumen:** 25 de mayo de 2020



## Analytical-Informative Summary

**Diagnóstico organizacional de una empresa de telecomunicaciones aplicando la herramienta El Octógono**

**Tania Alejandra Guimac Oblitas; Gonzalo Guillermo Augusto Voysest**

**Asesor(es): Mgtr. Enrique Seminario Antúnez De Mayolo**

**Trabajo de investigación.**

**Grado de Máster en Dirección de Empresas**

**Universidad de Piura. PAD. Escuela de Dirección**

**Piura, junio de 2020**

**Keywords:** *organizational diagnosis, anthropological model, organizations*

**Introduction:** This research has been carried out with the aim of helping the organization to identify the problematic situations it is going through. Currently, the commercial and especially telecommunications sectors are undergoing accelerated changes, both due to innovation and technological advances; like competition to gain market share. This is where managers have to take accelerated control to quickly contribute to the improvements in the organization they lead. This definitely also encompasses the people who make them up and, as a whole, being able to move the organization forward.

**Methodology:** The purpose of this research is to carry out the organizational diagnosis of the commercial area of the northern region of Peru of a telecommunications company, based on the theoretical basis of the anthropological model represented in the “El Octógono” tool, which contains all the levels and dimensions for the Organization analysis. In the first part of the research, the foundation is carried out, and then the theoretical support is detailed on the different models that exist and more applied in the process of organizational diagnosis. Highlighting the Octagon model, its objectives, scope, structure, dimensions etc. In the preparation of the instrument, interviews were conducted prior to managers, then two surveys were designed to apply to the target audience. Obtaining the validity by expert judgments and the reliability with Cronbach's alpha of 0.96 and 0.97 respectively for each survey.

**Results:** The results found were discussed and interpreted at the executive level for the contrasts and suggestions of action plans. Where at the level of attractiveness was the highest score represented a strength for the organization. On the other hand, the levels of Efficiency and Unity reached lower scores, representing categories still in development and continuing the implementation of improvements. Finally, the proposals to be executed for the diagnosed problems are made.

**Conclusions:** Alternate The organizational diagnosis measured through the El Octogono model has allowed us to have a broad vision of the organization's problems, focusing on aspects that affect the organization's benefits and reflecting on human aspects. The procedure followed to be able to make the organizational diagnosis has been favorable to arrive at the results, especially conducting interviews with managers and both organizations, in order to consolidate and corroborate the information obtained in the surveys. Efficacy turns out to be a level where managers are increasing their efforts to maintain it. It reached a level of favorability of 66%, considered within the “In Development” category and the second of the three dimensions analyzed as a percentage.

The Unit is the most affected level with 62% favorability, placing it in an “In Development” category. Revealing aspects that are damaging to the other levels, in addition, proving difficult to modify. It is concluded that the Attractiveness is considered within the category as a "Strength" for the organization, which should be used to get ahead. Regarding the tool, we can conclude that the design is scalable towards different virtual platforms or, failing that, it could be used physically. The Octagon as a model for organizational diagnosis has the advantage of being able to be applied to any type of organization, area or group within the company, making certain adjustments and contextualization if necessary. The application of the questionnaires to two different groups within the company has allowed to complement the visions and functioning of the organization. Which would not have been helpful if we had only run one. The participation of experts for the treatment of information, will allow to have more objective and reliable results on the investigation. For the development of the surveys, a high response rate was obtained, indicating that the target groups are committed to any implementation of organizational improvement.

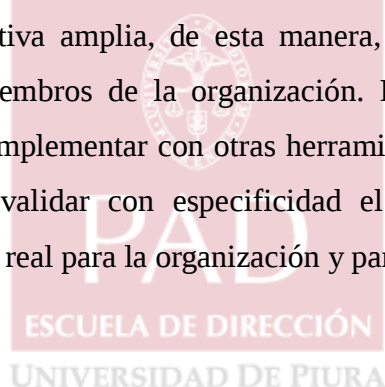
**Summary date:** May 25th, 2020



## **Prefacio**

Se ha realizado esta investigación con el objetivo de ayudar a la organización a identificar las situaciones problemáticas por las que está pasando. En la actualidad, los sectores comerciales y sobre todo de telecomunicaciones se encuentran en cambios acelerados, tanto por la innovación, los avances tecnológicos; como la competencia por ganar participación de mercado. Es aquí donde los directivos tienen que tomar el control acelerado para contribuir rápidamente a las mejoras de la organización que dirigen. Esto definitivamente también engloba las personas que las conforman y, así en conjunto poder sacar adelante a la organización.

Agradecer a los directivos de la organización por apoyar la investigación. Ya que, esto contribuirá como punto de partida para visualizar las fortalezas y oportunidades de mejora desde una perspectiva amplia, de esta manera, hacer factible los cambios para beneficio de todos los miembros de la organización. Recalcar que este modelo es un aporte, de ser necesario complementar con otras herramientas, entrevistas o encuestas, las cuales podrían ayudar a validar con especificidad el diagnóstico. Esta investigación permitirá obtener un aporte real para la organización y para la metodología científica.





## Tabla de contenido

|                                                               |               |
|---------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Capítulo 1 . Aspectos generales .....</b>                  | <b>5</b>      |
| 1.1. Planteamiento del problema .....                         | 5             |
| 1.2. Pregunta de investigación .....                          | 5             |
| 1.3. Objetivos de la investigación .....                      | 5             |
| 1.3.1. Objetivo general .....                                 | 5             |
| 1.3.2. Objetivos específicos .....                            | 5             |
| 1.3.3. Hipótesis .....                                        | 6             |
| 1.4. Justificación.....                                       | 6             |
| <br><b>Capítulo 2 . Marco teórico .....</b>                   | <br><b>9</b>  |
| 2.1. Fundamentos del diagnóstico.....                         | 9             |
| 2.2. El sistema organizacional.....                           | 10            |
| 2.3. El diagnóstico organizacional .....                      | 12            |
| 2.3.1. Diagnóstico y desarrollo organizacional.....           | 13            |
| 2.3.2. Diagnóstico y eficiencia organizacional .....          | 13            |
| 2.3.3. Modelos o teorías de diagnóstico organizacional .....  | 14            |
| 2.3.3.1. Modelo de contingencias.....                         | 14            |
| 2.3.3.2. Modelo de las 7S de McKinsey.....                    | 16            |
| 2.3.3.3. Modelo de seis cuadros .....                         | 19            |
| 2.3.3.4. Modelo antropológico: El Octógono .....              | 21            |
| 2.3.4. Procesos y técnicas de diagnóstico organizacional..... | 28            |
| 2.3.4.1. La observación .....                                 | 28            |
| 2.3.4.2. La entrevista .....                                  | 28            |
| 2.3.4.3. El cuestionario.....                                 | 29            |
| 2.4. Sector de telecomunicaciones .....                       | 30            |
| <br><b>Capítulo 3 . Marco metodológico .....</b>              | <br><b>33</b> |
| 3.1. Tipo o alcance de la investigación .....                 | 34            |
| 3.2. Diseño de la investigación .....                         | 36            |
| 3.3. Población.....                                           | 37            |
| 3.4. Técnica de observación .....                             | 38            |

|                                              |                                                          |           |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------|
| 3.4.1.                                       | Instrumento .....                                        | 38        |
| 3.4.2.                                       | Validez .....                                            | 41        |
| 3.4.3.                                       | Confiabilidad .....                                      | 44        |
| 3.5.                                         | Técnica de análisis de datos .....                       | 46        |
| <b>Capítulo 4 . Resultados .....</b>         |                                                          | <b>49</b> |
| 4.1.                                         | Análisis de resultados .....                             | 49        |
| 4.1.1.                                       | Análisis de la eficacia .....                            | 51        |
| 4.1.1.1.                                     | Dimensión estrategia .....                               | 51        |
| 4.1.1.2.                                     | Dimensión sistemas formales de dirección y control ..... | 53        |
| 4.1.1.3.                                     | Dimensión estructura formal .....                        | 54        |
| 4.1.2.                                       | Análisis de la atraktividad .....                        | 55        |
| 4.1.2.1.                                     | Dimensión saber distintivo .....                         | 55        |
| 4.1.2.2.                                     | Dimensión estilos de dirección .....                     | 57        |
| 4.1.2.3.                                     | Dimensión estructura real .....                          | 58        |
| 4.1.3.                                       | Análisis de la unidad .....                              | 59        |
| 4.1.3.1.                                     | Dimensión misión externa .....                           | 59        |
| 4.1.3.2.                                     | Dimensión valores de la dirección .....                  | 60        |
| 4.1.3.3.                                     | Dimensión misión interna .....                           | 61        |
| <b>Capítulo 5 . Diseño o propuesta .....</b> |                                                          | <b>63</b> |
| 5.1.                                         | Justificación .....                                      | 63        |
| 5.2.                                         | Propuesta general .....                                  | 63        |
| 5.3.                                         | Propuesta específica .....                               | 66        |
| <b>Conclusiones .....</b>                    |                                                          | <b>71</b> |
| <b>Recomendaciones .....</b>                 |                                                          | <b>73</b> |
| <b>Referencias bibliográficas .....</b>      |                                                          | <b>75</b> |

|                                                                                                    |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Anexos.....</b>                                                                                 | <b>79</b> |
| Anexo 1. Encuesta interna, versión final .....                                                     | 81        |
| Anexo 2. Encuesta terceros, versión final.....                                                     | 84        |
| Anexo 3. Validación de la encuesta N° 1 Interna, por el primer juicio de<br>experto.....           | 87        |
| Anexo 4. Validación de la encuesta N° 2 Socios Terceros, por el primer<br>juicio de experto .....  | 88        |
| Anexo 5. Validación de la encuesta N° 1 Interna, por el segundo juicio de<br>experto.....          | 89        |
| Anexo 6. Validación de la encuesta N° 2 Socios Terceros, por el segundo<br>juicio de experto ..... | 90        |
| Anexo 7. Validación de la encuesta N° 1 Interna, por el tercer juicio de<br>experto.....           | 91        |
| Anexo 8. Validación de la encuesta N° 2 Socios Terceros, por el tercer juicio<br>de experto .....  | 92        |
| Anexo 9. Encuesta interna, con cambios sugeridos por los expertos .....                            | 93        |
| Anexo 10. Encuesta terceros, con cambios sugeridos por los expertos.....                           | 96        |



## Lista de tablas

|           |                                                                                          |    |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1.  | Total de personas en la región norte.....                                                | 34 |
| Tabla 2.  | Dimensiones y cantidad de preguntas, encuesta personal interno.....                      | 40 |
| Tabla 3.  | Dimensiones y cantidad de preguntas, encuesta personal tercero.....                      | 40 |
| Tabla 4.  | Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento .....                      | 45 |
| Tabla 5.  | Estadístico de confiabilidad encuesta internos .....                                     | 46 |
| Tabla 6.  | Estadístico de confiabilidad encuesta terceros .....                                     | 46 |
| Tabla 7.  | Resultado de dimensión estrategia – encuesta interna .....                               | 52 |
| Tabla 8.  | Resultado de dimensión estrategia – encuesta terceros.....                               | 52 |
| Tabla 9.  | Resultado de Dimensión Sistemas Formales de Dirección y Control – encuesta interna ..... | 53 |
| Tabla 10. | Resultado de Dimensión Sistema Formal Dirección y Control – encuesta terceros.....       | 53 |
| Tabla 11. | Resultado de Dimensión Estructura Formal – encuesta interna.....                         | 54 |
| Tabla 12. | Resultado de Dimensión Estructura Formal – encuesta terceros .....                       | 54 |
| Tabla 13. | Resultado de Dimensión Saber Distintivo – encuesta interna.....                          | 56 |
| Tabla 14. | Resultado de Dimensión Saber Distintivo – encuesta terceros .....                        | 56 |
| Tabla 15. | Resultado de dimensión estilos de dirección – encuesta interna.....                      | 57 |
| Tabla 16. | Resultado de dimensión estilos de dirección – encuesta terceros .....                    | 57 |
| Tabla 17. | Resultado de dimensión estructura real – encuesta interna.....                           | 58 |
| Tabla 18. | Resultado de Dimensión Estructura Real – encuesta terceros .....                         | 58 |
| Tabla 19. | Resultado de dimensión misión externa – encuesta interna .....                           | 59 |
| Tabla 20. | Resultado de dimensión misión externa – encuesta terceros .....                          | 59 |
| Tabla 21. | Resultado de dimensión valores de la dirección – encuesta interna.....                   | 60 |
| Tabla 22. | Resultado de dimensión valores de la dirección– encuesta terceros.....                   | 60 |
| Tabla 23. | Resultado de dimensión misión interna – encuesta interna.....                            | 61 |
| Tabla 24. | Resultado de dimensión misión interna – encuesta terceros .....                          | 61 |
| Tabla 25. | Detalle de acuerdo al tipo de capacitación .....                                         | 66 |
| Tabla 26. | Perfil del asesor por canal de atención .....                                            | 68 |



## Lista de figuras

|            |                                                               |    |
|------------|---------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1.  | Modelo de contingencias.....                                  | 16 |
| Figura 2.  | Elementos del Modelo de las 7S de McKinsey .....              | 17 |
| Figura 3.  | Modelo de los seis cuadros.....                               | 20 |
| Figura 4:  | Modelo El Octógono .....                                      | 22 |
| Figura 5:  | Participación de mercado en telefonía móvil .....             | 31 |
| Figura 6:  | Participación de mercado en telefonía fija .....              | 31 |
| Figura 7.  | Ejemplo de Índice de favorabilidad.....                       | 48 |
| Figura 8.  | Categorías para porcentajes alcanzados. ....                  | 48 |
| Figura 9.  | Herramienta El Octógono.....                                  | 49 |
| Figura 10. | Resultados sobre el modelo de la herramienta El Octógono..... | 50 |





## Introducción

La presente investigación se ha desarrollado para indagar acerca de la situación de una organización, es decir, realizar el diagnóstico organizacional; conceptualizado como el primer paso dentro del desarrollo organizacional para poder identificar cómo está operando la organización, de manera que refleje aspectos positivos, pero también aquellas situaciones que representan un problema. Se basa en el levantamiento de información según las percepciones por parte de los trabajadores de la organización.

Se realizó en una empresa de telecomunicaciones, la cual brinda servicios y productos, cuya característica principal es el alto nivel de competitividad presente dentro del sector. Esta fomenta la implementación de diversas estrategias para mantenerse vigente. Ello lleva a estar constantemente revisando cómo se está llevando a cabo la puesta en marcha de la estrategia y cómo las personas que trabajan en la empresa generan la sinergia requerida para fortalecer la propuesta de valor; conveniente para todos los involucrados: empresa, clientes, directivos y colaboradores.

Para el análisis de la problemática, es importante recalcar que el rubro donde se encuentra, se define como tecnológico. Actualmente los cambios son tan rápidos y constantes, ya que la tecnología exige mantenerse actualizado para estar a la vanguardia. Además, otro de los factores relevantes es el comportamiento del cliente, el cual está cambiando por la inmersión de la innovación, generando tendencias de compras y de consumo diferentes. De la misma manera, el factor cultural no queda exento del análisis de los cambios, debido a la influencia del contexto y; por ello, se necesita brindar las mejores respuestas para obtener una visión global.

Para brindar los servicios que este público tan cambiante requiere, se necesitan muchos factores y soportes de parte de la organización. Uno de los más importantes es el fortalecimiento del lado humano de la empresa, centrándose en atender las necesidades del equipo de colaboradores, quienes cuentan con diversas características.

La investigación de esta problemática organizacional, se realizó por el interés de conocer de qué forma podría actuar la organización para enfrentar todos los cambios de la mejor manera, y considerar la participación de las personas tan relevantes como cualquier otro cambio. Esto permitió identificar las fortalezas y las oportunidades de mejora de la organización en función de las percepciones de los trabajadores.

Por otra parte, contribuir a generar una visión para ayudar en la toma de decisiones teniendo en cuenta todos los criterios importantes tanto los de eficacia, sin dejar de lado el factor humano.

En el ámbito profesional, como administradores, el interés se desarrolló en conocer a profundidad cómo ayudar a la empresa y esta a su vez a sus trabajadores, bajo el análisis de la eficacia, que representa aspectos económicos; la atraktividad, que representa el aprendizaje de la empresa, y la unidad, que representa aspectos motivacionales más profundos.

Basándose en la teoría antropocéntrica de Juan Antonio Pérez López, quien esquematiza todos estos factores, llevándolo a un plano práctico y ejecutable en una organización. Se ha logrado profundizar la investigación desde la perspectiva que la organización es humana. Esta se realizó con entrevistas a los directivos y encuestas a todos los trabajadores del área comercial de la región norte, además de supervisores de ventas.

En las entrevistas con los directivos, en primera instancia, se levantó información sobre la empresa. Y al finalizar las encuestas, se realizaron otras entrevistas para detallar el diagnóstico encontrado.

Para las encuestas, se tomaron en cuenta aspectos sobre los niveles de eficacia, atraktividad y unidad, cada uno conformado por tres dimensiones. Fueron aplicadas a todo el personal de la región norte y a los supervisores de venta que pertenecen a diferentes empresas subcontratas por la empresa principal.

El objetivo general planteado en la investigación fue realizar el diagnóstico organizacional del área comercial de la región norte de Perú de una empresa de telecomunicaciones, aplicando la herramienta el Octógono. Y como objetivo específico fue identificar las oportunidades de mejora más resaltantes de las dimensiones de la eficacia, atraktividad y unidad.

En el primer capítulo, se abordaron las informaciones necesarias para sustentar la razón de la investigación, planteándose: ¿Cuál es el diagnóstico de los niveles de la organización encontrado en el área comercial de la región norte de Perú de una empresa de telecomunicaciones tras la aplicación de la herramienta El Octógono?

En el segundo capítulo, se explica las posiciones teóricas y herramientas que existen para diagnosticar las organizaciones, donde se mencionan las más usadas, y la herramienta que se propone para la presente investigación, con los respaldos teóricos necesarios para su aplicabilidad y utilidad en el medio.

En el tercer capítulo, se desarrolla el marco metodológico. Partiendo del diseño de la investigación, tipo, población y las técnicas de observación y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, se muestran los resultados encontrados realizando la descripción y análisis de los mismos. Detallando las percepciones que nos manifestaron las personas encuestadas, y proporcionando varios puntos de vista.

Finalmente, se sugiere una serie de propuestas a los problemas encontrados, profundizándose en una sola problemática con una extensión de planes de acción a realizar.





## **Capítulo 1 . Aspectos generales**

### **1.1. Planteamiento del problema**

Para el sector empresarial representa una problemática usual, la incertidumbre de no saber ni tener la claridad sobre el desarrollo de la empresa que dirige, ya sea por factores externos o internos. “Entonces pensar en el proceso diagnóstico como una necesidad de ponerles nombres a los hechos rápidamente, no deja de ser un mecanismo tranquilizador” (Martínez, 2015, p. 165). Lo que podría transformarse en ahorro de dinero, si se halla la más adecuada solución para el problema presentado

### **1.2. Pregunta de investigación**

¿Cuál es el diagnóstico de los niveles de la organización encontrado en el área comercial de la región norte de Perú de una empresa de telecomunicaciones tras la aplicación de la herramienta El Octógono?.

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Realizar el diagnóstico organizacional del área comercial de la región norte de Perú de una empresa de telecomunicaciones, aplicando la herramienta El Octógono.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Identificar las oportunidades de mejora más resaltantes de la dimensión de la Eficacia del área comercial de la región norte de Perú de una empresa de telecomunicaciones, según el modelo de Octógono.
- Identificar las oportunidades de mejora más resaltantes de la dimensión de la atraktividad del área comercial de la región norte de Perú de una empresa de telecomunicaciones, según el modelo El Octógono.

- Identificar las oportunidades de mejora más resaltantes de la dimensión de la unidad del área comercial de la región norte de Perú de una empresa de telecomunicaciones, según el modelo de El Octógono

### **1.3.3. Hipótesis**

Al ser una empresa de telecomunicaciones y; considerando el entorno competitivo en el cual se encuentra el sector, se ha planteado como hipótesis, considerar el nivel de eficacia dentro de la categoría “Oportunidad de mejora”, esto debido a la cantidad de cambios en las necesidades de los clientes, los avances tecnológicos y la necesidad de adaptarse al mercado rápidamente buscando ser rentable

### **1.4. Justificación**

En la actualidad el desarrollo del comercio está siendo impulsado por la globalización y el desarrollo de nuevas tecnologías. Este concepto sobre crecimiento empresarial se relaciona directamente con las capacidades propias de la empresa y las fuerzas externas, que surgen de las oportunidades de mercado brindándole posibilidades de desarrollo y posicionamiento. (Puerto, 2013).

Sin embargo, “plantea algunos retos a las empresas. Uno de ellos es la creciente presencia de empresas extranjeras en los mercados locales por la vía de la exportación, o por inversión directa” (Canals, 1994; citado en Puerto, 2013, p. 175). Para evitar la pérdida de competitividad y enfrentar la situación de un mercado cambiante se tiene que desarrollar estrategias efectivas que le permitan mantenerse. Otro reto se evidencia con el incremento de competir por precios, demandando mayores niveles de productividad y eficiencia, y sobre todo, la mejora en la calidad de los productos que exigen los consumidores, pero, para la empresa se traduce en aumento de sus inversiones para satisfacer a los clientes. “Todos estos retos exigen políticas equilibradas basadas en la sostenibilidad, lo cual significa para la empresa conservar una posición favorable dentro del mercado sin dejar de ser rentable y sin dejar de crecer” (Puerto, 2013, p. 176). Soportadas en un equipo humano que haga tangible los objetivos trazados.

Muchas organizaciones utilizan el diagnóstico organizacional con la finalidad de identificar las fortalezas y oportunidades de mejora, para aprovecharlas y corregirlas respectivamente, así tomar las mejores decisiones para la empresa a todo nivel.

Es una secuencia de acciones a realizar con la aceptación o no del personal a cargo. Definitivamente muchos empresarios coincidirán sobre la importancia de la persona y el rol que maneja para la ejecución de las nuevas normas o formas de funcionar. Entonces la organización resulta un vaivén de cambios a los cuales debe estar dispuesto todo el tiempo para subsistir. Y las personas inmersas en ellas, deben contar con las suficientes competencias de adaptabilidad y flexibilidad para marchar al compás de las mismas. Resulta ser una preocupación de la alta gerencia y directivos de la organización, debido a que se pone en riesgo no solo objetivos de rentabilidad, si no, la propia existencia de toda una compañía, donde si no se toman las decisiones adecuadas, podría dejar de funcionar y perder lo representativo para todos.

El presente trabajo busca realizar el diagnóstico organizacional de una empresa de Telecomunicaciones, para identificar las ventajas, determinar la problemática y desventajas que aqueja a la organización. Este análisis será una fuente importante para ejecutar acciones correspondientes.

Para la realización de la investigación se hará uso del modelo antropológico que plantea el autor Juan Antonio Pérez López, utilizando las dimensiones de la organización a nivel de eficacia, atractividad y unidad (Ferreiro, 2013). A través de instrumentos de evaluación como entrevistas a profundidad y encuestas, a las jefaturas y trabajadores tanto internos como externos de las 6 zonales de la región norte.



## Capítulo 2 . Marco teórico

En este capítulo se desarrolló la revisión de la literatura sobre el diagnóstico organizacional y de qué forma se aplica en los sistemas organizacionales. Además, acercándose a través de los autores a la concepción que se tienen sobre la organización o empresa. Contribuye para direccionar hacia los modelos o enfoques teóricos que se plantean para realizar un diagnóstico organizacional. Así mismo, el capítulo incluye algunos modelos de diagnóstico utilizados en las empresas, y concretamente el modelo del octógono, la cual se considerara como lineamiento para el sustento de la investigación. Considerando la importancia y la necesidad de realizar un diagnóstico para obtener información sobre cómo está el funcionamiento de la empresa, en función de ello, acorde a las situaciones que surjan proponer mejoras.

### 2.1. Fundamentos del diagnóstico

La frecuencia con la que se define o utiliza la palabra diagnóstico, resulta más común y coloquial dentro de un plano médico. Que involucra la visita a un especialista, obteniendo un diagnóstico autorizado, que incluye el correspondiente tratamiento para el problema manifestado. (Rodríguez, 2005)

En un plano organizacional, el desarrollo del proceso el diagnóstico se enmarca como un problema del conocimiento, argumentado por diversas bases teorías para llevar a cabo afirmaciones sobre cómo está funcionando una organización, posteriormente identificar las oportunidades de mejoras y hacer las recomendaciones necesarias en beneficio de los cambios a realizar. Se utiliza un diagnóstico con el objetivo de evaluar, anticipar o ponderar las alternativas que surge ante la necesidad de tomar decisiones sobre las posibles líneas de acción. Es donde a partir del manejo de la información habilitada, se define criterios que faciliten la identificación de los aspectos más importantes y colocar en segundo plano aquellos de requerimiento menos urgente, siendo en menor proporción perjudicial para la organización. (Rodríguez, 2005).

Por consecuencia, el autor fundamenta los siguientes puntos:

- a) El diagnóstico es entendido como la explicación de un especialista ante un problema expuesto, donde las conclusiones las halla en función de los síntomas mencionados.
- b) Siendo el especialista (como alto conocedor) capaz de discernir la información que sea útil para la obtención del diagnóstico.
- c) Entendiéndose el diagnóstico como una primera parte del proceso, para luego tomar medidas de acción en función a lo encontrado.
- d) El sentido de realizar un diagnóstico es su aplicabilidad para la solución de uno o más problemas, siendo este caso un contexto organizacional.

## 2.2. El sistema organizacional

“Un sistema es un conjunto de elementos interdependientes que interactúan y que forman un todo organizado, cuyo resultado es mayor que el resultado que podrían obtener cada uno de los elementos si operan independientemente” (Prieto, 2004, p. 10).

George Braziller conceptualiza los sistemas como: “Un todo organizado, compuesto por dos o más partes, componentes subsistemas y delineados por los límites identificables de su ambiente o suprasistema” (Hernández y Rodríguez, 2008, p. 64).

La organización bajo un enfoque sistémico representa un sistema social, que brinda puntos básicos para entender algunas variables propias de la organización, facilitando una postura proactiva y efectiva ante las situaciones cambiantes del entorno externo e interno enfrentadas por los gerentes, administradores o líderes modernos (Prieto, 2004). En concordancia con lo que afirma Rodríguez (2005), las organizaciones se pueden definir como sistemas sociales, porque condicionan la pertenencia, caracterizándose en:

- a) El establecimiento de ciertas condiciones o normas que deben cumplir aquellos que deseen pertenecer a ellas.
- b) Poner condiciones que deben ser satisfechas por todos los miembros, mientras permanezcan en ellas.

En consecuencia, el autor afirma que el surgimiento de las organizaciones parte de la coordinación de dos contingencias, la primera son los reglamentos y normas estipuladas

por la organización para mediar los comportamientos de los trabajadores y la segunda contingencia son los comportamientos de los integrantes (Rodríguez, 2005).

Para Chiavenato (1999), las organizaciones además de un sistema social, son agrupaciones humanas, un organismo en constante cambio e interacción con el medio. Afirma que nunca una organización constituye una unidad lista y acabada, por el contrario, adaptable a un entorno cambiante. Categoriza las organizaciones en dos: aquellas con beneficios de lucro y sin beneficios de lucro. Con la necesidad de integrar aspectos importantes como el recurso humano y no humano, enfocándose principalmente en lograr un sostenimiento propio y generar ganancias a través de su actividad económica.

Las personas manifiestan limitaciones individuales, por ello tienen que buscar cooperar entre ellas mismos, generando la necesidad de conformar organizaciones que hagan factible el logro de ciertos objetivos que no podrían alcanzar de manera individual. Una organización permite la coordinación y la sistematización de actividades y procesos realizados por más de dos personas, donde el funcionamiento será sostenible en la medida que todos cooperen para su existencia; siendo fundamentalmente necesario que se dé lo siguiente:

- a) Capacidad para comunicarse entre ellos.
- b) Disponibilidad para actuar en conjunto, inclusive en algunos momentos en sacrificio propio de su comportamiento para el beneficio global de la empresa.
- c) Planteamiento de objetivos comunes.

Pérez López (2009) denomina a las empresas como una organización humana donde “las organizaciones son un conjunto de personas cuyos esfuerzos y acciones se coordinan para conseguir un cierto resultado u objetivo que interesa a todas ellas, aunque su interés pueda deberse a motivos muy diferentes” (p. 9). En la medida que una organización existe, no solo bastará con el conjunto de personas presente, tampoco el contar con un objetivo en común, sino lo esencial será que estas personas se organicen, coordinando las actividades y generando orden para que en conjunto logren resultados. Todo esto llevándose a cabo por motivos y razones diferentes, pero priorizando el interés por lograrlo. Al referirse a organizaciones humanas el autor se refiere y piensa en algo tan estable y duradero como suelen ser las familias, las empresas, los municipios o los clubes deportivos. La estabilidad y la duración de una organización suponen la existencia de unos mecanismos y el juego de

unas fuerzas en las que unas personas se ponen de acuerdo para resolver un problema que les afecta.

### **2.3. El diagnóstico organizacional**

El diagnóstico organizacional forma parte de la administración del proceso de desarrollo organizacional, es el primer paso dentro del mismo, ya que “constituye un fundamento para la intervención, y esta implica poner en práctica varios programas de acción que inducen al cambio” (Wendell & Cecil, 1996, p. 115). En esencia el autor nos plantea tres componentes básicos en todos los programas de desarrollo organizacional: diagnóstico, acción y administración del programa. “El componente del diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus subunidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés” (Wendell & Cecil, 1996, p. 115).

Respecto al diagnóstico de las organizaciones, se define como un proceso donde un determinado observador describe las experiencias que tiene de una organización y de la forma que lleva a cabo su operar. Durante este proceso se aplica la observación y el análisis para distinguir cualquier hecho que sustente el trasfondo del problema. Por consiguiente, la visión sobre la organización dependerá mucho en cada detalle donde se enfoque la atención. Así, será posible destacar cualquier aspecto en particular o en conjunto, por ejemplo: sus miembros, los subgrupos internos, los subsistemas, departamentos, inclusive ver a nivel de estrategia si la organización está diferenciándose, y está en relación con su entorno. (Rodríguez, 2005).

Para ello, es importante saber el estado del sistema en lo concerniente al foco de interés principal de la organización, o la expresada por su directivo, ya sea el sistema total o alguna parte del todo. Entonces, del diagnóstico surgirá la descripción e identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas de mejora (Wendell & Cecil, 1996). Además, la organización como tal, también tiene un autodiagnóstico de su situación. En este sentido, el diagnóstico compone un caso de investigación generando lo que afirma Giddens (citado en Rodríguez, 2005), la doble hermenéutica. Esto quiere decir, que los sustentos brindados por los miembros de la organización, sobre su estar y actuar en ella, recalcan la necesidad de tomarse en consideración para el objeto de estudio (Rodríguez, 2005).

### **2.3.1. Diagnóstico y desarrollo organizacional**

En un entorno que demanda cambios, las organizaciones consideran cada cierto periodo realizar un análisis interno, que en definitiva viene influenciado por un entorno externo. Esto esencialmente para mantener su competitividad, y como respuesta a los cambios abruptos del mercado. Según surja la necesidad de resolver algún problema, y como primer paso se tendrá que diagnosticar, luego, evaluar, analizar y, eventualmente, empezar un proceso de desarrollo en la organización (generalmente cambios), que puede ser causado por diversos aspectos (Rodriguez, 2005):

- El crecimiento de la organización que se ve limitada por la estructura que mantiene, quedando obsoletos sus esquemas organizativos anteriores, dificultando su continuidad.
- Deterioro de la organización, es decir, personal de edad avanzada, equipos y edificios antiguos. Cabe la posibilidad que a esto se sume la obsolescencia de su producto y, por tanto, la estrategia al mercado.
- Sobre posicionamiento de la competencia, incurriendo en la reducción de costos para mantenerse en el mercado, lo que implicaría un cambio en la organización orientado por temas financieros, costos y de operaciones.
- La organización está a punto de enfrentar diversos cambios a futuro, y requieren de un diagnóstico para conocer el impacto que esto tendrá sobre la empresa.
- Incremento en la complejidad del entorno externo ya sea político, económico, social, que afecta a la organización, forzándola a realizar cambios.
- Cuando requiere conocer su propia cultura para implementar esquemas nuevos dentro de la organización, ya sea centrado en alta calidad y productividad para mantener su vigencia y presencia en el mercado.

### **2.3.2. Diagnóstico y eficiencia organizacional**

Para Lawlwer, et al. (1980, citado en Rodriguez, 2005) la búsqueda de la eficiencia (Jaramillo & Viteri, 2005) organizacional recae en tres tipos de herramientas:

- Herramientas conceptuales: estar respaldados por conceptos y teorías que faciliten el entendimiento de la organización, su funcionamiento y comportamientos. Teniendo claro los puntos que separan una organización eficiente de la ineficiente.
- Técnicas y procesos de medición: tener a disposición herramientas que faciliten el levantamiento de información acerca de la organización, tanto a nivel funcional como organizacional. De lo contrario resultará difícil poder avanzar sin información base.
- Tecnologías de cambio: llevan a cabo diversas formas para cambiar lineamientos conductuales, teniendo como objetivo, incrementar la eficiencia de la organización.

Desde una perspectiva sistémica el diagnóstico organizacional para Rodríguez (2005) se define como: “el proceso de medición de la efectividad que incluye tanto las capacidades de desempeño de tarea, como el impacto que tiene el sistema organizacional sobre sus miembros individuales” (p. 33). Esto significa, la óptima adecuación de la estructuras con los componentes de la organización, para el logro del funcionamiento y cumplimiento de tareas.

### **2.3.3. Modelos o teorías de diagnóstico organizacional**

#### **2.3.3.1. Modelo de contingencias**

Fue elaborado por los autores Lawrence y Lorsch (1973, citado en Rodríguez, 2005), sustentado en base a la teoría de contingencias que estos mismos autores realizaron. Donde define el modelo como una variante de la aplicación organizacional, tomado de los conceptos de la Teoría General de Sistemas y cibernética, realizada a finales de los años setenta.

Desde la cibernética, Ashby (1958, citado en Rodríguez, 2005), con su famosa ley de variedad requerida, dejó establecido que la relación existente entre el sistema y el entorno están representadas por las diferencias entre los niveles de complejidad que alcanzan uno del otro. Añade que el ambiente es más complejo que el sistema, y para relacionarse con él, deberá cuidar mucho la selectividad en las acciones a realizar y reducir los niveles de complejidad del entorno haciendo relevante solo lo que compete a éste. Es decir, un sistema poco complejo solo se relacionará con otro ambiente de baja complejidad, en la medida en que ambos aumenten, tanto sistema como ambiente, tendrá a ser más complejo.

En consecuencia, tendrían que ser directamente proporcional para poder converger y entenderse.

De la teoría general de sistemas, por su parte, introdujo el concepto de sistema abierto al entorno. Con esto, según Luhmann (1971, citado en Rodríguez, 2005), ocasionó una perspectiva diferente, cambiando el concepto sobre la representatividad del todo, concebido como algo superior a la sumatoria de las partes, pasó a entenderse en función de las diferencias establecidas entre el propio sistema y el ambiente.

Todo lo anterior constituye la base sólida en que se construyó la teoría del enfoque de contingencias de Lawrence y Lorsch, brindando al marco conceptual la relevancia a la relación del sistema organizacional con su entorno, es decir, a la contingencia del encuentro entre organización y ambiente. En consecuencia, resulta central la consideración que la organización asume establecida por los límites del ambiente y como éste pueda manifestarse en distintas condiciones.

Por ello considera dos procesos fundamentales para el análisis;

1. La diferenciación: se determina en función de “la especialización de las sub partes organizacionales dedicadas a dar cuenta de las diversas demandas ambientales provenientes de los distintos sub ambientes con los que la organización se relación, como: proveedores, clientes, competencia, tecnología, sistema legal y tributario, etc.” (Rodríguez, 2005, p. 53). Estos subsistemas coorganizacionales pueden presentar diferencias entre ellos, sin embargo, se requiere de otra fuerza superior que permita mantener a la organización funcionando como una sola.
2. La integración: se expresa en actividades que realiza la organización para establecer la coordinación interna y externa de los subsistemas diferenciados. El objetivo es conseguir que los subsistemas colaboren entre sí y se complementen en vías al logro de los fines organizacionales. Así mismo, frena el aporte de la diferenciación en sentido de que cada subsistema pueda ejercer autonomía y desintegrar la identidad del sistema organizacional.

El análisis a partir de este modelo “intenta comprender el proceso de diferenciación y su correlato de integración en la relación de la organización con su ambiente” (p. 44). Es decir, situada la organización en un entorno específico, el análisis tendría que especificar detalle a detalle los componentes de la organización, en sus diferentes ámbitos tanto en relación externa como interna (Rodríguez, 2005, p. 44). Ver Figura 1.

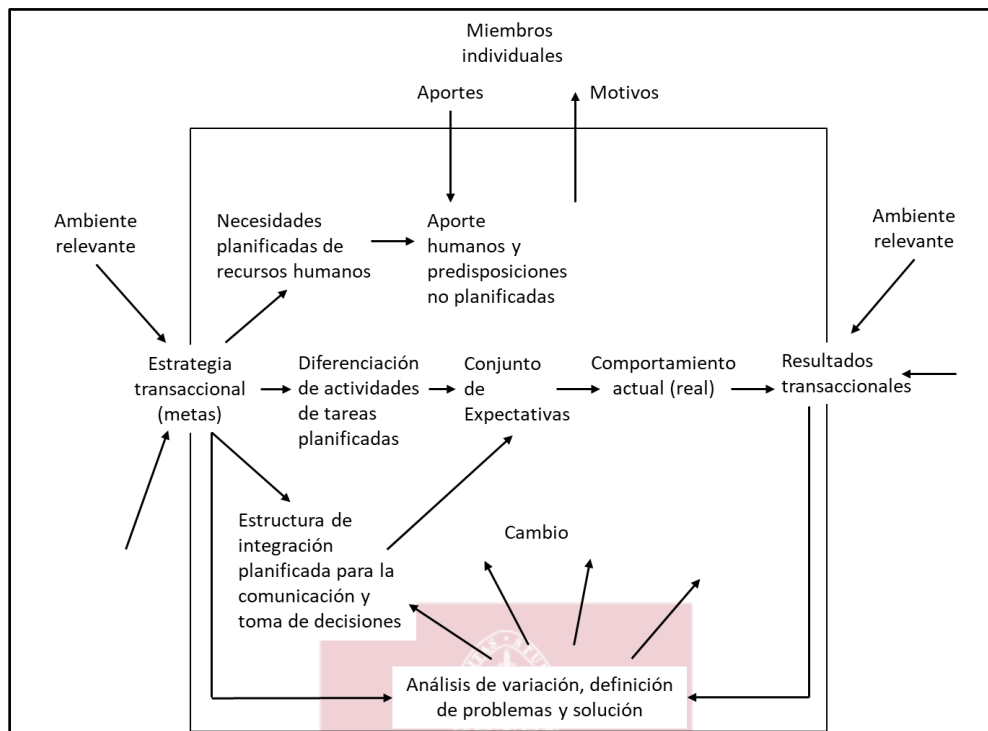


Figura 1. Modelo de contingencias  
Fuente: Rodríguez (2005)

### 2.3.3.2. Modelo de las 7S de McKinsey

Este modelo está conceptualizado como una herramienta utilizada para el diagnóstico, análisis y acción. Tuvo sus orígenes en una corriente científica que buscaba investigar sobre la administración y organización de empresas, enfocándose en las mejores prácticas para realizarlas. (Waterman, Peter y Phillips, 1980). Este camino dio luz al modelo de las 7S creado por James McKinsey, quien trabajó en la Universidad de Chicago. En 1926 fundó la firma de consultoría llamada McKinsey & Company con profesores de la Escuela de Negocios de Harvard y Stanford (Jaramillo y Viteri, 2005).

Esta serie de investigaciones, que complementó el modelo de McKinsey, fue estudiado por Bradach (1996), quien obtuvo las siguientes conclusiones: (citado en Albónico, 2015)

1. No existe el mejor ni único método de organizar una empresa, y tampoco funciona para todas de la misma forma.
2. Una organización mantendrá su vigencia en la medida que se ajuste y se adapte a los entornos cambiantes.

3. La organización que se adapte a su medio, considerará la interrelación entre la propia empresa y sus elementos, tomándola como indicadores de efectividad.
4. Se compone de siete elementos fundamentales para lograr sus objetivos, estos son: estrategia, estructura, sistemas, personal (*staffing*), habilidades, estilo y valores compartidos.
5. El logro de la eficiencia estará acorde en función del alto grado de alineamiento interno; es decir, elemento debe ser coherente entre ellos y complementarse.

El modelo afirma que los cambios efectivos en una organización no resultan tan sencillos como analizar independientemente la estructura o la estrategia, (sin dejar de considerarlas importantes), pero la eficiencia se logra cuando se analiza la interacción de todos estos múltiples aspectos (Waterman, Peter, & Phillips, 1980). En consecuencia, es fundamental al analizar un punto, tomar en consideración la interrelación de todos los siete aspectos claves ya mencionados para toda organización. Resultando relevante el análisis de estos elementos, a fin de maximizar la utilidad del enfoque (Peters & Waterman, 2006). Ver Figura 2

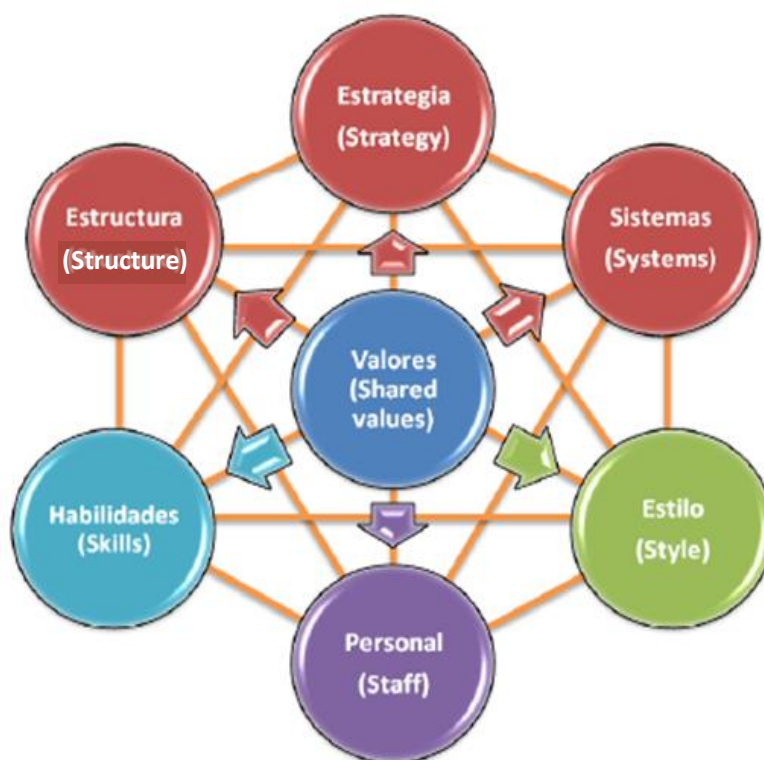


Figura 2. Elementos del Modelo de las 7S de McKinsey  
Fuente: Peters & Waterman (2006)

Para el mejor entendimiento sobre el modelo, se procederá a definir cada uno de los elementos: (Waterman , Peter, & Phillips , 1980):

- La estructura (*Structure*): es la forma de organización de la empresa, como se relacionan las partes para trabajar de manera conjunta. Suele estar determinada por las líneas jerárquicas, asumiendo la repartición de las actividades y responsabilidades de manera proporcional para lograr los objetivos y metas establecidas. Suele descentralizarse para luego recentralizarse.
- La estrategia (*Strategy*): que secunda a la estructura para brindar el soporte. Es el resultado de las acciones planeadas por la organización en respuesta o anticipación a los cambios demandados por el entorno (clientes y competidores), enfocando sus recursos, siendo innovadores y creando nuevos caminos para lograr los resultados esperados, con la finalidad de mejorar su posición ante lo competidores. Es la forma de expresar “Aquí es como vamos a crear únicos valores” (Waterman , Peter, & Phillips , 1980, p. 20).
- El sistema (*Systems*): se involucra a todos los procesos internos que delimitan los parámetros y normas de la organización, tanto de manera formal como informal. Por ejemplo: presupuestos, capital de inversión, costos, etc.
- El estilo (*Style*): es el comportamiento establecido por quienes dirigen la organización. En muchas ocasiones no se suele considerar como importante, pero realmente sí lo es, especialmente por cómo influye en el comportamiento de su equipo, y centrado en la personalidad que tienen.
- El personal (*Staff*): como aspectos duros se considera: sistemas de evaluación, remuneración, programas de capacitación, etc. Y como blandos se considera la actitud, la moral, la motivación y el comportamiento que pueda demostrar los colaboradores, además de cómo quiere ir moldeando y alineando estos a los valores propios de la organización.
- Las habilidades (*Skills*): engloba los atributos cruciales como ningún otro concepto lo podría definir. Es la parte esencial sobre las capacidades requeridas por los miembros de la organización y como distinguirá una empresa de otra.

- Los valores compartidos (*Shared Values*): son las ideas fundamentales sobre los que se asienta la organización, su desarrollo y crecimiento, es decir, el centro de la empresa, uniendo a todos los miembros con los objetivos y alineándolos en la dirección establecida.

En base a todos los elementos será factible evidenciar las falencias que puedan existir en la organización, además de conocer los puntos fuertes, oportunidades de éxito y amenazas. Tomando ese punto de partida se inicia el trabajo de mejorar los aspectos necesarios, como la planeación estratégica, donde se toma en consideración todos los aspectos y no solo una parte de ella, porque queda evidenciado la repercusión que tiene una sobre las demás.

#### **2.3.3.3. Modelo de seis cuadros**

Otro modelo planteado como herramienta para el diagnóstico por Marvin Weisbord, publicado en el año 1976, utilizado aún en las prácticas actuales para diagnosticar una organización en el marco de referencia del desarrollo organizacional.

El modelo señala paso a paso las áreas de indagación, señalando lo que deberían buscar para realizar el diagnóstico de la organización. Para ello, sustenta seis áreas esenciales y a su vez críticas para encontrar los problemas que aquejan a la organización, planteadas por Wendell & Cecil (1996), estas son:

- Propósitos
- Estructura
- Recompensas
- Mecanismos útiles
- Relaciones
- Liderazgo

Es donde el autor menciona que se debe centrar la atención para que las cosas en la organización funcionen adecuadamente. Es utilizado como un mapa cognoscitivo, examinando sistemáticamente los procesos y las actividades de cada cuadro como se

muestra en la Figura 3, procurando encontrar alguna señal del problema (Wendell & Cecil, 1996).



Figura 3. Modelo de los seis cuadros

Fuente: Wendell & Cecil (1996)

Según Weisbord (citado en Wendell & Cecil, 1996), quien realice el diagnóstico debe considerar relevante tanto en aspectos formales como informales de cada cuadro. El sistema formal se entiende como la forma oficial donde se indican los procedimientos sobre cómo realizar las cosas en la organización, y por otra parte el sistema informal representa cómo en realidad ocurren las cosas y cómo es el comportamiento de las personas ante esos sucesos. Por ejemplo, detalla el autor, “el reporte formal de las relaciones y de la organización de las tareas y las personas que se prescriben en el cuadro de la estructura, quizá no refleja los arreglos estructurales reales que se encuentran en el sistema informal” (Wendell & Cecil, 1996, p. 127).

En consecuencia, se busca obtener información en base a dos preguntas: “la primera ¿los arreglos y los procesos que requiere el sistema formal son los correctos para cada cuadro?, la segunda ¿los arreglos y los procesos desarrollados por el sistema informal son los correctos para cada cuadro?” (p. 127). Resulta usual, en la práctica, encontrar a los arreglos formales como inapropiados, sin embargo, el sistema informal encuentra formas de resolverlo sin mayor estructura y corrigiendo los errores. De igual manera, la estructura del sistema formal está diseñada de una forma tan, infalible que resulta usual encontrarlos

en todas las organizaciones. Sin embargo, del lado del sistema informal, no se ejecuta bajo tal “perfección”. Esta diferencia contrastante observada en el desarrollo de las organizaciones, es muy particular y no hay que dejarla de lado al momento de diagnosticar la organización, ya que brinda relevante información entre los procedimientos establecidos y lo que ocurre en realidad. Weisbord (citado en Wendell & Cecil, 1996) recomienda, para la realización de un diagnóstico, un estudio a profundidad de los diferentes cuadros antes de elegir las técnicas de intervención o acción.

#### **2.3.3.4. Modelo antropológico: El Octógono**

Planteado por Juan Pérez López donde argumenta que las organizaciones son humanas, y que los directivos para tomar decisiones e implementar cualquier cambio interno, es de vital importancia considerar todos los factores involucrados. “Para que la organización exista, opere y sea capaz de alcanzar cualquier objetivo concreto tiene que satisfacer, mínima y necesariamente, un cierto nivel de motivos de las personas cuya cooperación es imprescindible” (Pérez López, 1993, p. 15). Quedando claro y en evidencia, que sin la suficiente motivación nadie realizará lo que exige la organización y ésta podría desaparecer.

Para comprender la forma cómo opera una organización y determinar la finalidad de la misma, se tendría que direccionar la atención a tres dimensiones de la organización, siendo cada una de ellas las que satisface los tipos de motivos, o podría satisfacer en las personas que estén dentro de la misma. A estas tres dimensiones de la organización se les denomina: la eficacia, la atraktividad y la unidad (Ferreiro & Alcázar, 2017). El paradigma antropológico contempla a las organizaciones a través del esquema básico que se expone en la Figura 4, donde resulta esencial para el autor recalcar el nuevo valor de la organización que aparece en este modelo, refiriéndose a la unidad, como concepto importante a detallar, la cual inicialmente podría parecer difícil de explicar, ya que se detallan realidades más profundas e importantes, pero menos visibles de las organizaciones humanas. Con la principal visión de la interrelación que tiene la organización y la satisfacción de las necesidades reales de las personas (Pérez López, 2009).

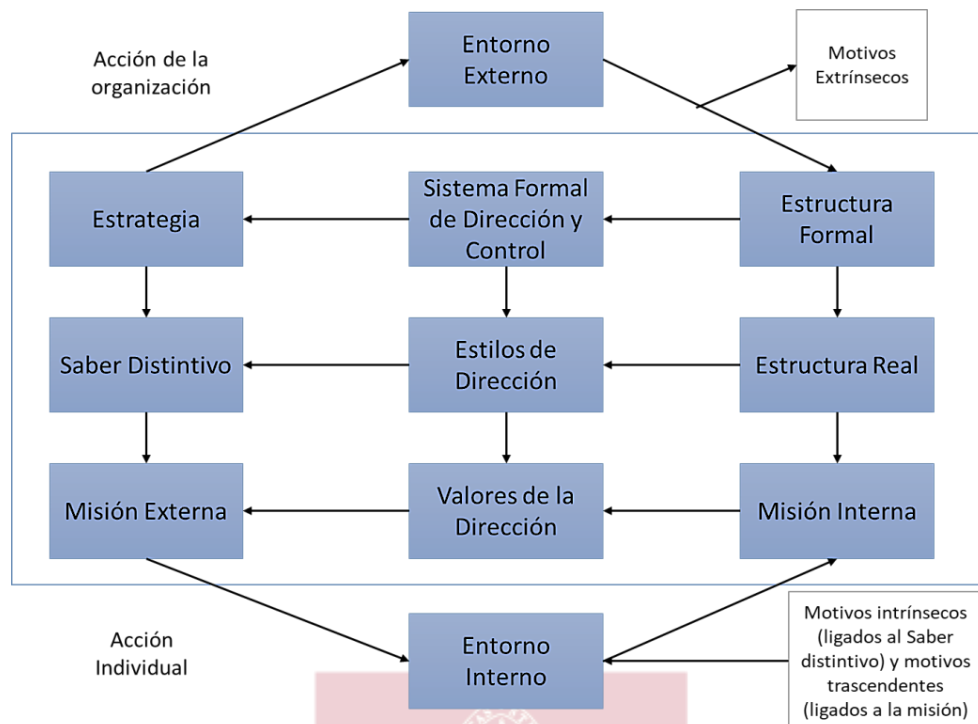


Figura 4: Modelo El Octógono  
Fuente: Ferreiro (2013)

En consecuencia, plasma las bases teóricas en una herramienta de análisis llamada “El Octógono”. Como lo define el autor: “Este modelo permite entender qué quieren lograr las personas a través de su colaboración con la organización- Para ello considera sus motivos, motivaciones y aprendizajes” (Ferreiro, 2013, p. 60).

En base a lo anterior, el Octógono nos permite hacer un diagnóstico de evaluación de la organización en tres dimensiones o fines de la organización como le denomina Juan Pérez López, cada una de las dimensiones a su vez cuenta con tres elementos:

### 1. La eficacia: primer nivel de la organización

Se define como “la capacidad de operar (ofrecer productos o servicios) a través de la satisfacción de los motivos extrínsecos de las personas que participan en la empresa permitiendo la continuidad en el tiempo” (Ferreiro & Alcázar, 2017, p. 131). Siendo eficaz en toda su magnitud, en tanto en cuanto se logre la generación de riqueza material.

En este nivel, se analizan los datos sobre la organización en relación con su accionar frente al entorno externo. Este se representa en un casillero ubicado en la parte superior del octógono. Se incluyen datos relevantes sobre aspectos reales donde la empresa no tiene

poder de influencia de manera significativa; como, por ejemplo: leyes del estado, política, economía, cambios en el mercado, comportamiento del mercado, etc.

El autor denomina este plano como estratégico o formal, debido a que trata de conceptualizar la manera cómo opera una empresa desde una visión básica. Este elemento de la organización, es el más analizado en la mayoría de teorías o modelos, además de ser representativo en la praxis organizativa. Enfocándose en datos como el mercado, consumo, productos, sustitutos, etc. (Ferreiro, 2013). Comprende los elementos de estrategia, sistemas formales y estructura formal.

- Estrategia: “es lo que la empresa decide ofrecer a los consumidores: productos y/o servicios, canal de ventas, oferta comercial, etc., para solucionar sus problemas reales” (Ferreiro, 2013, p. 65). Para ello, suelen establecer planes estratégicos comerciales que impliquen periodos de tiempo a corto, mediano y largo plazo para lograr el éxito en la estrategia, mantenerse vigentes en un entorno que resulta ser tan cambiante y altamente competitivo. Las empresas plantearían algunas estrategias a ejecutar dependiendo del sector en el que se encuentran; podría funcionar algunas como: (Pérez, 2018)
  - Utilizar fuentes de datos (*big data*) para analizar los comportamientos de los consumidores, de esta forma indagar acerca de las necesidades que no se están cubriendo para representarlo en algún producto o servicio.
  - Innovar y desarrollar nuevos lanzamientos, previo conocimiento de la factibilidad y viabilidad del mismo, sobre todo, el retorno de inversión.
  - Búsqueda constante de segmentos nuevos dentro del mercado.
  - Proponer nuevos canales de venta y distribución, o en su defecto, ampliarlos para llegar a más personas.
  - Estrechar la fidelización con los clientes.
- Sistemas formales de dirección y control: está representado por las políticas y procedimientos formales, establecidos por la empresa, permite obtener mediciones utilizando sistemas de información, administración y control; con la finalidad de conocer si se cumplen. Es donde se señala la dirección que los empleados deben

seguir. Se incluyen los modos que tiene la empresa para asegurar que se cumpla la estrategia definida (Ferreiro, 2013, p. 65). En ese sentido, los sistemas suponen establecer procedimientos que aseguren la correcta ejecución de determinados protocolos y actividades, asegurando la formalidad y estandarización del proceso. Estos pueden estar directamente relacionados a los objetivos comerciales, como eje importante de la captación, mantención y fidelización de clientes como una necesidad para la generación de ingresos. En consecuencia, ofrecerles la calidad establecida reflejada en los productos y servicios, midiendo con indicadores o estándares cada proceso involucrado en la generación de valor. Dichos datos se convierten en información para estimar ventas, producto, costos, clientes, inventarios, etc. (Pérez, 2018).

- Estructura formal: está compuesta por “toda la información y datos sobre las personas que componen la organización, pero consideradas como componentes manuales, manipulables, como meros peones que cumplen su rol material para satisfacer sus necesidades” (Ferreiro, 2013, p. 68).

Representa los componentes de la organización, acerca de cómo se encuentra organizada y estructurada formalmente, para cumplir con sus estrategias y objetivos. Como documentos tangibles se representa en los organigramas, manual organizacional de funciones y descriptivos de puestos. En el caso de este último, se detalla el objetivo del puesto, las funciones y las tareas. Puede especificar además la escala jerárquica, a quién reporta y a quienes tiene bajo su cargo. Además de las competencias o habilidades requeridas para el desempeño de las funciones, y la retribución económica por la labor (Pérez, 2018).

## **2. La atraktividad: segundo nivel de la organización**

Se define como “la capacidad de la empresa para operar a través de la satisfacción de motivos internos de las personas que participan en ella, que se da en las personas por prestar su cooperación a la empresa”. (Ferreiro & Alcázar, 2017, p. 138). Esta dimensión o fin de la organización, mide el grado operativo de la empresa, es decir, como está “la competencia distintiva” y las capacidades operativas ligadas a la actividad que realiza” (Ferreiro & Alcázar, 2017, p. 139). Entonces, una acción mientras más eficiente sea, contribuye a aumentar la atraktividad de la empresa, eso quiere decir, que la empresa

aprende a hacer mejor lo que hace. Denominado las “*core competences*”, un aprendizaje operativo.

Comprende las dimensiones: saber distintivo, los estilos de dirección y la estructura real.

- Saber distintivo: se refiere a todo el conocimiento requerido y necesario para el desarrollo de una empresa (Ferreiro, 2013, p.65), en qué medida los distingue de la competencia, porque es lo mejor que sabe hacer la empresa. Está relacionado al aprendizaje operativo donde se perfecciona el “saber hacer”, el cual resulta relevante para fortalecer el saber distintivo representado en su ventaja competitiva.

También tiene que ver con el aprendizaje logrado en el trabajo diario, esto significa cuantas más personas altamente calificadas, más probabilidades tienen de participar en actividades de aprendizaje.

Reconoce esta dimensión que la efectividad de una empresa se encontrará en gran medida por asegurar los niveles de formación y aprendizaje de sus empleados, para mantenerse capacitados en lo concerniente a sus funciones; y así, brindar competitividad a nivel personal y organizacional. “La sumatoria de todos los saberes individuales generará la sinergia de un saber organizacional competitivo que mantenga a la empresa a la vanguardia” (Pérez, 2018, p. 16).

- Estilos de dirección: dentro de esta dimensión “se recogen los modos concretos de dirigir que ejercen los ejecutivos de la empresa en términos de dos competencias: comunicación y participación” (Ferreiro, 2013, p. 70). Además, aquí tendrá que reflejarse el modo en que cada persona toma las decisiones.
- Estructura real: Se refiere a todas las personas concretas con sus propias características, capacidades, cualidades y talentos. “Donde se ubican los datos referentes a dichas capacidades que se dan entre los partícipes de la organización. Aquí se ubica, por ejemplo, si se da o no el trabajo en equipo, qué tipo de preocupaciones hay entre las personas” (Ferreiro, 2013, p. 70). Además, se incluye la actitud de las personas (al trabajo, jerarquía, relaciones con otros miembros del equipo), cómo se establecen y desarrollan sus estilos de comunicación y el nivel de automotivación se ubican en esta dimensión (Pérez, 2018).

### 3. La unidad: tercer nivel de la organización

Representa el modelo completo o modelo antropológico, teniendo en cuenta que cada nivel incluye al anterior, lo que lleva a la necesidad de analizar los hechos en su vertiente más profunda. (Ferreiro, 2013) La unidad “es la capacidad de la organización para satisfacer los motivos trascendentes de las personas que participan en ella, sus necesidades afectivas” (Ferreiro & Alcázar, 2017, p. 148). En su representación, una unidad de medida sería la confianza mutua entre los miembros que conforman la organización y la identificación con los fines y los modos de operar de la empresa. El autor afirma que “Cuando los miembros de una organización reconocen el valor de lo que la empresa hace para otras personas, y actúan por ese motivo, entonces hay identificación con ella. Ese grado de identificación es el grado de unidad” (Ferreiro & Alcázar, 2017, p. 149). Para entender el funcionamiento de una organización a todo nivel bajo este modelo, es necesaria la presencia de esta tercera variable. Que comprende las dimensiones de: misión externa, misión interna, y los valores de la dirección.

- Misión externa: está referida a “las necesidades reales de los consumidores que la empresa desea satisfacer. Está claro que en este apartado no pondremos los deseos o declaraciones que se hagan, sino tan sólo la realidad” (Ferreiro, 2013, p. 71). De manera genérica se busca obtener la confianza de los partícipes, y de manera específica resulta ser las necesidades reales por las cuales la empresa se aboca a satisfacer. Es la preocupación real, por el lado de los clientes por que se cumpla con la propuesta de valor, y por parte de la empresa, que los clientes se sientan totalmente satisfechos ante ello. En caso de que no resulte ser así, también se demuestre las acciones correspondientes y genuinas para la solución de todo tipo de problemas, ya sean de calidad, garantía y reclamos, buscando sobre todo mantener los niveles de confianza (Pérez, 2018).
- Valores de la dirección: “Están referidos al modo en que se solucionan los conflictos intermotivacionales y las normas que definen comportamientos justos de los partícipes”. (Ferreiro, 2013, p. 65). Se trata de la concepción que tengan los directivos y la empresa sobre las personas que trabajan en ella. Y de cómo se brinda los niveles de apoyo, estima y desarrollo personal. Es decir, se refiere al trato que le brindan en la medida lo consideren un medio o un fin. En ese sentido, “¿Qué entendemos por valores? Pues, de un modo sencillo, podríamos responder: lo que la empresa entiende

por persona" (Ferreiro, 2013, p. 71). Los valores de la dirección se verán reflejados en gran proporción en las políticas institucionales establecidas por la organización (Pérez, 2018).

- Misión interna: esta dimensión refiere al propósito de la empresa respecto a atender y satisfacer las necesidades reales de los colaboradores que componen la empresa. Lo que representaría exactamente lo mismo a la definición de misión externa, pero ahora referido al personal interno (Ferreiro, 2013). Aquí, se pone en evidencia la coherencia sobre todo lo explicado anteriormente, ya que se observa claramente la calidad en el trato que la organización brinda a todos los miembros, evitando todo tipo de distinciones. Pérez López solía comentar: "La "prueba ácida" de la autenticidad de una misión interna de calidad, consiste en ver cómo se trata a los débiles de la empresa, esto es, los mayores próximos a la jubilación y los enfermos, es decir, a la gente "marginada" (Ferreiro, 2013, p. 71), quienes no logran aportar lo suficiente a la Eficacia, primer nivel de la organización relacionada con la rentabilidad. Porque representan el grupo de personas en el centro de la observación, y el resto del personal visualizaría como podrían ser tratado ellos, a futuro, en algún momento. (Ferreiro, 2013).

Finalmente, dentro de los modelos explicados, que están formando parte de las herramientas utilizadas por las empresas para realizar el diagnóstico organizacional, los investigadores de la tesis consideran por criterio, sustentar el diagnóstico en función del modelo antropológico representado en El Octógono, ya que concuerda con una visión completa, tanto a nivel de la eficiencia y sistemas de la organización, como el aspecto humano. Definitivamente, todas las estrategias o herramientas podrían ser válidas, y se recomienda el uso complementario con entrevistas y otro tipo de levantamiento de observación para concatenar de mejor forma el diagnóstico. Es por ello relevante, además, detallar sobre las técnicas o prácticas usadas para el establecimiento de estos modelos, detallándose en el siguiente punto.

### **2.3.4. Procesos y técnicas de diagnóstico organizacional**

#### **2.3.4.1. La observación**

Se define como “el acto creador del conocimiento y no solo una técnica entre otras; resulta ser una herramienta de importancia central en el hallazgo del problema observado. Debido a la naturaleza del ser humano, la acción de observar se realiza la mayor parte del tiempo, entre las mismas personas, hacia los sistemas sociales, y además está el autoobservación. Involucrando una perspectiva y puede hacerse desde el interior de un grupo o desde su exterior. El autor considera que “El observador distingue con claridad su panorama de observación. Nada parece oculto, todo aparece nítidamente perfilado. Lo que no ve, escapa de tal modo a su observación, que ni siquiera puede sospechar que sus esquemas de distinción pueden ocultarle algo” (Rodríguez, 2005, p. 89). Explicando en el marco de la observación, algunas características inclusive podrían quedar fuera si no las considera como tal, porque acotan la visión.

#### **2.3.4.2. La entrevista**

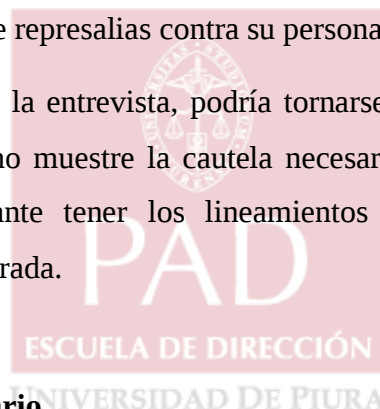
Esta técnica, además de complementaria y necesaria, consiste en establecer una conversación entre el consultor (investigador, o persona encargada del proceso) y un miembro de la organización que se pretende diagnosticar. El autor afirma que se debe tener claro que “el objetivo de esta conversación es obtener información sobre una gran variedad de temas de las organizaciones y la opinión del entrevistado acerca de estos” (Rodríguez, 2005, p. 90). Un primer acercamiento para el proceso de diagnóstico organizacional, se da por las entrevistas realizadas a personas claves de los diferentes departamentos de la empresa. Con toda esta información se podría contemplar de forma global la situación por la que atraviesa la organización.

Se debe prestar mucha atención al momento de proceder con esta técnica porque, en la medida en que la entrevista sea direccionada adecuadamente, se lograría obtener información y antecedentes relevantes para un mejor diagnóstico, además de guiar el camino para las fases posteriores a este Rodríguez (2005) recomienda tener en consideración los siguientes puntos:

- Los datos recogidos por este instrumento, indudablemente estarán contaminado por percepciones subjetivas de quienes participan en el proceso, como algunos factores

psicosociales por parte del entrevistado y del entrevistador, además del contexto donde se realice.

- El reporte logrado entre el entrevistado y el entrevistador, resultará de relevante para la obtención de información y para el develar de la entrevista, incidido directamente en los resultados esperados.
- El rol de las expectativas juega un factor de influencia en los resultados de la entrevista, por ello, recomendable el manejo de las mismas, para desunir los porcentajes de sesgos.
- La impresión generada en función de cómo se obtenga la información influirá en la entrevista y tener efectos sobre ella. Generando una percepción de sobrecargo de información, haciendo sentir a la otra persona invadida, incluso, fomentando dudas o temores sobre tomas de represalias contra su persona, posterior a la entrevista.
- La interacción durante la entrevista, podría tornarse complicada y poco esperada, en caso el entrevistador no muestre la cautela necesaria o no tenga clara los objetivos. Para ello, es importante tener los lineamientos para como mínimo dirigir una entrevista semiestructurada.



#### **2.3.4.3. El cuestionario**

Es uno de los métodos de recojo de información que resulta ser el más popular y ampliamente utilizado para la recopilación de datos. (Barcelona, 2020) Además, se puede aplicar de forma masiva, siendo la diferencia principal con la entrevista, donde se restringe a una sola persona. El cuestionario, en cambio, es un conjunto de preguntas administradas de manera impresa o virtual a numerosas personas (Rodriguez, 2005). Resultando de mayor facilidad para: identificar problemas o áreas susceptibles de mejora, evaluar los resultados y encontrar soluciones, donde participe el mismo personal, involucrándose para discutir la información recogida, y generen propuestas a implementar, facilitando la mejora y el cambio.

Lo que se debe tener en claro acerca de la encuesta o cuestionario es “que debe ser elaborado cuando el proceso de diagnóstico ha avanzado lo suficiente como para que el investigador se encuentre en condiciones de construir preguntas que efectivamente puedan aportarle información, y las cuales puedan ser respondidas adecuadamente” por quienes

integran la organización, además que éstas resulten significativas y se obtenga la información necesaria (Rodríguez, 2005, p. 98).

## **2.4. Sector de telecomunicaciones**

El Estado peruano ha intervenido desde el primer avance tecnológico en telecomunicaciones en el año 1857, cuando se instala el primer cableado telegráfico con la finalidad de brindar una comunicación rápida entre dos puntos distintos dentro del territorio nacional. Éste, a través del tiempo, ha venido tomando acciones y regulando el sector con la finalidad de poder beneficiar a la población con la creación de entidades, siendo unas de las más importantes, el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones en el año 1968 y OSIPTEL en el año 1993. Además, fomentó la apertura del mercado de telecomunicaciones en el Perú en 1998, lo que significó mayor participación de competidores (Valdez, 2017).

En los últimos años las telecomunicaciones han evolucionado a un ritmo muy acelerado, tanto en los servicios móviles (pre pago y post pago), como en los servicios fijos (telefonía fija, internet y televisión), beneficiando principalmente a los clientes (personas naturales y negocios), en términos de reducción de costos, mejor calidad del servicio, una serie de soluciones integrales, mayor eficiencia en los procesos y sobre todo llegar a más peruanos. OSIPTEL “destacó que el promedio anual de crecimiento del sector telecomunicaciones es de 8.04% en los último 4 años, creciendo 7.4% en el año 2017”. Asimismo, Rafael Muento, presidente del Consejo Directivo de OSIPTEL, manifestó que “el sector ha ido creciendo durante 89 meses consecutivos. Sostuvo que el dinamismo en el sector ha permitido que existan más de 40 millones de líneas móviles activas” (Agencia Peruana de noticias, 2018).

Hoy en día, el mercado está dinamizado principalmente por el ingreso de más operadoras, las cuales luchan día a día por tener mayor participación de mercado (véase Figura 5 y Figura 6) y rentabilidad en este sector; la competitividad y ventajas vienen dadas principalmente a través de inversión en infraestructura (despliegue de nuevas redes, antenas, fibra óptica), lanzamiento de nuevos productos, ofrecimiento de mejores ofertas y diferenciación con el servicio o la paquetización.

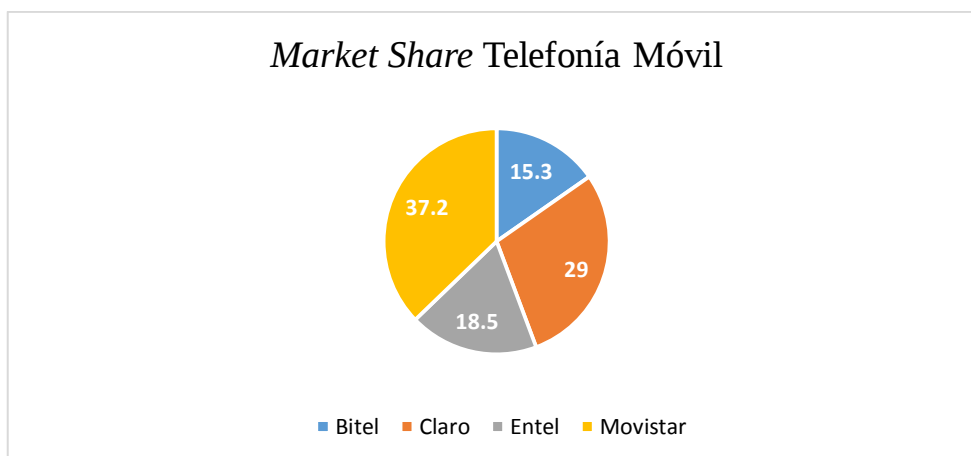


Figura 5: Participación de mercado en telefonía móvil  
Fuente: Elaboración propia

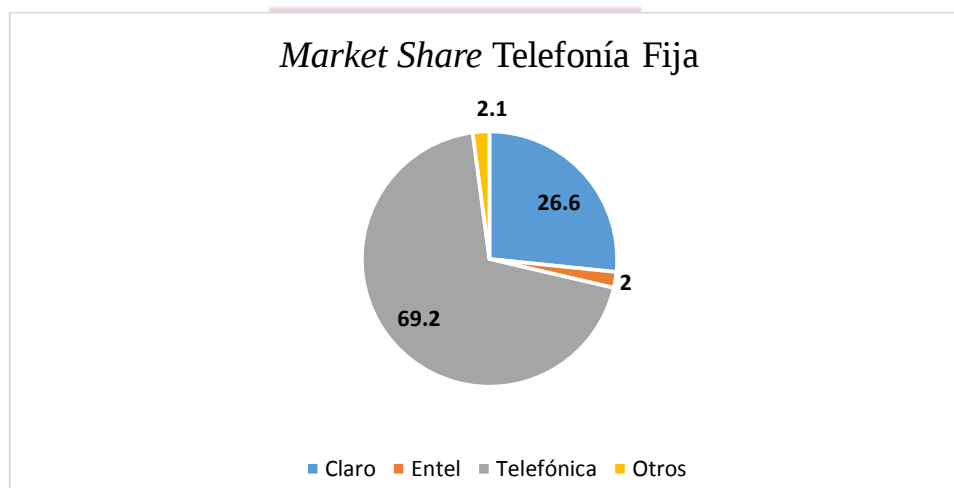


Figura 6: Participación de mercado en telefonía fija  
Fuente: Elaboración propia



### Capítulo 3 . Marco metodológico

Dentro de la metodología se enmarca el proceso de recogida de la información direccionado a dos grupos objetivos que representan la población de estudio como se mencionó en líneas anteriores. La primera población objetivo es el personal contratado por la organización matriz o principal en su planilla y bajo su supervisión; la otra población objetivo es el personal de ventas, quienes son contratados por otras empresas denominadas socias, pero brindan los servicios para la organización principal, quienes tercerizan esta labor de ventas, cabe señalar que son varias empresas y suelen cambiar en departamento. Es decir, todos los procesos de ventas y trato con el cliente se dan por este personal que trabaja para empresas sub contratadas por la empresa principal. Se consideró importante el levantamiento de información a estos dos grupos porque a pesar de ser en formalidades dos organizaciones, para el cliente es considerado como una sola. Entonces, ambas poblaciones evidenciarían sus propias percepciones acerca de la situación de la empresa, complementando la perspectiva.

Las técnicas usadas fueron las entrevistas y encuestas. La primera para el levantamiento de la información, se realizó tres entrevistas a directivos de alto rango en la organización principal y tres entrevistas a supervisores de ventas de las empresas tercerizadoras. El objetivo que se perseguía fue conocer de manera indagatoria como está funcionando la organización y cuál podría ser su percepción acerca de las situaciones difíciles que esté atravesando la organización. Estas entrevistas semiestructuradas se llevaron a cabo de manera presencial y virtual.

Luego de esta primera parte se elaboraron dos encuestas, dirigidas para cada una de las poblaciones. Se consideró trabajar con la totalidad de trabajadores en la región norte y no utilizar ninguna muestra. Las poblaciones estuvieron compuestas por dos grupos: el primer grupo fueron los trabajadores directos de la empresa principal, y el segundo grupo estuvo conformado por los supervisores y jefes de las empresas tercerizadoras a nivel regional (norte). El medio para tomar la encuesta fue el virtual, utilizando la plataforma *Google forms*. Una vez creado en la nube y generándose una dirección o *link*, se envió el *link* a cada una de las poblaciones objetivo, los trabajadores directos de la empresa y a los supervisores de venta que pertenecen a la empresa con quienes se terceriza todo el proceso de venta. Se estableció un plazo de diez días correspondientes a las fechas entre el 10 y 20

de diciembre. El número de las personas que respondieron a la encuesta fueron de 106, representando el total del personal en cada departamento (ver Tabla 1), a excepción de dos personas que estuvieron fuera del país (por vacaciones).

Tabla 1. Total de personas en la región norte

| <b>Región Norte</b> | <b>Empleados directos</b> | <b>Empleados terceros</b> |
|---------------------|---------------------------|---------------------------|
| <b>Piura</b>        | 15                        | 14                        |
| <b>Cajamarca</b>    | 5                         | 2                         |
| <b>Lambayeque</b>   | 12                        | 29                        |
| <b>Tumbes</b>       | 2                         | 2                         |
| <b>San Martín</b>   | 11                        | 5                         |
| <b>Loreto</b>       | 6                         | 3                         |
| <b>Total</b>        | <b>51</b>                 | <b>55</b>                 |

Fuente: Elaboración propia

Posterior a la culminación del proceso de recogida de datos, se procesó la información para obtener el diagnóstico organizacional reflejado en las percepciones del personal tanto interno como tercero. Se solicitó nuevamente entrevistas los directivos, con el objetivo de explicar el diagnóstico encontrado y contrastar con las observaciones que poseen los directivos. Estas entrevistas se llevaron a cabo con el gerente de la región y jefe departamental para constatar información obtenida en el diagnóstico, además, para ampliar la visión sobre los problemas que puedan estar percibiendo el personal y sirva como información para la posterior toma de decisiones en caso lo vean importante y/o urgente. Este proceso se consideró importante para el involucramiento de los directivos, a modo de retroalimentación también se mencionó todos los aspectos positivos, sugerencias y oportunidades de mejora

### 3.1. Tipo o alcance de la investigación

“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Hernández , Fernández, & Baptista, 2010, p. 4).

La realización de la presente investigación es cuantitativa de alcance o tipo descriptiva y de campo. Para ello se detallará los sustentos teóricos que se han recogido.

Dentro de la investigación destacan los enfoques cuantitativos, cualitativos y mixtos. El enfoque cuantitativo es el que representa y define de mejor manera el proceso de la presente investigación.

“Este enfoque está representado por varios procesos que lo integran de forma secuencial y probatorio. Cada paso le brinda el sustento para el siguiente, sin posibilidad de “brincar o eludir” alguno, se exige mantener un orden riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Para la investigación cuantitativa el uso de instrumentos de medición y comparación es totalmente necesario, porque proporcionan datos cuyo estudio necesita hacer uso de modelos matemáticos y estadísticos para argumentar lógicamente lo que se pretende sustentar. Por ello, se afirma que “se fundamenta en el cientificismo y el racionalismo. El conocimiento está basado en los hechos. La objetividad es la manera de alcanzar un conocimiento utilizando la medición exhaustiva y la teoría”. (Palella & Martins, 2012, p. 45). Factores que se considera importantes para este proceso es la posibilidad de medir los resultados cuantitativamente, representado en un valor numérico que luego podrá establecerse en alguna categoría y brinde mayor información. Además, de objetividad requerida para la complementariedad del método.

Dependiendo del alcance del estudio se hará uso de una estrategia de investigación en particular. Es por ello que el diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso cambian acorde al alcance del estudio, que puede ser “exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Sin embargo, en la práctica, se pueden incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances dentro de cualquier investigación” (Hernández , Fernández, & Baptista, 2010, p. 80).

El investigador tiene como meta describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y cómo se manifiestan. Razón por la cual la presente investigación a realizar tiene un alcance descriptivo. Se define:

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Es decir, el objetivo principal y casi único solo es medir o recoger información de las variables a investigar, no busca de ninguna forma indicar la relación de estas, ni mucho menos la causalidad.

La utilidad y el esencial valor de este tipo de estudios es “mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 79).

Finalmente, “la investigación de campo, consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables. Estudia los fenómenos, sociales en su ambiente natural” (Arias, 2012, p. 31). El investigador no puede ni debe intentar manipular ninguna de las variables, porque se alejaría de la realidad donde ocurren los hechos tal y como se observa en un contexto de forma natural. Perdiendo valor de información y sobre todo científica, debido a que este tipo de investigación se desarrolla bajo esos parámetros (Ramírez, 1999).

Concluyendo y recalando que debido a la naturaleza de la investigación será cuantitativa, por la aplicación y sistematización de encuestas explicadas en categorías. De alcance descriptiva porque da a conocer los fenómenos ocurridos en la organización. Y de campo, porque no se realizará ninguna manipulación de las variables a investigar.

### **3.2. Diseño de la investigación**

El diseño de la presente investigación es no experimental, transversal – descriptivo. En primer lugar, se define:

“El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 120).

Luego se define como no experimental, transversal – descriptiva. Para ello se realizará los sustentos teóricos.

El diseño no experimental, es aquel donde no se realiza ningún tipo de manipulación a las variables de investigación ni a la población objetiva, no de forma deliberada. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Sólo permite la observación de los hechos en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, este diseño no trata de explicar causalidad ni se construye una situación específica, sino que se observan las existentes (Palella & Martins, 2012).

En estos estudios, recalca Ríos (2017), no existe manipulación alguna de las variables a investigar, por el contrario, hace uso de la observación para detallar los hechos en un contexto natural. Estos pueden ser transversales, transeccionales o sincrónicas, la

denominación dependerá de la forma usada para la recolección de datos, que estará delimitada por su dimensión temporal, ya sea realizada en un periodo corto o un determinado punto en el tiempo; por su característica no puede estudiar tendencias.

Acorde a la investigación realizada es de corte transversal, sustentado por Hernández, Fernández y Baptista, (2010) quienes definen que “En estos casos el diseño apropiado (bajo un enfoque no experimental) es el transversal o transeccional. Ya sea que su alcance inicial o final sea exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo” (p. 121).

Y resulta ser descriptivo porque mide los datos de una o varias muestras (Ríos, 2017).

Por lo sustentado en líneas superiores, el diseño resulta ser no experimental, por no manipular ni alterar ninguna variable. Transversal, por el tiempo definido de la realización de la investigación y descriptiva por la delimitación en medir y analizar la variable a investigar.

### 3.3. Población

Para el desarrollo de la presente investigación se tomó en consideración el análisis completo de la organización para toda la región norte, que incluye los siguientes departamentos: Tumbes, Piura, Lambayeque, Cajamarca, San Martín y Loreto. Por lo cual, al evaluar a toda la población será significativa y no se requiere muestra. Además, incluye dos poblaciones y por ende dos puntos de vista que se basarán en percepciones propias de los trabajadores. Se detalla:

- **Trabajadores del área comercial:** Compuesta por 51 personas, son todos los trabajadores de la región norte, contratados directamente bajo la planilla de la empresa principal de telecomunicaciones, desempeñándose en el departamento que les corresponda.
- **Trabajadores de las empresas tercerizadas de servicios comerciales:** compuesta por 55 personas de la región norte (jefes y supervisores), a quienes suelen llamarles socios. Brindan todo el servicio de ventas y postventa, por lo cual la empresa principal no se hace cargo directamente de sus planillas, sólo contrata empresas (tercerizadas) que se encargan de cumplir los acuerdos contractuales estipulados, y como función primordial está la venta de los productos y servicios de la empresa principal. En el

sector suele ser común esta clase de prácticas, además, recalcar que por cada región suelen ser empresas diferentes, sin embargo, los lineamientos son dictados por la empresa principal. Entonces, desde una perspectiva interna resultan ser dos (o más) empresas diferentes. Sin embargo, para el consumidor final simplemente es una sola la prestadora de todos los servicios y productos, así como el servicio de postventa. Cabe recalcar que el levantamiento de la información se basó en las percepciones que cada uno de los trabajadores ha tenido, en algunos casos opiniones o sugerencias muy propias.

### 3.4. Técnica de observación

En este apartado se detallará minuciosamente el proceso de recogida de información, elaboración del instrumento paso por paso y como se ha llegado a sus respectivos niveles de significancia para poder ser utilizados.

#### 3.4.1. Instrumento

El instrumento a utilizar en la investigación es un listado de preguntas formuladas a través de una encuesta.

Corbetta (2010), sostiene que:

La encuesta resulta el medio para obtener información. Consiste en generar una lista de preguntas realizadas a un conjunto de personas que se toma como muestra representativa de una población, formando parte de la investigación. A través de herramientas estandarizadas buscan entender el desarrollo de determinadas variables planteadas y las relaciones entre las mismas. (p. 146).

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Tal vez el instrumento más utilizado para recolectar los datos” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 217).

Bajo la definición de los autores, el cuestionario o encuesta, refieren ser utilizados para el mismo propósito, que resulta estudiar una variable y obtener una estandarización de los procedimientos

Para el desarrollo de las encuestas, las preguntas siguen un formato lo que originará una forma de respuesta. Estas pueden contar con preguntas abiertas y/o preguntas cerradas.

“Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas” (Hernández , Fernández, & Baptista, 2010, p. 121). Según la cantidad de opciones de respuestas, “pueden ser: dicotómicas, cuando tienen dos alternativas de respuestas; y, politómicas o de respuesta múltiple, cuando tienen varias alternativas de respuesta” (Ríos, 2017, p. 121).

Para el caso de las preguntas abiertas, estas son lo opuesto, ya que no limitan las respuestas, es decir, quienes responden pueden expresarse al momento de emitirlas, sin embargo, resulta al final un número de categorías de respuesta muy elevado, casi infinito, y puede variar de población en población (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Durante este proceso, primero se llevó a cabo la revisión de la literatura e investigaciones donde se encontró un modelo cercano al buscado, para realizar el diagnóstico organizacional, basado en la teoría El Octógono. Tomándose como referencia la tesis del autor David’V Pérez (2018).

El instrumento para realizar el diagnóstico organizacional de la empresa de telecomunicaciones fue elaborado por David’V Pérez utilizado en la tesis para obtener el grado académico de maestro en gobierno de personas cuyo título es “Encuesta El Octógono: Herramienta complementaria de diagnóstico organizacional”, la cual se adaptó para la presente investigación y permitió realizar el análisis de la organización.

El objetivo de la encuesta es valorar la percepción de los colaboradores respecto a las variables necesarias para construir una organización empresarial con un enfoque antropológico basado en el modelo El Octógono, cuyos autores son Juan Antonio Pérez López y Pablo Ferreiro (Pérez, 2018).

Para fines de esta investigación y contar con una amplia información para el diagnóstico de la organización se desarrolló dos instrumentos de encuestas, uno que fue dirigido para el personal interno y otro para el personal tercero. La encuesta para el personal interno consta de 61 preguntas cerradas y una abierta, es decir 62 en total (ver anexo 1). Para el personal tercero consta de 65 preguntas cerradas y dos abiertas (ver anexo 2), con un total de 67 ítems. De escala tipo ordinal, el cual está dividido en nueve

dimensiones acorde a la teoría trabajada, además se señala los números de preguntas que corresponde a cada dimensión para los internos (Ver Tabla 2) y para los terceros (Ver Tabla 3).

Tabla 2. Dimensiones y cantidad de preguntas, encuesta personal interno

| <b>Dimensiones</b>                       | <b>N° preguntas encuesta interna</b> | <b>Preguntas para cada categoría</b> |
|------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Estrategia                               | 5                                    | 1 a 5                                |
| Sistemas formales de dirección y control | 9                                    | 6 a 14                               |
| Estructura formal                        | 9                                    | 15 a 23                              |
| Saber distintivo                         | 10                                   | 24 a 33                              |
| Estilos de dirección                     | 8                                    | 34 a 41                              |
| Estructura real                          | 5                                    | 42 a 46                              |
| Misión externa                           | 8                                    | 47 a 54                              |
| Valores de la dirección                  | 3                                    | 55 a 57                              |
| Misión interna                           | 4                                    | 58 a 61                              |
| <b>Total</b>                             | <b>61</b>                            |                                      |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Dimensiones y cantidad de preguntas, encuesta personal tercero

| <b>Dimensiones</b>                       | <b>N° Preguntas Encuesta Terceros</b> | <b>Preguntas para cada categoría</b> |
|------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Estrategia                               | 7                                     | 1 a 7                                |
| Sistemas formales de dirección y control | 14                                    | 8 a 21                               |
| Estructura formal                        | 6                                     | 22 a 27                              |
| Saber distintivo                         | 6                                     | 28 a 33                              |
| Estilos de dirección                     | 6                                     | 34 a 39                              |
| Estructura real                          | 6                                     | 40 a 45                              |
| Misión externa                           | 10                                    | 46 a 55                              |
| Valores de la dirección                  | 4                                     | 56 a 59                              |
| Misión interna                           | 6                                     | 59 a 65                              |
| <b>Total</b>                             | <b>65</b>                             |                                      |

Fuente: Elaboración propia

Cada pregunta será respondida en una escala clasificada de la siguiente manera:

- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo

Estas alternativas, se han diseñado en función del método de Likert. Esta forma de medir fue desarrollada por Rensis Likert en 1932; a pesar de los años, representa un enfoque actual, vigente y bastante popularizado. Comprende un conjunto de ítems representados a manera de juicios o afirmaciones, donde se requiere una reacción ante la pregunta o afirmación leída. Para lo cual, es necesario elegir una de las categorías de la escala presente en el cuestionario. Cabe recalcar que existen sus versiones abreviadas de tres enunciados y sus versiones extensas de hasta 5 alternativas. A cada punto se le asigna un valor numérico. De manera que el participante obtiene una puntuación global al final, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

“Las afirmaciones califican al objeto de actitud que se está midiendo” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 245). Como ejemplos se podrían detallar: cualquier objeto físico (un pantalón, una casa, etc.), una persona (el cantante, el alcalde, el cura, etc.), un concepto o símbolo (estado, sexualidad, el trabajo, etc.), una marca (Nike, Jeep, etc.) una actividad (dormir, beber gaseosa, etc.), una profesión, un edificio, etc. Por ejemplo, autores como Kafer et al. (1992, citado en Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) “generaron varias escalas para medir las actitudes hacia los animales y Meerkerk et al. (2009, citado en Hernández, Fernández, & Baptista, 2010) “Desarrollaron un instrumento basado en escalas de Likert para determinar la severidad del uso compulsivo de internet” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 245). Para fines de esta investigación, se utiliza la escala para expresar sobre las diversas dimensiones de la organización (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010)

### **3.4.2. Validez**

“La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 304). Además, representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir, lo que permite definir la ausencia de sesgos (Palella & Martins, 2012).

“Una cuestión más compleja que debe alcanzarse en todo instrumento de medición que se aplica” (citado en Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Para ello, resulta práctico realizarse la siguiente pregunta ¿con este instrumento está midiendo lo que cree que está midiendo?, a modo de identificar algunos pasos para reconocer si se tendrá la validez el instrumento.

Corbetta (2010) afirma que “la validez hace referencia al grado en que un determinado procedimiento resulta ser la traducción de un concepto en variable, registra efectivamente el concepto en cuestión” (p. 99). Sin embargo, en ocasiones demanda mucho más trabajo y resulta más difícil controlar la validez, a pesar de su relevancia para el desarrollo del instrumento como parte del método científico.

Existen varios métodos para garantizar su evidencia (Palella & Martins, 2012). Por citar entre ellos: validez de constructo, de contenido y de criterio. Para el desarrollo de la investigación, se realizó la validez de constructo, por considerarse la más adecuada para el estudio.

Las bases teóricas señalan que la validez de constructo, también llamada validez estructural o validez del constructor (Palella & Martins, 2012) resulta la más importante, más aun, analizándola desde la perspectiva científica como método, porque hace referencia a qué tan exitosamente un instrumento presenta y mide un concepto teórico (Grinnell, Williams y Unrau, 2009; citado en Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Ya que a este tipo de validez se le tribuye particularmente el significado del instrumento, es decir, que mide y cómo hace para medirlo.

Según la opinión de Corbetta (2010), esta validez resulta de una combinación de los dos otros tipos. Afirma que: “Consiste en la concordancia de un indicador con las expectativas teorías sobre las relaciones con otras variables” (p. 164).

El nivel de importancia indica que durante la elaboración de los indicadores se ha realizado una adecuada operacionalización de los conceptos, reflejado en las definiciones teóricas optadas para medir las variables de investigación. Resultando ser el tipo de validez más básico, primero dejando claro los indicadores que componen el instrumento y a partir de los cuales sea posible obtener índices que permitan una medición adecuada (Palella & Martins, 2012).

### **Validez por juicio de expertos**

“Se refiere al grado en que aparentemente un instrumento de medición mide la variable en cuestión, de acuerdo con expertos en el tema (Hernández , Fernández, & Baptista, 2010, p. 204)

Palella & Martins (2012), sustentan que:

Se utiliza en la mayoría de los casos la validez de juicio de expertos como parte de la técnica dentro de la validez de constructo. Siendo necesario que el instrumento sea revisado por tres, cinco o siete expertos (siempre números impares), quienes posean alto conocimiento en la materia a validar, y en la metodología o instrucción del diseño de instrumentos. El paso inicial empieza al entregar un ejemplar del(os) instrumento(s) con su respectiva matriz de respuesta acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para calificar las preguntas. Luego, ellos, revisan todos los aspectos como el contenido, la redacción y la pertinencia de cada reactivo, brindando las retroalimentaciones necesarias al investigador para que realice las correcciones sugeridas, y finalmente el experto valide el instrumento con su firma (p. 160).

Para proceder con la validación por juicios de experto, el autor sugiere realizar la presentación del instrumento en una tabla donde se pueda evaluar cada ítem bajo los siguientes puntos:

- **Pertinencia:** directa relación con tres aspectos que resultan en la pregunta, los objetivos a alcanzar y la variable que se está midiendo.
- **Redacción:** forma clara de describir el enunciado, de forma precisa, utilizando un vocabulario técnico, de requerirlo.
- **Adecuación:** relación entre lo descrito en la pregunta con el nivel de preparación de evaluado.

Acorde a las recomendaciones del autor se entregó a los tres expertos un formato para la validación de los cuestionarios, se puede ver en el anexo 3 un ejemplo de lo presentado.

Posterior a ello, los expertos luego de evaluar los cuestionarios sugirieron cambios, como la modificación de la redacción de algunas preguntas, añadir o quitar otras.

Concluyendo una versión final, la cual se procedería a realizar la confiabilidad para la encuesta interna (ver Anexo 4) y encuesta terceros (ver Anexo 5).

### 3.4.3. Confiabilidad

La confiabilidad es definida como:

“La ausencia de error aleatorio en un instrumento de recolección de datos. Representa la influencia del azar en la medida: es decir, es el grado en el que las mediciones están libres de la desviación producida por los errores causales” (Palella & Martins, 2012, p. 164). Además, la precisión de una medida es lo que asegura su repetitividad (si se repite, siempre da el mismo resultado).

Para Corbetta, (2010):

“La fiabilidad indica el grado en que un determinado procedimiento de transformación de un concepto en variable produce los mismos resultados en tests repetidos, con los mismos instrumentos empíricos (estabilidad), o con otros equivalentes (equivalencia)” (p. 99).

Durante el proceso para hallar la confiabilidad del instrumento, se presentan diversas situaciones que lo afectan. Principalmente se encuentran en el número de preguntas del cuestionario (asegurarse que se está haciendo las preguntas necesarias dentro de cada una de las definiciones operacionales que engloban cada categoría) y en la muestra seleccionada sobre la cual se calcula la confiabilidad (número de personas). Luego de obtener la versión final del instrumento con las revisiones respectivas de los expertos, ya se considera en condiciones de realizar la aplicación. Pero, es resaltante mencionar que aún no se ha demostrado la eficacia por no realizar una aplicación previa ni en condiciones reales, es decir una prueba piloto.

**Prueba piloto:** Es importante e imprescindible probar el instrumento sobre un pequeño grupo de la población, u otra población que posea las mismas características que la población objetivo. Lo que se denomina la administración del instrumento en una prueba piloto, que garantizará una situación real y similar al trabajo de campo.

“Su misión radica en contrastar hasta qué punto funciona el instrumento como se pretendía en un primer momento y verificar si las preguntas provocan la reacción deseada” (Palella & Martins, 2012, p. 164). En consecuencia, de ser necesario, se procederá a

“eliminar ambigüedades y preguntas superfluas, para añadir preguntas relevantes o cambiar el orden de éstas para agilizar el flujo de repuestas” (Palella & Martins, 2012, p. 164).

La prueba piloto se valorará en función de los siguientes aspectos:

- Confiabilidad, representado en la medición a través de la prueba del coeficiente alfa de Cronbach.
- Validez, representa requisito fundamental para evidenciar que es válido lo que se pretende medir.

Para hallar el nivel confiabilidad uno de los instrumentos usados es el coeficiente Alfa de Cronbach. Mide la confiabilidad en función de la consistencia interna de los ítems, es decir, el grado en que los ítems de una escala se correlacionan entre sí. “El alfa de Cronbach varía entre 0 y 1 (0 es ausencia total de consistencia y 1 es consistencia perfecta)” (Palella & Martins, 2012, p. 169). Y se halla mediante el uso de paquetes estadísticos como el software SPSS.

Tabla 4. Criterios de decisión para la confiabilidad de un instrumento

| Rango      | Confiabilidad (Dimensión) |
|------------|---------------------------|
| 0,81-1     | Muy alta                  |
| 0,61-0,80  | Alta                      |
| 0,41 -0,60 | Media                     |
| 0,21 -0,40 | Baja                      |
| 0-0,20     | Muy baja                  |

Fuente: Palella & Martins (2012)

### Instrumento de la investigación – Prueba piloto

Los instrumentos empleados en la presente investigación se aplicaron a dos muestras pilotos, según correspondía las condiciones y características similares a la población objetivo que se evaluaría.

La encuesta interna se aplicó a una muestra de doce personas, arrojando una confiabilidad por Alfa de Cronbach de 0.969, la encuesta constaba de 73 ítems sin contar la pregunta abierta. Ver Tabla 5

Tabla 5. Estadístico de confiabilidad encuesta internos

| <b>Alfa de Cronbach</b> | <b>N° de elementos</b> |
|-------------------------|------------------------|
| 0,969                   | 73                     |

Fuente: Elaboración propia

Para la encuesta de terceros se aplicó a una muestra de trece personas, arrojando una confiabilidad por Alfa de Cronbach de 0.978, la encuesta constaba de 69 ítems sin contar con la pregunta abierta.

Tabla 6. Estadístico de confiabilidad encuesta terceros

| <b>Alfa de Cronbach</b> | <b>N° de elementos</b> |
|-------------------------|------------------------|
| 0,978                   | 69                     |

Fuente: Elaboración propia

Luego de obtener la confiabilidad muy alta, según los rangos descritos, se procedió a analizar la consistencia interna de cada una de las preguntas por cada encuesta. Previamente como sugerencias, habíamos obtenido que la encuesta era muy extensa y larga. En función del análisis de consistencia interna de las preguntas de cada cuestionario, los investigadores consideraron que si el rango obtenido por cada pregunta era menor a 0.60, (media, baja o muy baja), el ítem procedía a eliminarse.

Es por ello que se procedió a eliminar en la encuesta interna los ítems: 6, 16, 25, 31, 43, 48, 51, 62, 66, 67, 68, 70. Con lo cual, la versión final, quedó con un número de 62 ítems (61 preguntas cerradas y 1 pregunta abierta). Y en la Encuesta de terceros se eliminó los ítems: 10, 25, 27, 54. Por tal razón, la versión final, constaría de un número 67 ítems (65 preguntas cerradas y 2 preguntas abiertas).

### 3.5. Técnica de análisis de datos

Luego de los pasos anteriores se procedió al análisis, el cual facilitó realizar las interpretaciones acerca de la problemática encontrada, y/o atribuirles algunos nombres a los hechos encontramos, tras la percepción de los trabajadores que resolvieron las encuestas (Palella & Martins, 2012).

Para el desarrollo del análisis de validez y confiabilidad se hizo uso del *software* SPSS versión 21.0, para los resultados encontrados y su respectivo análisis se usó el paquete de *Office*, especialmente el programa *Microsoft Excel* 2017.

Para hallar los resultados sobre cada ítem se utilizó la variable con mayor favoritismo, lo cual es usado comúnmente como indicador de satisfacción en estudios de mercado.

Este variable representa de forma numérica la frecuencia a la alternativa positiva de la encuesta. De esta manera, también se puede utilizar con preguntas de distintas escalas, como son las de 1 a 10, de 1 a 5 o como en la presente investigación, sólo de 1 a 3 (Centro de Comercio, 2016).

- De acuerdo
- Neutral
- En desacuerdo

Finalmente, para categorizar los resultados y evidenciar los resultados obtenidos se trabajó el Índice de Favorabilidad, el cual es un método para procesar las respuestas, donde se agrupa las alternativas en 3 niveles: favorable, neutro o no favorable. Figura 7

La agrupación para cada uno de los niveles de favorabilidad se realiza de la siguiente manera:

- Favorable o Índice de favorabilidad, conformado por el indicador porcentual que agrupa el top de las alternativas de respuesta, representada por la alternativa “De acuerdo”. Se calcula dividiendo la cantidad de respuestas identificadas entre el total de respuestas obtenidas.
- Neutro: conformado por la cantidad de respuestas referidas a la alternativa de respuesta: “Neutral”. Se calcula dividiendo la cantidad de respuestas identificadas en la alternativa entre el total de respuestas obtenidas. Obteniendo un porcentaje que será ubicado en categorías.
- No favorable: conformado por la cantidad de respuestas referidas a la alternativa de respuesta: “En Desacuerdo”. Se calcula dividiendo la cantidad de respuestas identificadas entre el total de respuestas obtenidas.

| Escala           | De acuerdo | Neutral | En desacuerdo |      |
|------------------|------------|---------|---------------|------|
| Favorabilidad    | 53%        | 20%     | 28%           | 100% |
| N° de respuestas | 21         | 8       | 11            | 40   |



FAVORABLE



NEUTRO



DESFAVORABLE

Figura 7. Ejemplo de Índice de favorabilidad  
Fuente: Perez (2018)

Acorde a los porcentajes e índice de favorabilidad ubicados se establecieron niveles de categorías, lo que representó el significado del porcentaje alcanzado, graficado en una escala semáforo, como se detalla en la Figura 8.

| Rangos porcentajes | Categoría                                                                                                 |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mayor a 69%        |  Fortaleza             |
| 50% a 69%          |  En desarrollo         |
| 0% a 49%           |  Oportunidad de mejora |

Figura 8. Categorías para porcentajes alcanzados.  
Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 4 . Resultados

### 4.1. Análisis de resultados

La herramienta El Octógono de Juan Antonio Pérez López, se utilizará para analizar los resultados, teniendo en cuenta la secuencia de los niveles y dimensiones, cómo se muestra en la Figura 9.



Figura 9. Herramienta El Octógono

Fuente: Ferreiro, (2013)

ESCUELA DE DIRECCIÓN  
UNIVERSIDAD DE PIURA

### A. Análisis general de la encuesta El Octógono

Los resultados obtenidos de la empresa en función del análisis, se basaron en las percepciones de los colaboradores (tanto internos como externos) participantes.

En la Figura 10, la empresa ha alcanzado un 68% de índice de favorabilidad, como promedio total, indica que se encuentra en la categoría “En desarrollo”, desde una perspectiva general, este puntaje se considera en vías de desarrollo respecto al diagnóstico organizacional de la empresa, por lo que aún hay algunos niveles por mejorar.

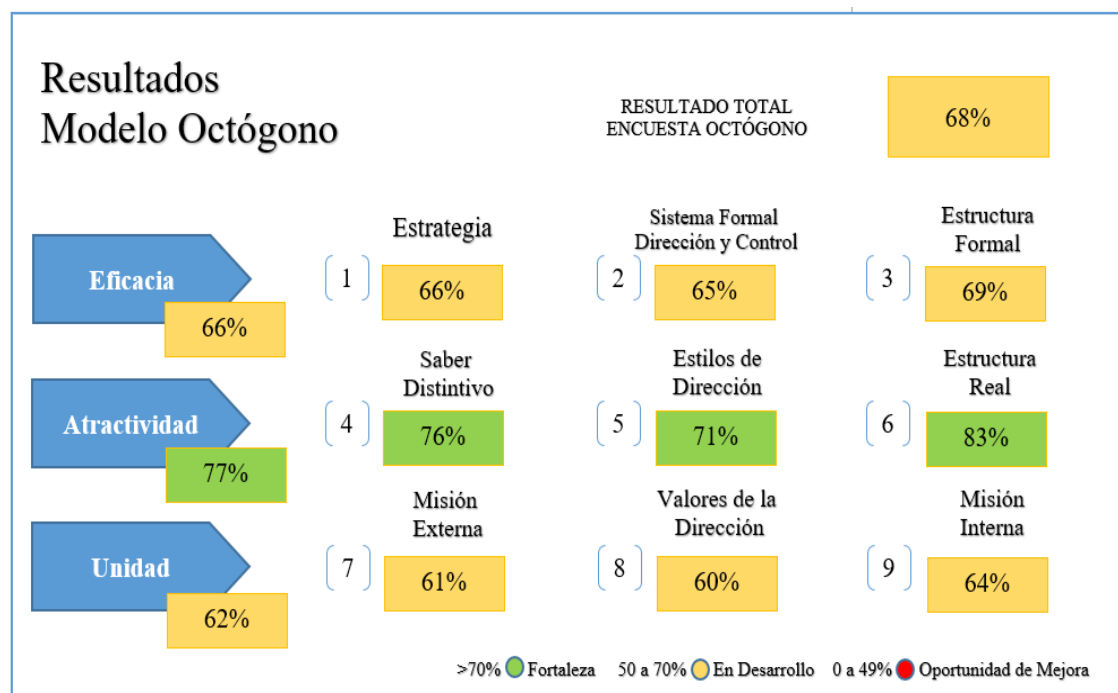


Figura 10. Resultados sobre el modelo de la herramienta El Octógono  
Fuente: Elaboración propia

Hay que tener en cuenta que este 68%, viene dado por el promedio de los tres niveles de El Octógono, donde el nivel que mayor índice de favorabilidad ha tenido es la Atractividad, con un 77%; siendo considerada como una “Fortaleza” para la organización, seguido de la Eficacia; con un 66% y la Unidad con un 62%, ambos dentro de la categoría “En desarrollo”. Cabe recalcar que el nivel de la Unidad posee un 62% de favorabilidad, lo cual indica estar posicionado 4 puntos porcentuales por debajo del nivel más cercano, por lo que se analizará con mayor detalle con la finalidad de buscar mejoras puntuales para el beneficio de la organización.

## B. Análisis por niveles de la encuesta El Octógono

Para el detalle sobre los resultados encontrados de cada nivel de la empresa, es importante, considerar los puntajes alcanzados por las dimensiones que los conforman. Se explicará según el orden de cada nivel que compone el modelo El Octógono.

Respecto a la Eficacia, el primer nivel del Octógono, encontramos que el índice de favorabilidad es de 66%. Este porcentaje, es alcanzado por el promedio de las dimensiones que lo componen, en el caso de la dimensión de la Estrategia ha alcanzado un índice de 66%, los Sistemas Formales de Dirección y Control con un 65% y la Estructura Formal

con un 69%, todas las dimensiones ubicadas en la categoría “En desarrollo”. Siendo la de menor puntaje los sistemas formales de dirección y control.

Para el segundo nivel del Octógono, la atraktividad, encontramos un índice de favorabilidad de 77%, es el nivel con mayor porcentaje alcanzado, ubicándolo como “Fortaleza”, dentro de él, las dimensiones de saber distintivo, con un porcentaje de 76%, los estilos de dirección con 71% y la estructura real con 83%, bajo la misma categorización todos alcanzan a ser “Fortalezas”. En el caso de estructura real representa uno de los dos más altos obtenidos en toda la encuesta.

Para el tercer nivel del Octógono, la Unidad, encontramos un índice de favorabilidad de 62%, representando el nivel con menor puntaje alcanzado, ubicándolo “En desarrollo”, de esta misma forma, las dimensiones que lo conforman como misión externa alcanzó un 61%, en el caso de valores de la dirección un 60%, es importante señalar hasta aquí que ha sido la dimensión con el menor puntaje en toda la encuesta. Finalmente la dimensión de Misión Interna obtuvo un 64%. Todos los puntajes alcanzados se ubican en la categoría “En Desarrollo”.

Con estos resultados se niega la hipótesis planteada de la investigación, ya que los resultados con mayores oportunidades de mejora es la unidad, la cual se encuentra en la categoría “En desarrollo”, ubicándose 4 puntos porcentuales por debajo de la eficacia.

UNIVERSIDAD DE PIURA

#### **4.1.1. Análisis de la eficacia**

Para el análisis interpretativo de este nivel, se procederá a explicar cada una de las dimensiones que lo componen, los puntos más resaltantes y las oportunidades de mejora de cada uno.

##### **4.1.1.1. Dimensión estrategia**

Respecto a la dimensión estrategia, en la opinión de los colaboradores internos se encuentran en la categoría “Fortaleza”; y, los colaboradores terceros se encuentran en la categoría “En desarrollo”. A continuación, los datos de referencia se visualizan en las Tabla 7 y Tabla 8, donde se analizará a detalle la dimensión.

Tabla 7. Resultado de dimensión estrategia – encuesta interna

| <div> <div>1</div> <div>Estrategia</div> <div>70%</div> </div>                                                                                |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| PREGUNTA                                                                                                                                      | FAVORABILIDAD |
| 1. La empresa se adapta adecuadamente a los cambios que se producen en el sector (tecnológicos, financieros, comerciales).                    | 82%           |
| 4. Las políticas de la empresa contribuyen a la generación de beneficios para la misma                                                        | 78%           |
| 2. La estrategia de la empresa es conocida por todos los colaboradores.                                                                       | 69%           |
| 3. Considero que la empresa cuenta con una fuerza de venta eficaz.                                                                            | 65%           |
| 5. Los procedimientos de la empresa permiten la obtención de resultados de la manera más simple posible, en vez de complicar las operaciones. | 57%           |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Resultado de dimensión estrategia – encuesta terceros

| <div> <div>1</div> <div>Estrategia</div> <div>62%</div> </div>                           |               |
|------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| PREGUNTA                                                                                 | FAVORABILIDAD |
| 5. Conozco todos los productos que se ofertan para los clientes.                         | 98%           |
| 7. Todos tienen claro la importancia de vender paquetes completos de productos.          | 91%           |
| 3. Los clientes pueden acceder a cualquier producto o servicio.                          | 64%           |
| 6. La empresa va acorde a la competencia superándola.                                    | 55%           |
| 4. Se cuenta con las herramientas para dar solución a algunos problemas de los clientes. | 51%           |
| 1. Considero que los productos son asequibles para todos los clientes.                   | 42%           |
| 2. La venta de paquetes completos de productos está dando resultados.                    | 36%           |

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores (internos y externos), perciben que la empresa se adapta adecuadamente a los cambios producidos en el sector. Adicionalmente, las políticas de la empresa contribuyen a la generación de beneficios para la misma. Particularmente, los colaboradores externos manifiestan conocer todos los productos que se ofertan para los clientes y tienen clara la importancia de vender los paquetes completos de productos.

Sin embargo, se debe reforzar la comunicación de la estrategia para ser conocida por todos los colaboradores. Por otro lado, analizar las políticas y procedimientos de la empresa para que puedan realmente contribuir a la generación de beneficios para la misma y tengan resultados de la manera más sencilla posible. Esto podría realizarse, a través de los canales de comunicación de la empresa o a través de los audios regulares que se tienen. Así mismo, perciben que podrían tener mejores herramientas para dar solución a algunos problemas, y así; poder competir en el mercado.

Como oportunidades de mejora, señalan que los productos no son asequibles a los clientes, por tanto, la venta de los paquetes completos no está dando resultados esperados. Sin embargo, esta percepción se supera reforzando la nueva estrategia de diferenciación a través de la venta de productos rentables y el aprovechamiento de las ventajas competitivas de la empresa.

#### 4.1.1.2. Dimensión sistemas formales de dirección y control

En la opinión de los colaboradores internos y externos, se encuentra en la categoría “En desarrollo”. A continuación, los datos de referencia se visualizan en las Tabla 9 y Tabla 10, donde se analizará a detalle la dimensión.

Tabla 9. Resultado de Dimensión Sistemas Formales de Dirección y Control – encuesta interna

| <div> <div>2</div> <div>Sistema Formal Dirección y Control</div> <div>65%</div> </div>                                         |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| PREGUNTA                                                                                                                       | FAVORABILIDAD |
| 8. Tengo claro los indicadores que definen el éxito en mi área.                                                                | 88%           |
| 9. Las diferentes áreas de la empresa cuentan con metas e indicadores explícitos que permiten medir su desempeño.              | 78%           |
| 11. Los colaboradores cumplen con el horario de trabajo estipulado.                                                            | 78%           |
| 7. En esta empresa se realiza seguimiento al desempeño individual de todos los colaboradores de manera constante.              | 67%           |
| 13. Se cuenta con procedimientos lo suficientemente flexibles para facilitar el trabajo.                                       | 67%           |
| 14. Los procedimientos facilitan el logro de los objetivos comerciales.                                                        | 65%           |
| 10. Considero que en esta empresa la política de ascensos es justa.                                                            | 51%           |
| 6. Considero que los rangos salariales son superiores al mercado.                                                              | 45%           |
| 12. Considero que se puede aprovechar mejor el tiempo en las reuniones de trabajo (realizadas de manera virtual o presencial). | 43%           |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Resultado de Dimensión Sistema Formal Dirección y Control – encuesta terceros

| <div> <div>2</div> <div>Sistema Formal Dirección y Control</div> <div>65%</div> </div>                                                                    |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| PREGUNTA                                                                                                                                                  | FAVORABILIDAD |
| 11. Tengo claro como estoy siendo evaluado por mi desempeño.                                                                                              | 84%           |
| 14. Se cuenta con el personal idóneo para el trabajo.                                                                                                     | 84%           |
| 10. Las auditorías de la empresa matriz influyen positivamente en tu labor.                                                                               | 76%           |
| 13. La alta rotación no influye el cumplimiento de objetivos y metas de ventas.                                                                           | 76%           |
| 17. Los procedimientos se cumplen a cabalidad.                                                                                                            | 75%           |
| 19. En la empresa existe una adecuada planificación del trabajo a realizar.                                                                               | 75%           |
| 20. Estoy personalmente de acuerdo con las metas y objetivos de ventas expresadas por parte de la empresa.                                                | 73%           |
| 12. La permanencia del asesor de ventas cumple el tiempo esperado.                                                                                        | 71%           |
| 18. El procedimiento para contactar al cliente con la finalidad de ofrecerle productos se cumplen a cabalidad.                                            | 71%           |
| 8. Considero que en esta empresa la política de ascensos es adecuada.                                                                                     | 67%           |
| 16. Los procedimientos de la empresa permiten que se obtengan resultados de la forma más simple posible, en vez de entrampar y complicar las operaciones. | 49%           |
| 9. El sueldo o salario que percibo me permite atender mis necesidades básicas.                                                                            | 47%           |
| 15. Los procedimientos y sistemas ayudan a solucionar algún problema que presentara el cliente.                                                           | 45%           |
| 21. Los trabajadores aceptan el sistema de control existente y evitan estar buscando constantemente la forma de "sacarle la vuelta".                      | 22%           |

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores (internos como externos), perciben que sus colegas están de acuerdo con los indicadores de desempeño y las metas que tienen propuestas, éstos, alineado a una buena planificación por parte de la empresa, e indican que sí se cumplen los procedimientos establecidos. Por otro lado, las auditorías o seguimientos que realiza el personal de la empresa a los terceros favorecen la labor diaria desempeñada.

Sin embargo, se deberían mejorar los procedimientos, ya que no ayudan a solucionar los problemas de los clientes, ni a lograr las metas y objetivos propuestos. Así mismo, sugieren la mejora de la política de ascensos.

Como oportunidades de mejora los colaboradores perciben que se pierde mucho tiempo en las reuniones, realizadas por audio, esto implica llamadas con varias sucursales a nivel norte, donde se emiten comunicados importantes y en ocasiones son específicas para

cada ciudad. Durante la entrevista, con el directivo, nos comentó que la convocatoria en ocasiones se realiza con varias ciudades y cada uno espera el turno correspondiente para explicar los temas. Por lo que se refiere al salario, consideran que los rangos son inferiores al mercado y éste no ayuda a atender sus necesidades básicas. Cabe resaltar, algunas ocasiones, los colaboradores intentan evadir las medidas de control establecidas, principalmente por lo rigurosas y excesivas. Sin embargo, la empresa constantemente viene analizando estos lineamientos, procesos y procedimientos, buscando que sean los más ligeros posibles, pero con el control necesario para cumplir con los objetivos.

#### 4.1.1.3. Dimensión estructura formal

Respecto la dimensión Estructura Formal, en lo referido a los colaboradores internos, se encuentra en la categoría “En desarrollo”, y por el lado de los colaboradores terceros, esta se encuentra en la categoría “Fortaleza”. A continuación, se analizará a detalle la dimensión, los datos de referencia se visualizan en las Tabla 11 y Tabla 12.

Tabla 11. Resultado de Dimensión Estructura Formal – encuesta interna

| 3                                                                                                                               | Estructura Formal | 58%           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|
| PREGUNTA                                                                                                                        |                   | FAVORABILIDAD |
| 19. Considero que trabajo con el equipo humano para cumplir los objetivos del área.                                             |                   | 76%           |
| 20. Cuento con los recursos necesarios para cumplir y hacer bien mi trabajo.                                                    |                   | 73%           |
| 22. Hay buena coordinación con las empresas proveedoras y asociadas                                                             |                   | 69%           |
| 21. Los cambios organizacionales han ayudado a mejorar el desempeño de las áreas.                                               |                   | 67%           |
| 23. Las políticas de ascensos y promociones consideran la competencia profesional y la capacidad para tomar mejores decisiones. |                   | 67%           |
| 16. En la empresa se sabe a qué personas recurrir en caso de presentarse algún problema específico                              |                   | 65%           |
| 15. Cada uno de los zonales tiene autonomía para tomar decisiones.                                                              |                   | 59%           |
| 17. Considero que existe un exceso de control dentro de la organización.                                                        |                   | 25%           |
| 18. Considero que todas las personas del área cumplen con su trabajo.                                                           |                   | 24%           |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Resultado de Dimensión Estructura Formal – encuesta terceros

| 3                                                                                                   | Estructura Formal | 79%           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------|
| PREGUNTA                                                                                            |                   | FAVORABILIDAD |
| 25. El equipo de trabajo tiene bien definidas las metas que esperan alcanzar.                       |                   | 96%           |
| 24. Conoces el organigrama de la empresa.                                                           |                   | 85%           |
| 26. La decisiones tomadas se informan por el canal y la forma adecuada.                             |                   | 84%           |
| 27. Hay buena coordinación con la miembros empresa (matriz).                                        |                   | 78%           |
| 22. En la empresa se sabe a qué personas recurrir en caso de presentarse algún problema específico. |                   | 76%           |
| 23. Consideras que el control dentro de la organización es el necesario.                            |                   | 56%           |

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores (internos y externos) conocen el organigrama de la empresa, el cual cuenta con los perfiles adecuados para desempeñarse. Además, perciben que existen buenas relaciones entre la empresa, los socios y las líneas de mando. Por otro lado, consideran que tienen los recursos adecuados para hacer su trabajo.

Sin embargo, se debe reforzar la difusión de contactos y procedimientos de las áreas de soporte a las cuales acudir, en caso se presenten problemas. De igual manera, se percibe que algunos de los cambios organizacionales no han ayudado a mejorar el desempeño de ciertas áreas, acorde a lo esperado. Aunado a este punto, el personal percibe que las jefaturas no tienen un alto nivel de autonomía para la toma de decisiones, esto debido a que los trabajadores generalizan y piensan que, como las decisiones referentes al cambio de estrategia vienen pautadas desde la alta dirección, todas las decisiones vienen para ser ejecutadas. Sin embargo, los jefes sí tienen autonomía en algunas decisiones a tomar y tienen flexibilidad para adecuarlas a cada zona.

Como oportunidades de mejora, también, recalcan mejorar los procedimientos de control, ya que en ocasiones son percibidos como excesivos. Los directivos, en contraste, comentaron que es necesario, por el tamaño de la empresa, la cantidad de áreas, los distintos tipos de clientes y la amplia cartera de productos ofrecidos. Por otro lado, dentro de la empresa muchos manifiestan incomodidad por el personal que no cumple su trabajo dentro del área; respecto a esto, las jefaturas comentaron la ocurrencia de estos hechos, debido a los últimos cambios organizacionales, donde algunos puestos dejan de existir por optimización de procesos, ocasionando dificultades en la comunicación y las gestiones. Lo que deja sin un panorama claro para todos los colaboradores. La empresa viene trabajando en identificar estas irregularidades para su mejora paulatina.

#### **4.1.2. Análisis de la atractividad**

Para el análisis interpretativo de este nivel, se procederá a explicar cada una de las dimensiones que la componen, los puntos más resaltantes y las oportunidades de mejora de cada uno.

##### **4.1.2.1. Dimensión saber distintivo**

Respecto la dimensión saber distintivo, por el lado de los colaboradores internos se encuentra en la categoría “En desarrollo”, y por el lado de los colaboradores terceros se encuentra en la categoría “Fortaleza”. A continuación, se analizará a detalle la dimensión, los datos de referencia se visualizan en las Tabla 13 y Tabla 14.

Tabla 13. Resultado de Dimensión Saber Distintivo – encuesta interna

| <div> <div>4</div> <div>Saber Distintivo</div> <div>65%</div> </div>                                                                       |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| PREGUNTA                                                                                                                                   | FAVORABILIDAD |
| 31. Hemos lanzado nuevos productos y/o servicios durante el ultimo año.                                                                    | 86%           |
| 25. Se aceptan los aportes de mejora y de ser el caso llegan a implementarse.                                                              | 80%           |
| 26. La organización cuenta con el mejor talento en el rubro.                                                                               | 78%           |
| 27. Se tienen los conocimientos para cumplir con la estrategia.                                                                            | 76%           |
| 24. Se fomenta el aprendizaje continuo entre pares y jefaturas.                                                                            | 65%           |
| 28. Se promueve la innovación en todas las áreas de la empresa.                                                                            | 65%           |
| 33. Existen sistemas de sugerencias formalmente aprobados y comunicados.                                                                   | 59%           |
| 30. Se genera documentación sobre la gestión del conocimiento (aprendizajes, experiencias e innovaciones) realizadas por los trabajadores. | 49%           |
| 29. En esta empresa los colaboradores reciben entrenamiento y capacitación para ser efectivos en sus roles y funciones.                    | 47%           |
| 32. Nuestros vendedores tienen la competencia necesaria para brindar un servicio de calidad.                                               | 43%           |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Resultado de Dimensión Saber Distintivo – encuesta terceros

| <div> <div>4</div> <div>Saber Distintivo</div> <div>86%</div> </div>                                                            |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| PREGUNTA                                                                                                                        | FAVORABILIDAD |
| 33. Promuevo el análisis de los resultados obtenidos dentro del equipo.                                                         | 96%           |
| 31. Se busca generar aprendizajes a partir de las experiencias con los clientes.                                                | 91%           |
| 29. Los colaboradores de la empresa cuentan con las habilidades y competencias requeridas para realizar efectivamente su labor. | 87%           |
| 28. La empresa se interesa por mi aprendizaje, para que pueda desarrollar mejor las funciones que realizo actualmente.          | 85%           |
| 30. Las capacitaciones virtuales facilitan el aprendizaje.                                                                      | 82%           |
| 32. Las capacitaciones que recibo de la empresa matriz son suficientes.                                                         | 76%           |

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores (internos y externos) perciben en la empresa la existencia de la innovación continua, la cual se ve reflejada en los productos constantemente ofertados al mercado. Además, consideran se cuenta con el mejor talento del rubro, fortaleciendo sus conocimientos a través de capacitaciones. Contando con una plataforma virtual con una amplia disponibilidad de cursos de fácil acceso. En el transcurso del desarrollo del trabajo en equipo se suele poner en práctica la escucha activa y aceptación de aportes de mejora, y en algunas ocasiones, llegan a implementarse generando aprendizajes y compartiendo experiencias en beneficio de todos.

Sin embargo, es recomendable reforzar el aprendizaje continuo, porque existen algunas áreas, donde no se promueve la innovación, a pesar de ser requisito fundamental para el sector que se desempeñan. Una característica a resaltar dentro del sistema formal, va dirigida a permitir con mayor amplitud las sugerencias, y para ello, se cuente con los medios necesarios para realizarlas.

Como oportunidades de mejora, señalan generar documentación acerca de la gestión del conocimiento, ya que no se viene realizando, siendo factible evidenciarlos en casos de

éxito, lecciones aprendidas, manuales de procedimientos y aprendizajes diversos. Otra dificultad manifestada por algunos trabajadores es el requerimiento de capacitaciones mucho más específicas permitiéndoles ser más efectivos en sus roles y funciones.

#### 4.1.2.2. Dimensión estilos de dirección

Respecto la dimensión estilos de dirección, por el lado de los colaboradores internos se encuentra en la categoría “Fortaleza”, y por el lado de los colaboradores terceros esta se encuentra en la categoría “En desarrollo”. A continuación, se analizará a detalle la dimensión, los datos de referencia se visualizan en las Tabla 15 y Tabla 16.

Tabla 15. Resultado de dimensión estilos de dirección – encuesta interna

| <div> <div>5</div> <div>Estilos de Dirección</div> <div>75%</div> </div>                                                                                |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| PREGUNTA                                                                                                                                                | FAVORABILIDAD |
| 34. Mi jefe comunica adecuadamente las decisiones tomadas por la central.                                                                               | 88%           |
| 36. Frente a un problema, mi jefe me permite buscar y aportar alternativas de solución, sin decirme directamente qué es lo que debo hacer al respecto.* | 88%           |
| 38. Mi jefe asigna adecuadamente el trabajo entre los miembros del equipo.                                                                              | 86%           |
| 40. Los jefes brindan márgenes para actuar y/o tomar decisiones en sus empleados, fomentando el desarrollo de capacidades y habilidades.                | 84%           |
| 41. Mi jefe conoce mis fortalezas y debilidades en el desempeño de mi trabajo.                                                                          | 80%           |
| 39. Mi jefe me brinda retroalimentación de mi trabajo.                                                                                                  | 75%           |
| 37. Mi jefe se reúne conmigo para conversar acerca de mi desarrollo dentro de la empresa y de los objetivos profesionales a mediano y largo plazo.*     | 73%           |
| 35. Las jefaturas priorizan sus propios objetivos por encima del beneficio global de la empresa.                                                        | 27%           |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Resultado de dimensión estilos de dirección – encuesta terceros

| <div> <div>5</div> <div>Estilos de Dirección</div> <div>68%</div> </div>                                                                  |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| PREGUNTA                                                                                                                                  | FAVORABILIDAD |
| 37. Se asigna de la mejor forma el trabajo entre los miembros del equipo (repartición de metas independientes).                           | 85%           |
| 38. La empresa comunica oportunamente las decisiones tomadas, cambios y hechos de importancia que pudieran afectar el trabajo del equipo. | 71%           |
| 36. Algunos son reconocidos por los logros que ellos mismos han alcanzado.                                                                | 69%           |
| 34. Recibo reconocimientos no tangibles por haber realizado un buen trabajo dentro de mi equipo.                                          | 65%           |
| 35. Recibo reconocimientos tangibles (económicos) por haber realizado un buen trabajo dentro de mi equipo.                                | 60%           |
| 39. Te encuentras de acuerdo con la manera y los incentivos con los que eres recompensado (a).                                            | 55%           |

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores (internos como externos) confían en la capacidad de sus respectivos jefes, a quienes visualizan como líderes. Atribuyen características favorables y buenas prácticas, como la distribución adecuada de la carga de trabajo. Mantienen favorables niveles de comunicación compartiendo oportunamente información necesaria; y realizan retroalimentación constante para comentar las fortalezas, debilidades y planes personales a futuro, involucrando en todo momento a su equipo de colaboradores.

Sin embargo, manifiestan desacuerdo con la forma como establecen los incentivos (tangibles e intangibles) con los cuales son recompensados. Aumentando esta incomodidad en algunas ocasiones, porque algunos colaboradores son reconocidos por los logros de otros, y lo perciben como poco justo.

Como oportunidad de mejora señalan que las jefaturas zonales priorizan sus propios objetivos por encima de los beneficios globales de la empresa. Teniendo la perspectiva de alcanzar los objetivos propios de la jefatura, en lugar de compartir algunas prácticas favorables que podrían aprovechar a nivel regional.

#### 4.1.2.3. Dimensión estructura real

Respecto la dimensión estructura real, se encuentra en la categoría “Fortaleza”, de la misma manera para los colaboradores internos como externos. A continuación, se analizará a detalle la dimensión, los datos de referencia se pueden visualizar en la Tabla 17 y Tabla 18.

Tabla 17. Resultado de dimensión estructura real – encuesta interna

| 6                                                                                                   | Estructura Real | 75%           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------|
| PREGUNTA                                                                                            |                 | FAVORABILIDAD |
| 44. Todos los colaboradores se respetan unos a otros.                                               |                 | 92%           |
| 46. Las relaciones entre los colaboradores son positivas, lo que crea un grato ambiente de trabajo. |                 | 90%           |
| 42. Cuando existe un problema (laboral o personal) siento que mis compañeros de trabajo me apoyan.  |                 | 84%           |
| 45. Considero que tengo buenos amigos en mi lugar de trabajo.                                       |                 | 82%           |
| 43. Los sindicatos no influyen en las decisiones de las jefaturas.                                  |                 | 24%           |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Resultado de Dimensión Estructura Real – encuesta terceros

| 6                                                                                                   | Estructura Real | 91%           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------|
| PREGUNTA                                                                                            |                 | FAVORABILIDAD |
| 40. Me gusta mi trabajo (actividades que realizo en la empresa).                                    |                 | 96%           |
| 44. Puedo tomar iniciativas con facilidad para solucionar algún problema de mi Área.                |                 | 93%           |
| 45. Cuando surge un problema en el Área, todos nos enfocamos y nos apoyamos para solucionarlo.      |                 | 93%           |
| 41. Las relaciones entre los colaboradores son positivas, lo que crea un grato ambiente de trabajo. |                 | 91%           |
| 43. Todos los colaboradores se respetan unos a otro.                                                |                 | 89%           |
| 42. Considero que tengo buenos amigos en mi lugar de trabajo.                                       |                 | 85%           |

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores internos y externos, perciben una cultura organizacional donde se establece entre ellos un alto respeto, apoyo mutuo, buenas relaciones y amistades, reflejado en un ambiente de trabajo positivo, donde se sienten a gusto. Además, cuentan con ciertos grados de autonomía, ya que tienen facilidades para tomar algunas iniciativas, y así, contribuir con solucionar algunos problemas que se presenten.

Como oportunidad de mejora, perciben que los sindicatos cuentan con un cierto grado de influencia en las decisiones de las jefaturas, sin embargo, durante la entrevista con el directivo, comentó no coincidir con dicha percepción, incluso la considera como no real, porque en la práctica no se da, sin embargo, considera tomar en cuenta para analizar la ocurrencia de sucesos que está generando dicha forma de pensar.

### 4.1.3. Análisis de la unidad

Para el análisis interpretativo de este nivel, se procederá a explicar cada una de las dimensiones que lo componen, los puntos más resaltantes y las oportunidades de mejora de cada uno.

#### 4.1.3.1. Dimensión misión externa

Respecto la dimensión misión externa, se encuentra en la categoría “En desarrollo”, tanto por el lado de los colaboradores internos como externos. A continuación, se analizará a detalle la dimensión, los datos de referencia se visualizan en la Tabla 19 y Tabla 20.

Tabla 19. Resultado de dimensión misión externa – encuesta interna

| ( 7 )                                                                                                                    | Misión Externa | 53%           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| PREGUNTA                                                                                                                 |                | FAVORABILIDAD |
| 51. Se mejoran los productos y servicios en función de las necesidades de clientes y consumidores                        |                | 75%           |
| 49. En esta empresa existe una preocupación genuina por satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores.       |                | 73%           |
| 52. La empresa es reconocida por clientes y consumidores debido a la garantía de calidad de sus productos y/o servicios. |                | 65%           |
| 50. La empresa escucha y da respuesta a las opiniones y sugerencias de los clientes y consumidores                       |                | 61%           |
| 48. Los procedimientos de ventas son los más adecuados para los clientes.                                                |                | 53%           |
| 54. Nuestros clientes y consumidores recomiendan nuestros productos y/o servicios.                                       |                | 40%           |
| 47. Ante la queja o reclamo de algún cliente, la respuesta es razonablemente inmediata.                                  |                | 41%           |
| 53. Considero que se tiene conexión con las necesidades de nuestros clientes y consumidores                              |                | 10%           |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. Resultado de dimensión misión externa – encuesta terceros

| ( 7 )                                                                                                                                         | Misión Externa | 68%           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| PREGUNTA                                                                                                                                      |                | FAVORABILIDAD |
| 48. Los procedimientos de ventas son los más adecuados para los clientes.                                                                     |                | 84%           |
| 49. En esta empresa existe una preocupación genuina por satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores.                            |                | 76%           |
| 46. La empresa se orienta hacia la atención de las necesidades del cliente en todo el proceso que requiere (instalación, oferta de producto). |                | 75%           |
| 53. En el caso que algún producto y/o servicio pudiese dañar o no beneficiar al clientes, evitaríamos que lo compre.                          |                | 67%           |
| 47. Ante la queja o reclamo de algún cliente la respuesta es razonablemente inmediata.                                                        |                | 65%           |
| 52. Nuestros clientes y consumidores recomiendan nuestros productos y/o servicios.                                                            |                | 65%           |
| 54. Los canales por los cuales los clientes se expresan son los apropiados.                                                                   |                | 65%           |
| 50. Se mejoran los productos y servicios en función de las necesidades de clientes y consumidores.                                            |                | 64%           |
| 51. Considero que se tiene conexión con las necesidades de nuestros clientes y consumidores                                                   |                | 60%           |
| 55. En el servicio de atención, tengo tiempo suficiente para vender y atender quejas.                                                         |                | 58%           |

Fuente: Elaboración propia

Los colaboradores internos y externos reconocen como fortaleza la existencia de una preocupación genuina por parte de la empresa para innovar y mejorar los productos acordes a las necesidades de los clientes.

Sin embargo, consideran por mejorar, la manera en cómo se está atendiendo a los consumidores, ya que los procedimientos resultan poco adecuados para atenderlos en el tiempo solicitado. Además, resulta importante mejorar la calidad de productos y servicios a

todo nivel, de manera que los canales de atención o soporte brinden la ayuda necesaria. Por otro lado, los colaboradores externos indican que el mayor porcentaje del tiempo de trabajo se centra en atender quejas y reclamos de clientes, restándole tiempo que podrían aprovechar en vender algún producto conveniente para al cliente.

Otra problemática, manifiestan una pérdida de conexión con los clientes, consideran que la empresa no entiende las verdaderas necesidades de estos, por lo mencionado anteriormente, el tiempo que demanda atender las numerosas quejas y reclamos que no se resuelven según lo estipulado. En consecuencia, genera una percepción para el cliente de “inadecuado servicio” por no brindarle la solución a su problema, y, bajo esa percepción, consideran no recomendar los productos y servicios de la empresa. Cabe recalcar, según lo indicado por el directivo, que la tecnología avanza exponencialmente y una empresa de telecomunicaciones trata de estar a la vanguardia de esto, muchas veces sin éxito.

#### 4.1.3.2. Dimensión valores de la dirección

Respecto la dimensión valores de la dirección, se encuentra en la categoría “En desarrollo”, tanto por el lado de los colaboradores internos como externos. A continuación, se analizará a detalle la dimensión, los datos de referencia se visualizan en la Tabla 21 y Tabla 22.

Tabla 21. Resultado de dimensión valores de la dirección – encuesta interna

| <div> <div>8</div> <div>Valores de la Dirección</div> <div>54%</div> </div>                       |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| PREGUNTA                                                                                          | FAVORABILIDAD |
| 56. En general, los líderes y jefes se caracterizan por ser personas justas.                      | 78%           |
| 55. Es importante la forma en que se hacen las cosas para el logro del objetivo.                  | 51%           |
| 57. Considero que en esta empresa es importante "vender y generar utilidad", pero no es lo único. | 33%           |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. Resultado de dimensión valores de la dirección– encuesta terceros

| <div> <div>8</div> <div>Valores de la Dirección</div> <div>66%</div> </div>                                                                         |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| PREGUNTA                                                                                                                                            | FAVORABILIDAD |
| 57. En general, los líderes y jefes se caracterizan por ser personas justas.                                                                        | 82%           |
| 59. Me inspiran confianza los actuales directivos de la empresa y creo que tomarán decisiones pensando en el equipo humano, sin perjudicar a nadie. | 69%           |
| 58. Considero que en esta empresa es importante "vender y generar utilidad", pero no es lo único.                                                   | 67%           |
| 56. Es importante la forma en que se hacen las cosas para el logro del objetivo.                                                                    | 45%           |

Fuente: Elaboración propia

El personal encuestado reconoce como uno de los valores principales asumido por los líderes de la organización, la forma justa de proceder y demostrar con ejemplo dicho valor. El cual es reforzado constantemente por la empresa.

A pesar de ello, un aspecto a considerar relevante es el esfuerzo de los líderes por inspirar confianza, sin embargo, están siendo acciones insuficientes, porque resulta poco notable el progreso. Recomiendan que, para la toma de decisiones, se considere la causa de los efectos a todo nivel, evitando se perjudique alguien.

Como oportunidad de mejora, llama altamente la atención la percepción que la organización le brinde un alto grado de importancia al “vender y generar utilidad” como enfoque primordial, entendiéndose, como resultado principal el logro del objetivo, sin importar la forma cómo se realice. Lo que significaría una errónea interpretación al hecho de cumplir los objetivos de ventas.

#### 4.1.3.3. Dimensión misión interna

Respecto la dimensión misión interna, se encuentra en la categoría “En desarrollo”, tanto por el lado de los colaboradores internos como externos. A continuación, se analizará a detalle la dimensión, los datos de referencia se visualizan en la Tabla 23 y Tabla 24.

Tabla 23. Resultado de dimensión misión interna – encuesta interna

| 9                                                                                                                                  | Misión Interna | 65%           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| PREGUNTA                                                                                                                           |                | FAVORABILIDAD |
| 58. La empresa está comprometida en asegurar que las condiciones físicas, ambientales y de seguridad en el trabajo sean adecuadas. |                | 86%           |
| 59. Se brinda un buen trato a los proveedores.                                                                                     |                | 82%           |
| 61. En mi trabajo actual, se actúa en todo momento con principios, sintiéndome motivado por ello.                                  |                | 69%           |
| 60. Las políticas de la empresa promueven comportamientos para el logro de metas globales.                                         |                | 24%           |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Resultado de dimensión misión interna – encuesta terceros

| 9                                                                                          | Misión Interna | 62%           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|
| PREGUNTA                                                                                   |                | FAVORABILIDAD |
| 60. Se recibe un buen trato por parte de la empresa.                                       |                | 76%           |
| 62. Los líderes de la empresa se preocupa por el bienestar de todos los colaboradores.     |                | 75%           |
| 63. Las penalidades no perjudican mi labor diaria.                                         |                | 71%           |
| 65. En esta empresa los colaboradores contamos con las mismas oportunidades de desarrollo. |                | 71%           |
| 64. Siento que es justo el sueldo o salario que percibo en la empresa.                     |                | 47%           |
| 61. Considera justo que el cobro de penalidades sea asumido por el vendedor.               |                | 33%           |

Fuente: Elaboración propia

El personal encuestado reconoce la existencia de un compromiso por parte de la empresa orientada a brindar seguridad a sus trabajadores, evidenciándose en las condiciones físicas y ambientales implementadas para el cuidado del mismo. Perciben y sienten altamente favorable, la interacción con los proveedores y socios. A pesar de los cambios por los cuales está atravesando la empresa, consideran igualdad en oportunidades de desarrollo para el crecimiento dentro de la organización.

Sin embargo, algunos colaboradores, consideran que en determinadas ocasiones han debido actuar en contra de sus principios, afectando sus niveles de motivación.

Como oportunidad de mejora, perciben ciertamente injusto su rango salarial. Este está compuesto por un fijo y por un variable, en el caso de este último, son incentivos que ganan en función del cumplimiento de las metas. Sin embargo, el descontento se forma a partir del cobro de penalidades, las que no consideran justas se le descuenten al trabajador directamente. Respecto a esto, el directivo nos manifestó que las penalidades cobradas, son una reversión de la comisión ya pagada hacia los terceros, donde, finalmente, quien termina como mayor perjudicado es la empresa, porque no sólo tiene que asumir el cobro de la comisión, sino también el costo de la instalación, de los equipos y el trámite administrativo que demande propiamente la venta en sí.



## Capítulo 5 . Diseño o propuesta

### 5.1. Justificación

El diagnóstico de los niveles de la organización, basado en el modelo El Octógono constituye una herramienta de identificación sobre posibles problemas, tanto operativos como no operativos dentro de la empresa. Respecto a estos últimos, van relacionados a los problemas humanos, los cuales, en gran medida, facilitan el entendimiento de la percepción de los colaboradores acerca del nivel de contribución hacia los objetivos organizacionales, además puedan considerar sus motivos, motivaciones y aprendizajes.

El aporte particular de este modelo de encuesta es analizar la Unidad, ya que este se diferencia de otras herramientas, que sólo se centran en analizar la Eficacia y la Atractividad.

### 5.2. Propuesta general

A continuación, se detallará por cada nivel un resumen obtenido a través del diagnóstico organizacional, donde se propondrán mejoras a aplicarse, en caso la empresa lo considere o esté al alcance de la región.

Respecto a la Eficacia, la empresa se está adaptando al mercado, está optando por una estrategia no asequible para todos los clientes. Esta cuenta con el equipo necesario para cumplir los objetivos a través de indicadores claros, conocidos por todos, pese a un exceso de control por la matriz. Además, existe una oportunidad de mejora en tener procedimientos claros y ágiles para poder atender mejor los inconvenientes de los clientes.

Por el lado de la atractividad, los colaboradores perciben que sí reciben capacitación, sin embargo, se podría focalizar mejor para mejorar el desempeño. Las jefaturas generan un buen ambiente de trabajo, reflejado en el apoyo al personal, dándole soporte, *feedback*, entre otros. Por otro lado, las decisiones de las jefaturas, en cierta forma, vienen siendo influenciadas por los sindicatos. Así como, en algunas ocasiones, priorizan sus propios objetivos por encima del beneficio global de la empresa.

Finalmente, respecto a la Unidad, la empresa mantiene buenas relaciones con los socios terceros y proveedores, se perciben a los jefes y líderes como personas justas y hay una preocupación por el bienestar de los colaboradores. Sin embargo, se percibe que los

objetivos tienen que cumplirse a toda costa, afectando los objetivos personales de los trabajadores internos y socios terceros, estos últimos básicamente por las penalidades.

En base a este resumen, se detallan las siguientes propuestas genéricas de mejora para la organización:

1. Problema: inadecuada difusión de la nueva estrategia

Propuesta: comunicar de una manera más completa, las acciones y mejoras que se están considerando para la nueva estrategia implementada a nivel organizacional, garantizando el conocimiento necesario de todos los trabajadores, para que puedan transmitirlo al cliente. Cabe recalcar que, al tener este contexto claro por el lado de los colaboradores, estos se involucrarán aún más en su labor diaria y se comprometerán con los objetivos, generando mayor rentabilidad para la empresa.

2. Problema: dificultad para solucionar inconvenientes percibido por los clientes

Propuesta: mapear y recopilar información acerca de los procesos y flujos de la empresa, identificando aquellos aspectos de mayor nivel de criticidad en procedimientos y procesos ya establecidos, cuantificando el impacto que viene generando dicha falencia en la empresa, como primer paso. Luego, a través de las mesas de trabajo ya existentes, evaluar las alternativas de mejora, brindando soluciones en primera instancia como respuesta al problema, para después gestionar soluciones integrales a estas falencias y necesidades del mercado para mejorar de manera completa la eficiencia de estos evitando una próxima ocurrencia. En todo este proceso es recomendable considerar las opiniones, experiencias e ideas del personal de campo, porque son ellos quienes están en contacto directo con el cliente. Finalmente, definir índices de seguimiento y hacer mediciones constantes para validar y verificar la mejora implementada.

3. Problema: falta de documentación de la gestión de conocimiento

Propuesta: realizar la documentación de las buenas prácticas, lecciones aprendidas o casos de éxito, a través de un formato pre establecido. Generar la difusión de lo documentado e implementarlo como una práctica de la gestión del conocimiento. Para ello, durante las reuniones semanales, el jefe o supervisor se encargará de comentarlo e indicar dónde podrían encontrar alguna solución, mejora, o acción a prevenir, de acuerdo al caso.

Asegurando se comunique o enseñen estas buenas prácticas para garantizar sea replicable. Para que las buenas prácticas se documenten, establecer sistemas virtuales como plataformas, o un mini *Google* empresarial. Adicionalmente, para fomentar y mantener la difusión implementar concursos o incentivos para las personas, áreas o socios que hayan realizado alguno de estos procedimientos.

4. Problema: Escasa capacitación y entrenamiento específico necesario para desempeñar su cargo

Propuesta: brindar capacitaciones dirigidas acorde a las funciones realizadas. Partiendo de la revisión de los perfiles de puesto; luego, identificar las competencias necesarias de acuerdo a cada perfil. Además, analizar el interés y las posibilidades de los trabajadores por capacitarse; información que se obtendrá a través de las evaluaciones 360°. Finalmente, realizar la programación sobre capacitaciones específicas y, crear indicadores para medir el aprendizaje de las mismas.

5. Problema: priorización de los jefes por sus objetivos personales

Propuesta: medir y/o establecer un control no sólo por indicadores zonales, sino también incluir la participación de todos en los indicadores regionales, con la finalidad de buscar sinergias y cooperación entre áreas. Lo cual generaría beneficios a la empresa de manera global y recaería en los clientes. Además, impulsa a preocuparse y comprometerse con los objetivos en conjunto, aumentando la comunicación, la motivación, el trabajo en equipo, y para evidenciar el cumplimiento, se recomienda asignar un porcentaje del incentivo a un indicador global.

6. Problema: pérdida de conexión con los clientes

Propuesta: crear y fomentar espacios para reunirse con el personal de campo, para tener un panorama más detallado de las necesidades de los clientes.

Estipular una frecuencia, por ejemplo, una o dos veces al mes para estas reuniones. Por otro lado, al culminar la atención en el módulo al cliente, consultar si tiene alguna recomendación o sugerencia de mejora, de manera que ellos las consoliden en una base de

datos y transmitan la información a quienes competen. Durante la atención, además, reforzar el buen trato por parte del personal; y, en caso el inconveniente demore en solucionar, hacer hincapié en la demostración de empatía.

### 5.3. Propuesta específica

Con la finalidad de profundizar la propuesta de mejora para la empresa, se ha considerado tomar un problema en específico, que es: **“Pérdida de conexión con el cliente”**, el cual se desglosa en diversas casusas abordándolas a continuación:

#### 1. **Causa:** los nuevos ingresos no reciben inducción

**Recomendación:** capacitación de inducción obligatoria.

Para ampliar el entendimiento del proceso de capacitación, es necesario tener en cuenta los tres tipos de capacitación que se dan en la empresa (ver Tabla 25), así como los perfiles de acuerdo al canal de atención hacia el cliente (ver Tabla 26).

Tabla 25. Detalle de acuerdo al tipo de capacitación

| Tipo          | Detalle                                                                                 | Característica                                                                                        | Requerimiento                                 |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Inducción     | Capacitación sobre venta y, de ser necesario, postventa. Se evalúa de manera inmediata. | Revisando temas empresa, procesos o procedimiento de ventas, técnicas de ventas, productos, sistemas. | Recomendado para todo el personal nuevo.      |
| Actualización | Capacitación necesaria acerca de nuevas actualizaciones.                                | Nuevos productos, técnicas, procedimientos, etc.                                                      | Programado y necesario para todo el personal. |
| Reforzamiento | Fortalecer temas tratados en inducción.                                                 | Depende de los temas que necesiten reforzar, similares al visto en inducción.                         | A pedido del socio o jefatura.                |

Fuente: Elaboración propia

En principio revisar las penalidades que contractualmente están fijadas con los socios. Establecer una penalidad o bono para asegurar la asistencia de los colaboradores nuevos a la capacitación de inducción (ver Tabla 25). Actualmente no es obligatoria, algunos vendedores nuevos, contratados por los socios, no reciben capacitación de inducción porque ellos no los envían, ya que para los socios representa dinero “que se

pierde”. En consecuencia, muchos de ellos, empiezan su labor sin saber absolutamente nada. Lo que suelen hacer es “aprender” al costado de otro asesor de mayor antigüedad en el puesto, donde observa todo lo que hace, mediante el proceso llamado “sombra”, generando un aprendizaje que los vuelve operativos, pero no estratégicos ni resolutivos, optando el socio o las jefaturas por solicitar capacitaciones de reforzamiento (ver Tabla 25).

Por ello, todos los nuevos ingresos deberían llevar la capacitación de inducción, puesto que son muchas herramientas por aprender a usar para manejar el sistema, técnicas para poder vender adecuadamente y procedimientos para gestionar las quejas.

Con la finalidad de asegurar el cumplimiento y los socios envíen a los vendedores nuevos, se propone manejarlo de tres formas: la primera, mediante la presión de niveles jerárquicos superiores; la segunda, a través de la aplicación de una penalidad por número de personal nuevo no capacitado; y la tercera, a través de bonos ofrecidos en función del número de personal capacitado. Esto implicaría que, de acuerdo a la demanda de capacitaciones de inducción, la empresa principal estará encargada de dictarlos; y en caso de requerir en zonas más alejadas, se reunirá grupos de personal para poder viajar. Además, los reportes de estos indicadores se realizarán por el área de capacitación o entrenamiento.

ESCUOLA DE DIRECCIÓN

UNIVERSIDAD DE PIURA

2. **Causa:** no atienden con calidad, por falta de aprendizaje en el manejo de los sistemas, procedimientos, ni responder al cliente de manera correcta.

**Recomendación 1:** capacitaciones tendrán evaluación teórico - práctico calificada.

Tener en cuenta que de acuerdo al canal de venta del asesor (ver Tabla 26), se programan o solicitan las capacitaciones necesarias (ver Tabla 25).

Para constatar el aprendizaje en las capacitaciones se realizarán evaluaciones teórico – prácticas, para lo cual es necesario contar con simulaciones en un taller laboratorio, donde puedan corregir errores y aprender junto con el capacitador.

Acorde a la nota obtenida, podría estar listo para desempeñar su función. Si no aprueba, llevará nuevamente la inducción, hasta lograr nota aprobatoria. Actualmente, como no reciben inducción, no tienen claro que hacer en su puesto y comenten muchos errores in situ, implicando la demora en la atención con los clientes, demorando la ejecución de

ventas, y preguntando constantemente dudas al supervisor o compañeros sobre temas que se pudieron haber resuelto en el proceso de inducción, definitivamente, el principal perjudicado es el cliente.

Tabla 26. Perfil del asesor por canal de atención

| Detalle                      | Canal 1                                                                                       | Canal 2                                                                  | Canal 3                                                              |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Nombre Puesto                | Asesor <i>multiskill</i>                                                                      | Promotores de venta                                                      | Agente vendedor                                                      |
| Lugar de trabajo             | Oficina independiente                                                                         | Módulo de ventas                                                         | Campo                                                                |
| Funciones                    | Venta de productos y servicios.<br>Atención de quejas y reclamos.<br>Buscar <i>crosseling</i> | Abordar clientes.<br>Venta de productos y servicios.<br>Atender reclamos | Venta de productos y servicios bajo la modalidad <i>door to door</i> |
| Competencias Personales      | Paciencia y tolerancia<br>Comunicativo<br>Negociación<br>Iniciativa                           | Proactivo<br>Negociación<br>Iniciativa                                   | Perseverancia<br>Manejo de objeciones<br>Negociación                 |
| Conocimientos técnicos       | Secundaria completa<br>Preferencia: estudios técnicos                                         | Secundaria completa<br>Preferencia: estudios técnicos                    | Secundaria completa                                                  |
| Actualización de información | Semanal                                                                                       | Semanal                                                                  | Mensual                                                              |

Fuente: Elaboración propia

### Recomendación 2: Periodicidad de evaluación.

Además, se debería realizar una evaluación virtual, a los quince días, y luego al mes, con la finalidad de validar el correcto aprendizaje, y de ser necesario, reforzar algún tema. Todo ello, sumará puntos para evaluación de su perfil.

3. **Causa:** Insuficiente comunicación sobre las funciones, los roles que debe desempeñar el vendedor y sistemas por los cuales serán medidos (ventas, bonificación y penalidades).

**Recomendación:** añadir dentro del contenido de la capacitación, procedimientos e información necesaria a tener en cuenta, para evitar les afecte a los vendedores en temas remunerativos y evitar perciban que están ganando menos.

Una de las razones por las cuales perciben que ganan menos es porque las penalidades se las descuentan al mismo vendedor quien realizó la venta, el cual percibe como injusto este proceso que resulta ser una reversión. Está penalidad se ejecuta cuando

el cliente, a quien le vendieron, no cumple con los requisitos de pago en cuestión de tiempo y termina “desafiliándose” del servicio.

Al vendedor se le paga una comisión por la venta al cliente y, si este no cumple con el pago de sus facturaciones durante tres meses, se le “descuenta” al trabajador esta comisión, ya que finalmente el cliente desistió del servicio. Con el propósito de evitar fraudes, pérdidas mayores para la empresa (quien no sólo asume la comisión, sino también el costo del equipamiento y la instalación), al mismo tiempo generar el seguimiento con los clientes por parte del vendedor.

Otro punto importante por el cual se le descuenta, en caso suceda, por ejemplo, robos de equipos, por un personal que se ha retirado; pues todos tienen que asumir esa pérdida, sin embargo, se pudo haber prevenido siguiendo los procedimientos necesarios de validación de *cardex*, contabilidad de almacén, etc. Esto a razón, que no todos los vendedores reciben la capacitación de inducción, por lo tanto, no son informados de los procedimientos a seguir para prevenir este tipo de penalidades.

Finalmente, para tener una FFVV motivada, necesitamos, por un lado, incluir procedimientos o informaciones necesarias como “*tips*” en las capacitaciones; y por otro, asegurar la asistencia de todos los vendedores nuevos a la capacitación de inducción. En caso de no llegar a la meta establecida, no se realiza el pago. Educar al vendedor a mejorar el proceso de venta y asegurar un equilibrio entre cuota y calidad de venta.

#### 4. **Causa:** no se documentan las buenas prácticas.

**Recomendación:** concurso o incentivo para consolidar el paso a paso de las mejoras hechas.

Siguiendo el ejemplo detallado en la recomendación anterior, como punto de prevención podría tomarse las sugerencias o “*tips*” necesarias para afrontar situaciones como ésta, a modo de lección aprendida, y evitar que ocurra en otras ocasiones. Para ello, se recomienda lanzar un concurso, entregar bonos o incentivos sobre las mejoras implementadas por los socios, entregando documentos del paso a paso sobre la mejora realizada, lo cual se subirá a una plataforma virtual, y de ser el caso, se incluirán en las capacitaciones de inducción a los vendedores.

Con todas estas propuestas como recomendaciones, se podrá lograr que los vendedores estén más capacitados, informados y motivados para atender de la mejor manera a los clientes. Así mismo, va a ser necesario presionar al socio tercero para que ejecute lo solicitado de manera estricta. Los vendedores podrán contar con mayor información para desempeñar sus funciones, poder resolver algunos casos, con el análisis y la objetividad debida (no sólo siendo “robots” que ejecutan) y abocarse a satisfacer las necesidades de los clientes, llegando incluso a proponer nuevas alternativas.



## Conclusiones

El diagnóstico organizacional medido a través del modelo El Octógono ha permitido tener una visión amplia sobre la problemática de la organización, centrándose en aspectos que afectan los beneficios de la organización y reflejándose en aspectos humanos.

El procedimiento seguido para poder hacer el diagnóstico organizacional, ha sido favorable para llegar a los resultados, sobre todo la realización de las entrevistas a los directivos y a ambas organizaciones, con el propósito de consolidar y corroborar la información obtenida en las encuestas.

La Eficacia resulta ser un nivel donde los directivos están incrementando sus esfuerzos para mantenerla. Alcanzó un nivel de favorabilidad de 66%, considerada dentro de la categoría “En Desarrollo” y la segunda de las tres dimensiones analizadas en porcentaje.

La Unidad es el nivel más afectado con un 62% de favorabilidad, ubicándola en una categoría “En Desarrollo”. Saliendo a la luz aspectos que están perjudicando a los otros niveles, además, resultando difícil de modificar.

Se concluye que la Atractividad está considerada dentro de la categoría como una “Fortaleza” para la organización, la cual debería aprovecharse para salir adelante.

Respecto a la herramienta, podemos concluir que el diseño es escalable hacia diferentes plataformas virtuales o en su defecto se podría utilizar de manera física.

El Octógono como modelo para el diagnóstico organizacional tiene la ventaja de poder aplicarse a cualquier tipo de organización, área o grupo dentro de la empresa, realizando ciertos ajustes y contextualización de ser necesarios.

La aplicación de los cuestionarios a dos grupos diferentes dentro de la empresa ha permitido complementar las visiones y funcionamiento acerca de la organización. Lo cual no hubiera sido provechoso si sólo hubiéramos ejecutado una.

La participación de expertos para el tratamiento de información, permitirá tener resultados más objetivos y confiables sobre la investigación.

Para el desarrollo de las encuestas se obtuvo un alto índice de respuestas, lo que indica que los grupos objetivos están comprometidos con cualquier implementación de mejora de la organización.



## Recomendaciones

Para el desarrollo de las propuestas trabajar desde lo más urgente Eficacia, lo cual le dará a corto plazo rentabilidad a la compañía, sin descuidar las estrategias a implementar dentro de la Unidad, nivel que se verá reflejado a largo plazo.

En futuras investigaciones, lo recomendable sería no descuidar el proceso de entrevista desarrolladas al inicio y al final, ya que este se complementa con la encuesta, lo cual es de suma importancia para identificar los problemas.

Revisar periódicamente el indicador de Eficacia, que cuenta con la dimensión calve representada por la Estrategia, y mantener la comunicación de la misma es clave para poder cumplir con los objetivos, sobre todo teniendo en cuenta el dinamismo del sector en el que se encuentra la empresa.

Mantener y fomentar las actividades, iniciativas, capacitaciones y acciones que se vienen desarrollando, con la finalidad de no perder favorabilidad en el nivel de la Atractividad, además, representa uno de los niveles de mayor satisfacción para el personal, es decir, índice sobre sus niveles de motivación. Así mismo, aprovechar los estilos de liderazgo para toda acción necesaria con la finalidad de mejorar.

En un mediano plazo volver a aplicar el cuestionario a la organización, teniendo en cuenta, en caso sea necesario, la reducción o incremento del número de ítems. Esto con la finalidad de analizar las mejoras implementadas.

Asimismo, si la empresa cree conveniente, podría aplicar este modelo El Octógono para el diagnóstico organizacional en otros territorios a nivel nacional. Adicionalmente, podrían incluir herramientas complementarias, que en conjunto brinden mayor información específica sobre las situaciones problemas.

Para el aprovechamiento de este diagnóstico, es necesario que el directivo y las jefaturas revisen y evalúen los resultados, con la finalidad de involucrarse en la toma de decisiones en beneficio de la empresa.



## Referencias bibliográficas

- Albónico, N. (2015). *Alineamiento Organizacional*. (Tesis de maestría , Universidad Argentina De La Empresa). Recuperado de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/4005/Alb%C3%B3nico.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. (6a ed.) Caracas, Venezuela.: Episteme.
- Centro de Comercio (24 de julio de 2016). Top two box en encuestas [mensaje en unblog]. Recuperado de <http://bpocentrodecomercio.blogspot.com/2016/07/top-two-box-en-encuestas.html>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. New York. Mc Graw-Hill.
- Corbetta, P. (2010). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono: diagnostico completo de la organización empresarial*. Piura: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2017). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Hernández , R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*, Ciudad de México, México: McGraw Hill. 5ta ed.
- Hernández y Rodriguez, S. (2008). *Administración Teoría, procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Jaramillo, C. y Viteri, C. (2005). *El Modelo McKinsey de las 7-S y su Aplicación* (Tesis de maestría, Universidad Católica Santiago de Guayaquil, Facultad de administración de Empresas). Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/732/1/T-UCSG-POS-MAE-11.pdf>
- Martínez, C. (2015). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Lugar Editorial.
- OSIPTel (26 de enero de 2020). *Estadísticas de participación de mercado*. Recuperado de <https://www.osiptel.gob.pe/categoria/estadisticas-usuarios>

- Palella, S. y Martins, F. (2012). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas, Venezuela: FEDUPEL.
- Pérez López, J. (2009). *Introducción a la dirección de empresas*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. .
- Peréz López, J. A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid, España: Rialp.
- Pérez, D. (2018). *Encuesta Octógono: Herramienta complementaria de diagnóstico organizacional*. (Trabajo de investigación para optar el Grado de Magíster en Gobierno de las Organizaciones). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.
- Peters, T. y Waterman, R. (2006). *In Search of Excellence*. New York, USA: Harper Business Essentials.
- Prieto, J. (2004). *La Gestión Estratégica Organizacional*. Colombia: Ecoe ediciones.
- Puerto, D. (2013). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (28). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64615176009>
- Ramírez, T. (1999). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Ríos, R. (2017). *Metodología para la investigación y redacción*. Malaga, España: Servicios Académicos Intercontinentales S.L.
- Rodriguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. Ciudad de México, México: Alfaomega.
- Sector telecomunicaciones aporta el 4.8% del PBI nacional, señala Osiptel. (3 de agosto de 2018). *Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-sector-telecomunicaciones-aporta-48-del-pbi-nacional-senala-osiptel-719851.aspx>
- Universidad de Barcelona (28 de enero de 2020). *Desarrollo organizacional: técnicas y conceptos clave*. Recuperado de <https://obsbusiness.school/es/blog-project-management/gestion-de-equipos-y-project-management/desarrollo-organizacional-tecnicas-y-conceptos-clave>

- Valdez, C. (14 de junio de 2017). Telecomunicaciones: ¿Cómo ha evolucionado este sector? *Comercio*. Recuperado de <https://archivo.elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/tendencias/telecomunicaciones-como-ha-evolucionado-este-sector-noticia-1992004>
- Waterman,R., Peter,T. y Phillips,J. (1980). Structure is not organization. *Bussiness Horizons*, 14-26. Recuperado de <https://managementmodellensite.nl/webcontent/uploads/Structure-is-not-organization.pdf>
- Wendell, F. y Cecil, B. (1996). *Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Mexico D.F., México: Prentice Hall.





## **Anexos**





## Anexo 1. Encuesta interna, versión final

| ENCUESTA INTERNA                                                                                                                              | De acuerdo            | Neutral               | En desacuerdo         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Por favor indique con qué grado de intensidad, está Ud. de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación.                                       |                       |                       |                       |
| 1. La empresa se adapta adecuadamente a los cambios que se producen en el sector (tecnológico, financiero, comercial).                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. La estrategia de la empresa es conocida por todos los colaboradores.                                                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. Considero que la empresa cuenta con una fuerza de venta eficaz.                                                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Las políticas de la empresa contribuyen a la generación de beneficios para la misma.                                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Los procedimientos de la empresa permiten la obtención de resultados de la manera más simple posible, en vez de complicar las operaciones. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. Considero que los rangos salariales son superiores al mercado.                                                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. En esta empresa se realiza seguimiento al desempeño individual de todos los colaboradores de manera constante.                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Tengo claro los indicadores que definen el éxito en mi área.                                                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. Las diferentes áreas de la empresa cuentan con metas e indicadores explícitos que permiten medir su desempeño.                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Considero que en esta empresa la política de ascensos es justa.                                                                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. Los colaboradores cumplen con el horario de trabajo estipulado.                                                                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. Considero que "se pierde el tiempo" en las reuniones de trabajo (realizadas de manera virtual o presencial).                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. Se cuenta con procedimientos lo suficientemente flexibles para facilitar el trabajo.                                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. Los procedimientos facilitan el logro de los objetivos comerciales.                                                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. Cada uno de los zonales tiene autonomía para tomar decisiones.                                                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. En la empresa se sabe a qué personas recurrir en caso de presentarse algún problema específico                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. Considero que existe un exceso de control dentro de la organización.                                                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. Considero que algunas personas del área no cumplen con su trabajo.                                                                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. Considero que trabajo con el equipo humano necesario para cumplir los objetivos del área.                                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. Cuento con los recursos necesarios para cumplir y hacer bien mi trabajo.                                                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21. Los cambios organizacionales han ayudado a mejorar el desempeño de las áreas.                                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22. Hay buena coordinación con las empresas proveedoras y asociadas.                                                                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23. Las políticas de ascensos y promociones consideran la competencia profesional y la capacidad para tomar mejores decisiones.               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24. Se fomenta el aprendizaje continuo entre pares y jefaturas.                                                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25. Se aceptan los aportes de mejora y de ser el caso llegan a implementarse.                                                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26. La organización cuenta con el mejor talento en el rubro.                                                                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27. Hace falta incorporar algunos conocimientos para cumplir mejor con la estrategia.                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|                                                                                                                                                        |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| 28. Se promueve la innovación en todas las áreas de la empresa.                                                                                        | O | O | O |
| 29. En esta empresa los colaboradores reciben entrenamiento y capacitación para ser efectivos en sus roles y funciones.                                | O | O | O |
| 30. Se genera documentación sobre la gestión del conocimiento (aprendizajes, experiencias e innovaciones) realizadas por los trabajadores.             | O | O | O |
| 31. Hemos lanzado nuevos productos y/o servicios durante el último año.                                                                                | O | O | O |
| 32. Nuestros vendedores tienen la competencia necesaria para brindar un servicio de calidad.                                                           | O | O | O |
| 33. Existen sistemas de sugerencias formalmente aprobados y comunicados.                                                                               | O | O | O |
| 34. Mi jefe comunica adecuadamente las decisiones tomadas por la central.                                                                              | O | O | O |
| 35. Las jefaturas priorizan sus propios objetivos por encima del beneficio global de la empresa.                                                       | O | O | O |
| 36. Frente a un problema, mi jefe me permite buscar y aportar alternativas de solución, sin decirme directamente qué es lo que debo hacer al respecto. | O | O | O |
| 37. Mi jefe se reúne conmigo para conversar acerca de mi desarrollo dentro de la empresa y de los objetivos profesionales a mediano y largo plazo.     | O | O | O |
| 38. Mi jefe asigna adecuadamente el trabajo entre los miembros del equipo.                                                                             | O | O | O |
| 39. Mi jefe me brinda retroalimentación de mi trabajo.                                                                                                 | O | O | O |
| 40. Los jefes brindan márgenes para actuar y/o tomar decisiones en sus empleados, fomentando el desarrollo de capacidades y habilidades.               | O | O | O |
| 41. Mi jefe conoce mis fortalezas y debilidades en el desempeño de mi trabajo.                                                                         | O | O | O |
| 42. Cuando existe un problema (laboral o personal) siento que mis compañeros de trabajo me apoyan.                                                     | O | O | O |
| 43. Los sindicatos influyen en las decisiones de las jefaturas.                                                                                        | O | O | O |
| 44. Todos los colaboradores se respetan unos a otros.                                                                                                  | O | O | O |
| 45. Considero que tengo buenos amigos en mi lugar de trabajo.                                                                                          | O | O | O |
| 46. Las relaciones entre los colaboradores son positivas, lo que crea un grato ambiente de trabajo.                                                    | O | O | O |
| 47. Ante la queja o reclamo de algún cliente, la respuesta es razonablemente inmediata.                                                                | O | O | O |
| 48. Los procedimientos de ventas son los más adecuados para los clientes.                                                                              | O | O | O |
| 49. En esta empresa existe una preocupación genuina por satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores.                                     | O | O | O |
| 50. La empresa escucha y da respuesta a las opiniones y sugerencias de los clientes y consumidores.                                                    | O | O | O |
| 51. Se mejoran los productos y servicios en función de las necesidades de clientes y consumidores.                                                     | O | O | O |
| 52. La empresa es reconocida por clientes y consumidores debido a la garantía de calidad de sus productos y/o servicios.                               | O | O | O |
| 53. Considero que hemos perdido conexión con las necesidades de nuestros clientes y consumidores                                                       | O | O | O |
| 54. Nuestros clientes y consumidores recomiendan nuestros productos y/o servicios.                                                                     | O | O | O |
| 55. Es más importante el logro del objetivo sin importar de qué forma se haga.                                                                         | O | O | O |
| 56. En general, los líderes y jefes se caracterizan por ser personas justas.                                                                           | O | O | O |

|                                                                                                                                    |                       |                       |                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 57. Considero que en esta empresa lo único importante es "vender y generar utilidad".                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 58. La empresa está comprometida en asegurar que las condiciones físicas, ambientales y de seguridad en el trabajo sean adecuadas. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 59. Se brinda un buen trato a los proveedores.                                                                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 60. Las políticas de la empresa promueven comportamientos oportunistas para el logro de metas netamente personales.                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 61. En mi trabajo actual, hay ocasiones que debo actuar contra mis principios, sintiéndome desmotivado por ello.                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 62. ¿Qué sugerencias de mejora harías?                                                                                             | <hr/> <hr/>           |                       |                       |

Fuente: Elaboración propia



## Anexo 2. Encuesta terceros, versión final

| ENCUESTA TERCEROS                                                                                                                                        |                       |                       |                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Por favor indique con qué grado de intensidad, está Ud. de acuerdo o en desacuerdo con cada afirmación.                                                  | De acuerdo            | Neutral               | En desacuerdo         |
| 1. Considero que los productos son asequibles para todos los clientes.                                                                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2. La venta de paquetes completos de productos está dando resultados.                                                                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3. A menudo los clientes presentan problemas para acceder a algún producto o servicio.                                                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4. Se cuenta con las herramientas para dar solución a algunos problemas de los clientes.                                                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5. Conozco todos los productos que se ofertan para los clientes.                                                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6. La empresa va acorde a la competencia superándola.                                                                                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7. Todos tienen claro la importancia de vender paquetes completos de productos.                                                                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8. Considero que en esta empresa la política de ascensos es adecuada.                                                                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9. El sueldo o salario que percibo me permite atender mis necesidades básicas.                                                                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10. Las auditorías de la empresa matriz influyen positivamente en tu labor.                                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11. Tengo claro como estoy siendo evaluado por mi desempeño.                                                                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 12. La permanencia del asesor de ventas cumple el tiempo esperado.                                                                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 13. La alta rotación afecta el cumplimiento de objetivos y metas de ventas.                                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 14. Se cuenta con el personal idóneo para el trabajo.                                                                                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 15. Los procedimientos y sistemas ayudan a solucionar algún problema que presentara el cliente.                                                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 16. Los procedimientos de la empresa permiten que se obtengan resultados de la forma más simple posible, en vez de entrapar y complicar las operaciones. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 17. Los procedimientos se cumplen a cabalidad.                                                                                                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 18. El procedimiento para contactar al cliente con la finalidad de ofrecerle productos se cumplen a cabalidad.                                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 19. En la empresa existe una adecuada planificación del trabajo a realizar.                                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 20. Estoy personalmente de acuerdo con las metas y objetivos de ventas expresadas por parte de la empresa.                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 21. Los trabajadores están buscando constantemente la forma de "sacarle la vuelta" al sistema de control existente.                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 22. En la empresa se sabe a qué personas recurrir en caso de presentarse algún problema específico.                                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 23. Consideras que existe un exceso de control dentro de la organización.                                                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 24. Conoces el organigrama de la empresa.                                                                                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 25. El equipo de trabajo tiene bien definidas las metas que esperan alcanzar.                                                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 26. Las decisiones tomadas se informan por el canal y la forma adecuada.                                                                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 27. Hay buena coordinación con la miembros empresa (matriz).                                                                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 28. La empresa se interesa por mi aprendizaje, para que pueda desarrollar mejor las funciones que realizo actualmente.                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 29. Los colaboradores de la empresa cuentan con las habilidades y competencias requeridas para realizar efectivamente su labor.                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 30. Las capacitaciones virtuales facilitan el aprendizaje.                                                                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 31. Se busca generar aprendizajes a partir de las experiencias con los clientes.                                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|                                                                                                                                                     |                       |                       |                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 32. Las capacitaciones que recibo de la empresa matriz son suficientes.                                                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 33. Promuevo el análisis de los resultados obtenidos dentro del equipo.                                                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 34. Recibo reconocimientos no tangibles por haber realizado un buen trabajo dentro de mi equipo.                                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 35. Recibo reconocimientos tangibles (económicos) por haber realizado un buen trabajo dentro de mi equipo.                                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 36. Algunos son reconocidos por los logros (bonos/reconocimientos) que otros han alcanzado.                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 37. Se asigna de la mejor forma el trabajo entre los miembros del equipo (repartición de metas independientes).                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 38. La empresa comunica oportunamente las decisiones tomadas, cambios y hechos de importancia que pudieran afectar el trabajo del equipo.           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 39. Te encuentras de acuerdo con la manera y los incentivos con los que eres recompensado(a).                                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 40. Me gusta mi trabajo (actividades que realizo en la empresa).                                                                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 41. Las relaciones entre los colaboradores son positivas, lo que crea un grato ambiente de trabajo.                                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 42. Considero que tengo buenos amigos en mi lugar de trabajo.                                                                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 43. Todos los colaboradores se respetan unos a otro.                                                                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 44. Puedo tomar iniciativas con facilidad para solucionar algún problema de mi Área.                                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 45. Cuando surge un problema en el Área, todos nos enfocamos y nos apoyamos para solucionarlo.                                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 46. La empresa se orienta hacia la atención de las necesidades del cliente en todo el proceso que requiere (instalación, oferta de producto).       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 47. Ante la queja o reclamo de algún cliente la respuesta es razonablemente inmediata.                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 48. Los procedimientos de ventas son los más adecuados para los clientes.                                                                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 49. En esta empresa existe una preocupación genuina por satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores.                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 50. Se mejoran los productos y servicios en función de las necesidades de clientes y consumidores.                                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 51. Considero que hemos perdido conexión con las necesidades de nuestros clientes y consumidores.                                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 52. Nuestros clientes y consumidores recomiendan nuestros productos y/o servicios.                                                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 53. En el caso que algún producto y/o servicio pudiese dañar o no beneficiar al cliente, evitaríamos que lo compre.                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 54. Los canales por los cuales los clientes se expresan son los apropiados.                                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 55. Las quejas de los clientes ocupan la mayor parte del servicio de atención, dejándome poco tiempo para enfocarme en las ventas.                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 56. Es más importante el logro del objetivo sin importar de qué forma se haga.                                                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 57. En general, los líderes y jefes se caracterizan por ser personas justas.                                                                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 58. Considero que en esta empresa lo único importante es "vender y generar utilidad".                                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 59. Me inspiran confianza los actuales directivos de la empresa y creo que tomarán decisiones pensando en el equipo humano, sin perjudicar a nadie. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 60. Se recibe un buen trato por parte de la empresa.                                                                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 61. Considera justo que el cobro de penalidades sea asumido por el vendedor.                                                                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 62. Los líderes de la empresa se preocupa por el bienestar de todos los colaboradores.                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 63. Las penalidades perjudican mi labor diaria.                                                                                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 64. Siento que es justo el sueldo o salario que percibo en la empresa.                                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|                                                                                            |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| 65. En esta empresa los colaboradores contamos con las mismas oportunidades de desarrollo. | O | O | O |
| 66. ¿Qué sugerencias harías?<br>_____<br>_____                                             |   |   |   |
| 67. ¿Qué recomendarías como alternativas de mejora en atención al cliente?<br>_____        |   |   |   |

Fuente: Elaboración propia



### Anexo 3. Validación de la encuesta N° 1 Interna, por el primer juicio de experto

Encuesta N°1 es la Encuesta Interna, y la encuesta N°2 es la Encuesta Socios Terceros.

---

#### JUICIO DEL EXPERTO - ENCUESTA N°1

1. ¿Los ítems son pertinentes a los objetivos?

Suficiente X Medianamente suficiente \_\_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_\_

Observaciones:

La encuesta permite obtener información general de los elementos propios del octógono para tener un diagnóstico más amplio el estado de la organización.

2. ¿Los ítems son pertinentes para caracterizar las dimensiones de la organización?

Suficiente X Medianamente suficiente \_\_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_\_

Observaciones:

Los objetivos, tal como se indican en las características de estas encuestas, están relacionadas con el estado de las tres dimensiones (eficacia, atraktividad y unidad).

3. ¿Los ítems son pertinentes para identificar problemas en la organización?

Suficiente \_\_\_\_\_ Medianamente suficiente X Insuficiente \_\_\_\_\_

Observaciones:

Conviene añadir algunas cuestiones fundamentales como delegación, ampliar cuestiones de comunicación, remuneración y promoción.

4. ¿Los ítems son pertinentes para identificar problemas en la organización?

Suficiente X Medianamente suficiente \_\_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_\_

Observaciones:

Hay algunas mejoras puntuales que indico en anexo.

5. ¿Considera válido este instrumento?

6. Suficiente X Medianamente suficiente \_\_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_\_

Observaciones:

Presenta una información general de los aspectos relevantes al estudio.




---

FIRMA DEL EXPERTO

FECHA DE VALIDACIÓN: 21 NOVIEMBRE DE 2019

#### Anexo 4. Validación de la encuesta N° 2 Socios Terceros, por el primer juicio de experto

##### JUICIO DEL EXPERTO - ENCUESTA N°2

1. ¿Los ítems son pertinentes a los objetivos?  
Suficiente X Medianamente suficiente \_\_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_\_

Observaciones:

La encuesta recoge aspectos relevantes de la relación con los servicios de tercerización que tiene la empresa objeto de estudio

2. ¿Los ítems son pertinentes para caracterizar las dimensiones de la organización?  
Suficiente X Medianamente suficiente \_\_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_\_

Observaciones:

Aunque son personas externas a la organización, por el tipo de preguntas, se facilita el recojo de información, que puede complementar la encuesta n°1.

3. ¿Los ítems son pertinentes para identificar problemas en la organización?  
4. Suficiente X Medianamente suficiente \_\_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_\_

Observaciones:

Permite recoger la opinión de los encuestados, respecto de la relación con la empresa objeto de estudio.

5. ¿Los ítems son pertinentes para identificar problemas en la organización?  
Suficiente X Medianamente suficiente \_\_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_\_

Observaciones:

Permite ampliar el análisis de la encuesta n°1 y complementarlo.

6. ¿Considera válido este instrumento?  
7. Suficiente X Medianamente suficiente \_\_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_\_

Observaciones:

Si es válido, y asume los mismos ítems generales de la encuesta n°1. Anoto sugerencias puntuales en anexo 2.



FIRMA DEL EXPERTO

FECHA DE VALIDACIÓN: 21 NOVIEMBRE DE 2019

## Anexo 5. Validación de la encuesta N° 1 Interna, por el segundo juicio de experto

### JUICIO DEL EXPERTO – ENCUESTA N°1

1. ¿Los ítems son pertinentes con los objetivos?

Suficiente ☒ Medianamente suficiente ☐ Insuficiente ☐

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2. ¿Los ítems son pertinentes para caracterizar las dimensiones de la organización?

Suficiente ☒ Medianamente suficiente ☐ Insuficiente ☐

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

3. ¿Los ítems son pertinentes para identificar problemas en la organización?

Suficiente ☒ Medianamente suficiente ☐ Insuficiente ☐

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4. ¿Considera que la redacción es la adecuada?

Suficiente ☒ Medianamente suficiente ☐ Insuficiente ☐

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

5. ¿Considera válido este instrumento?

Suficiente ☒ Medianamente suficiente ☐ Insuficiente ☐

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



FIRMA DEL EXPERTO

FECHA DE VALIDACIÓN: 19/11/19

## Anexo 6. Validación de la encuesta N° 2 Socios Terceros, por el segundo juicio de experto

### JUICIO DEL EXPERTO – ENCUESTA N°2

1. ¿Los ítems son pertinentes con los objetivos?

Suficiente ☒ Medianamente suficiente \_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2. ¿Los ítems son pertinentes para caracterizar las dimensiones de la organización?

Suficiente ☒ Medianamente suficiente \_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

3. ¿Los ítems son pertinentes para identificar problemas en la organización?

Suficiente ☒ Medianamente suficiente \_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4. ¿Considera que la redacción es la adecuada?

Suficiente ☒ Medianamente suficiente \_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

5. ¿Considera válido este instrumento?

Suficiente ☒ Medianamente suficiente \_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



FIRMA DEL EXPERTO

FECHA DE VALIDACIÓN: 19/11/19

## Anexo 7. Validación de la encuesta N° 1 Interna, por el tercer juicio de experto

### JUICIO DEL EXPERTO – ENCUESTA N°1

1. ¿Los ítems son pertinentes con los objetivos?

Suficiente ☒ Medianamente suficiente \_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Los ítems son pertinentes para caracterizar las dimensiones de la organización?

Suficiente ☒ Medianamente suficiente \_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Los ítems son pertinentes para identificar problemas en la organización?

Suficiente ☒ Medianamente suficiente \_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Considera que la redacción es la adecuada?

Suficiente ☒ Medianamente suficiente \_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Considera válido este instrumento?

Suficiente ☒ Medianamente suficiente \_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

  
FIRMA DEL EXPERTO

FECHA DE VALIDACIÓN: 10-11-19

## Anexo 8. Validación de la encuesta N° 2 Socios Terceros, por el tercer juicio de experto

### JUICIO DEL EXPERTO – ENCUESTA N°2

1. ¿Los ítems son pertinentes con los objetivos?

Suficiente ☒ Medianamente suficiente \_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2. ¿Los ítems son pertinentes para caracterizar las dimensiones de la organización?

Suficiente ☒ Medianamente suficiente \_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

3. ¿Los ítems son pertinentes para identificar problemas en la organización?

Suficiente ☒ Medianamente suficiente \_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4. ¿Considera que la redacción es la adecuada?

Suficiente ☒ Medianamente suficiente \_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

5. ¿Considera válido este instrumento?

Suficiente ☒ Medianamente suficiente \_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

  
 FIRMA DEL EXPERTO

FECHA DE VALIDACIÓN: 10-11-19

## Anexo 9. Encuesta interna, con cambios sugeridos por los expertos

| ENCUESTA INTERNOS                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo cuestionario: Identificar problemas percibidos por parte de los colaboradores de Región Norte (Área Comercial) |

Zonal: \_\_\_\_\_ Puesto / posición: \_\_\_\_\_

Tiempo en la Empresa: \_\_\_\_\_

| Nº | Preguntas                                                                                                                                  |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | La empresa se adapta adecuadamente a los cambios que se producen en el sector (tecnológico, financiero, comercial).                        |
| 2  | La estrategia de la empresa está clara para todos los colaboradores.                                                                       |
| 3  | Considero que la empresa cuenta con una fuerza de venta eficaz.                                                                            |
| 4  | Las políticas de la empresa contribuyen a la generación de beneficios para la misma.                                                       |
| 5  | Los procedimientos de la empresa permiten la obtención de resultados de la manera más simple posible, en vez de complicar las operaciones. |
| 6  | El servicio prestado por la empresa es económicamente asequible a los clientes.                                                            |
| 7  | Considero que los rangos salariales son superiores al mercado.                                                                             |
| 8  | En esta empresa se realiza seguimiento al desempeño individual de todos los colaboradores de manera constante.                             |
| 9  | Tengo claro los indicadores que definen el éxito en mi área.                                                                               |
| 10 | Las diferentes áreas de la empresa cuentan con metas e indicadores explícitos que permiten medir su desempeño.                             |
| 11 | Considero que en esta empresa la política de ascensos es justa.                                                                            |
| 12 | Los colaboradores cumplen con el horario de trabajo estipulado.                                                                            |
| 13 | Considero que "se pierde el tiempo" en las reuniones de trabajo (realizadas de manera virtual o presencial).                               |
| 14 | Se cuenta con procedimientos lo suficientemente flexibles para facilitar el trabajo.                                                       |
| 15 | Los procedimientos facilitan el logro de los objetivos comerciales.                                                                        |
| 16 | Se corrigen oportunamente los problemas.                                                                                                   |
| 17 | Cada uno de los zonales tiene autonomía para tomar decisiones.                                                                             |
| 18 | En la empresa se sabe a qué personas recurrir en caso de presentarse algún problema específico.                                            |
| 19 | Considero que existe un exceso de control dentro de la organización.                                                                       |
| 20 | Considero que algunas personas del área no cumplen con su trabajo.                                                                         |
| 21 | Considero que trabajo con el equipo humano necesario para cumplir los objetivos del área.                                                  |
| 22 | Cuento con los recursos necesarios para cumplir y hacer bien mi trabajo.                                                                   |
| 23 | Los cambios organizacionales han ayudado a mejorar el desempeño de las áreas.                                                              |
| 24 | Hay buena coordinación con las empresas proveedoras y asociadas.                                                                           |
| 25 | Comprendo de manera precisa las responsabilidades que asumo.                                                                               |
| 26 | Las políticas de ascensos y promociones consideran la competencia profesional y la capacidad para tomar mejores decisiones.                |
| 27 | Se fomenta el aprendizaje continuo entre pares y jefaturas.                                                                                |
| 28 | Se aceptan los aportes de mejora y de ser el caso llegan a implementarse.                                                                  |
| 29 | La organización cuenta con el mejor talento en el rubro.                                                                                   |
| 30 | Hace falta incorporar algunos conocimientos para cumplir mejor con la estrategia.                                                          |
| 31 | Busca generar aprendizajes a partir de las experiencias de nuestros clientes y socios.                                                     |
| 32 | Promueve la innovación en todas las áreas de la empresa.                                                                                   |

|    |                                                                                                                                                                     |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 33 | En esta empresa los colaboradores reciben entrenamiento y capacitación para ser efectivos en sus roles y funciones.                                                 |
| 34 | Se genera documentación sobre la gestión del conocimiento (aprendizajes, experiencias e innovaciones) realizadas por los trabajadores.                              |
| 35 | Hemos lanzado nuevos productos y/o servicios durante el último año.                                                                                                 |
| 36 | Nuestros vendedores tienen la competencia necesaria para brindar un servicio de calidad.                                                                            |
| 37 | Existen sistemas de sugerencias formalmente aprobados y comunicados.                                                                                                |
| 38 | Mi jefe comunica adecuadamente las decisiones tomadas por la central.                                                                                               |
| 39 | Las jefaturas priorizan sus propios objetivos por encima del beneficio global de la empresa.                                                                        |
| 40 | Frente a un problema, mi jefe me permite buscar y aportar alternativas de solución, sin decirme directamente qué es lo que debo hacer al respecto.                  |
| 41 | Mi jefe se reúne conmigo para conversar acerca de mi desarrollo dentro de la empresa y de los objetivos profesionales a mediano y largo plazo.                      |
| 42 | Mi jefe asigna adecuadamente el trabajo entre los miembros del equipo.                                                                                              |
| 43 | Mi jefe pide la opinión de los miembros del equipo antes de tomar decisiones importantes.                                                                           |
| 44 | Mi jefe me brinda retroalimentación de mi trabajo.                                                                                                                  |
| 45 | Los jefes brindan márgenes para actuar y/o tomar decisiones en sus empleados, fomentando el desarrollo de capacidades y habilidades.                                |
| 46 | Mi jefe conoce mis fortalezas y debilidades en el desempeño de mi trabajo.                                                                                          |
| 47 | Cuando existe un problema (laboral o personal) siento que mis compañeros de trabajo me apoyan.                                                                      |
| 48 | Puedo tomar iniciativas con facilidad para solucionar algún problema de mi área.                                                                                    |
| 49 | Los sindicatos influyen en las decisiones de las jefaturas.                                                                                                         |
| 50 | Todos los colaboradores se respetan unos a otros.                                                                                                                   |
| 51 | Estoy contento en mi trabajo y lo veo como una ocasión de desarrollo de mis capacidades.                                                                            |
| 52 | Considero que tengo buenos amigos en mi lugar de trabajo.                                                                                                           |
| 53 | Las relaciones entre los colaboradores son positivas, lo que crea un grato ambiente de trabajo.                                                                     |
| 54 | Ante la queja o reclamo de algún cliente, la respuesta es razonablemente inmediata.                                                                                 |
| 55 | Los procedimientos de ventas son los más adecuados para los clientes.                                                                                               |
| 56 | En esta empresa existe una preocupación genuina por satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores.                                                      |
| 57 | La empresa escucha y da respuesta a las opiniones y sugerencias de los clientes y consumidores.                                                                     |
| 58 | Se mejoran los productos y servicios en función de las necesidades de clientes y consumidores.                                                                      |
| 59 | La empresa es reconocida por clientes y consumidores debido a la garantía de calidad de sus productos y/o servicios.                                                |
| 60 | Considero que hemos perdido conexión con las necesidades de nuestros clientes y consumidores.                                                                       |
| 61 | Nuestros clientes y consumidores recomiendan nuestros productos y/o servicios.                                                                                      |
| 62 | La empresa es bien vista por la comunidad.                                                                                                                          |
| 63 | Es más importante el logro del objetivo sin importar de qué forma se haga.                                                                                          |
| 64 | En general, los líderes y jefes se caracterizan por ser personas justas.                                                                                            |
| 65 | Considero que en esta empresa lo único importante es "vender y generar utilidad".                                                                                   |
| 66 | Me inspiran confianza los directivos de la empresa.                                                                                                                 |
| 67 | Las personas de distinto origen, género u otra diferencia física o cultural tienen las mismas posibilidades de ser promocionadas, si tienen la idoneidad necesaria. |
| 68 | La empresa es comprensible ante situaciones de problemas personales/familiares.                                                                                     |
| 69 | La empresa está comprometida en asegurar que las condiciones físicas, ambientales y de seguridad en el trabajo sean adecuadas.                                      |
| 70 | Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa.                                                                                                                    |

|    |                                                                                                                 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 71 | Se brinda un buen trato a los proveedores.                                                                      |
| 72 | Las políticas de la empresa promueven comportamientos oportunistas para el logro de metas netamente personales. |
| 73 | En mi trabajo actual, hay ocasiones que debo actuar contra mis principios, sintiéndome desmotivado por ello.    |
| 74 | ¿Qué sugerencias harías?                                                                                        |
|    |                                                                                                                 |
|    |                                                                                                                 |



**Anexo 10. Encuesta terceros, con cambios sugeridos por los expertos**

| <b>ENCUESTA TERCEROS:</b>                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo cuestionario: Identificar problemas percibidos por parte de los socios |

Zonal: \_\_\_\_\_

Puesto / posición: \_\_\_\_\_

| <b>Nº</b> | <b>Preguntas</b>                                                                                                                                     |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1         | Considero que los productos son asequibles para todos los clientes.                                                                                  |
| 2         | La venta de paquetes completos de productos está dando resultados.                                                                                   |
| 3         | A menudo los clientes presentan problemas para acceder a algún producto o servicio.                                                                  |
| 4         | Se cuenta con las herramientas para dar solución a algunos problemas de los clientes.                                                                |
| 5         | Conozco todos los productos que se ofertan para los clientes.                                                                                        |
| 6         | La empresa va acorde a la competencia superándola.                                                                                                   |
| 7         | Todos tienen claro la importancia de vender paquetes completos de productos.                                                                         |
| 8         | Considero que en esta empresa la política de ascensos es adecuada.                                                                                   |
| 9         | El sueldo o salario que percibo me permite atender mis necesidades básicas.                                                                          |
| 10        | En la empresa se realiza un adecuado control y seguimiento al cumplimiento de las principales actividades del negocio.                               |
| 11        | Las auditorías de la empresa matriz influyen positivamente en tu labor.                                                                              |
| 12        | Tengo claro como estoy siendo evaluado por mi desempeño.                                                                                             |
| 13        | La permanencia del asesor de ventas cumple el tiempo esperado.                                                                                       |
| 14        | La alta rotación afecta el cumplimiento de objetivos y metas de ventas.                                                                              |
| 15        | Se cuenta con el personal idóneo para el trabajo.                                                                                                    |
| 16        | Los procedimientos y sistemas ayudan a solucionar algún problema que presentara el cliente.                                                          |
| 17        | Los procedimientos de la empresa permiten que se obtengan resultados de la forma más simple posible, en vez de entrapar y complicar las operaciones. |
| 18        | Los procedimientos se cumplen a cabalidad.                                                                                                           |
| 19        | El procedimiento para contactar al cliente con la finalidad de ofrecerle productos se cumple a cabalidad.                                            |
| 20        | En la empresa existe una adecuada planificación del trabajo a realizar.                                                                              |
| 21        | Estoy personalmente de acuerdo con las metas y objetivos de ventas expresadas por parte de la empresa.                                               |
| 22        | Los trabajadores están buscando constantemente la forma de "sacarle la vuelta" al sistema de control existente.                                      |
| 23        | En la empresa, se sabe a qué personas recurrir en caso de presentarse algún problema específico.                                                     |
| 24        | Consideras que existe un exceso de control dentro de la organización.                                                                                |
| 25        | Conoces la estructura de la empresa, es decir, como se encuentra conformada.                                                                         |
| 26        | Conoces el organigrama de la empresa.                                                                                                                |
| 27        | Comprendo claramente que responsabilidades me han asignado.                                                                                          |
| 28        | El equipo de trabajo tiene bien definidas las metas que esperan alcanzar.                                                                            |
| 29        | Las decisiones tomadas se informan por el canal y la forma adecuada.                                                                                 |
| 30        | Hay buena coordinación con los miembros de la empresa (matriz).                                                                                      |
| 31        | La empresa se interesa por mi aprendizaje, para que pueda desarrollar mejor las funciones que realizo actualmente.                                   |
| 32        | Los colaboradores de la empresa cuentan con las habilidades y competencias requeridas para realizar efectivamente su labor.                          |

|    |                                                                                                                                                 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 33 | Las capacitaciones virtuales facilitan el aprendizaje.                                                                                          |
| 34 | Se busca generar aprendizajes a partir de las experiencias con los clientes.                                                                    |
| 35 | Las capacitaciones que recibo de la empresa matriz son suficientes.                                                                             |
| 36 | Promuevo el análisis de los resultados obtenidos dentro del equipo.                                                                             |
| 37 | Recibo reconocimientos no tangibles por haber realizado un buen trabajo dentro de mi equipo.                                                    |
| 38 | Recibo reconocimientos tangibles (económicos) por haber realizado un buen trabajo dentro de mi equipo.                                          |
| 39 | Algunos son reconocidos por los logros (bonos/reconocimientos) que otros han alcanzado.                                                         |
| 40 | Se asigna de la mejor forma el trabajo entre los miembros del equipo (repartición de metas independientes).                                     |
| 41 | La empresa comunica oportunamente las decisiones tomadas, cambios y hechos de importancia que pudieran afectar el trabajo del equipo.           |
| 42 | Te encuentras de acuerdo con la manera y los incentivos con los que eres recompensado (a).                                                      |
| 43 | Me gusta mi trabajo (actividades que realizo en la empresa).                                                                                    |
| 44 | Las relaciones entre los colaboradores son positivas, lo que crea un grato ambiente de trabajo.                                                 |
| 45 | Considero que tengo buenos amigos en mi lugar de trabajo.                                                                                       |
| 46 | Todos los colaboradores se respetan unos a otro.                                                                                                |
| 47 | Puedo tomar iniciativas con facilidad para solucionar algún problema de mi área.                                                                |
| 48 | Cuando surge un problema en el área, todos nos enfocamos y nos apoyamos para solucionarlo.                                                      |
| 49 | La empresa se orienta hacia la atención de las necesidades del cliente en todo el proceso que requiere (instalación, oferta de producto).       |
| 50 | Ante la queja o reclamo de algún cliente la respuesta es razonablemente inmediata.                                                              |
| 51 | Los procedimientos de ventas son los más adecuados para los clientes.                                                                           |
| 52 | En esta empresa existe una preocupación genuina por satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores.                                  |
| 53 | Se mejoran los productos y servicios en función de las necesidades de clientes y consumidores.                                                  |
| 54 | Se canaliza la información a la empresa matriz para la implementación de mejoras en función de los comentarios de los clientes.                 |
| 55 | Considero que hemos perdido conexión con las necesidades de nuestros clientes y consumidores.                                                   |
| 56 | Nuestros clientes y consumidores recomiendan nuestros productos y/o servicios.                                                                  |
| 57 | En el caso que algún producto y/o servicio pudiese dañar o no beneficiar al cliente, evitaríamos que lo compre.                                 |
| 58 | Los canales por los cuales los clientes se expresan son los apropiados.                                                                         |
| 59 | Las quejas de los clientes ocupan la mayor parte del servicio de atención, dejándome poco tiempo para enfocarme en las ventas.                  |
| 60 | Es más importante el logro del objetivo sin importar de qué forma se haga.                                                                      |
| 61 | En general, los líderes y jefes se caracterizan por ser personas justas.                                                                        |
| 62 | Considero que en esta empresa lo único importante es "vender y generar utilidad".                                                               |
| 63 | Me inspiran confianza los actuales directivos de la empresa y creo que tomarán decisiones pensando en el equipo humano, sin perjudicar a nadie. |
| 64 | Se recibe un buen trato por parte de la empresa.                                                                                                |
| 65 | Considera justo que el cobro de penalidades sea asumido por el vendedor.                                                                        |
| 66 | Los líderes de la empresa se preocupan por el bienestar de todos los colaboradores.                                                             |
| 67 | Las penalidades perjudican mi labor diaria.                                                                                                     |
| 68 | Siento que es justo el sueldo o salario que percibo en la empresa.                                                                              |
| 69 | En esta empresa los colaboradores contamos con las mismas oportunidades de desarrollo.                                                          |

|    |                                                                        |
|----|------------------------------------------------------------------------|
| 70 | ¿Qué sugerencias harías?                                               |
|    |                                                                        |
|    |                                                                        |
|    |                                                                        |
| 71 | ¿Qué recomendarías como alternativas de mejora en atención al cliente? |
|    |                                                                        |
|    |                                                                        |

