

UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Análisis del diseño organizacional y propuesta de implementación del área de Gestión del Talento Humano en la *StartUp* piurana Manzana Verde

Tesis para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

María Belén Barranzuela Ramírez
Víctor Manuel Díaz Talledo

Asesor(es):
Dra. Elsa Mercedes Alama Salazar

Piura, mayo de 2022

Barranzuela y Díaz (2).docx
5 dic 2021
92160 palabras/480997 caracteres

Barranzuela y Díaz

Resumen de fuentes

10%
SIMILITUD GENERAL

1	pirhua.udep.edu.pe INTERNET	<1%
2	www.academia.edu INTERNET	<1%
3	1library.co INTERNET	<1%
4	repositorio.ucv.edu.pe INTERNET	<1%
5	qdoc.tips INTERNET	<1%
6	www.coursehero.com INTERNET	<1%
7	repositorio.uigv.edu.pe INTERNET	<1%
8	www.termpaperwarehouse.com INTERNET	<1%
9	es.scribd.com INTERNET	<1%
10	pt.scribd.com INTERNET	<1%
11	www.slideshare.net INTERNET	<1%
12	baixardoc.com INTERNET	<1%
13	virtual.urbe.edu INTERNET	<1%
14	documents.mx INTERNET	<1%
15	hdl.handle.net INTERNET	<1%
16	www.clubensayos.com INTERNET	<1%
17	www.eumed.net INTERNET	<1%
18	Universidad Católica San Pablo on 2018-03-27 TRABAJOS ENTREGADOS	<1%
19	Universidad Cesar Vallejo on 2018-07-30 TRABAJOS ENTREGADOS	<1%
20	ri.ues.edu.sv INTERNET	<1%
21	elcomercio.pe INTERNET	<1%
22	repositorio.unp.edu.pe INTERNET	<1%
23	emprendedorestv.pe INTERNET	<1%
24	docplayer.es INTERNET	<1%
25	www.theibfr.com INTERNET	<1%
26	tec on 2019-04-06 TRABAJOS ENTREGADOS	<1%
27	Universidad de Piura on 2018-12-04 TRABAJOS ENTREGADOS	<1%

Dedicatoria

Dedicado principalmente a Dios por su divina gracia, a mi familia por ser mi soporte y darme mucha energía, a mi compañero de tesis por su apoyo y esfuerzo, y a nuestros profesores, quienes nos brindaron su guía para el desarrollo de la investigación.

Belén.

A Dios por cada una de las oportunidades que ha colocado en mi camino, a mi familia por ser mi soporte y darme los ánimos para seguir adelante en esta investigación y a mis amigos más cercanos quienes me brindaron algún consejo u opinión de ayuda.

Víctor


UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Resumen

Frente a la necesidad de un diseño organizacional, se realizó un análisis de la situación actual y se propuso como herramienta al Octógono considerando así factores externos e internos de la organización y su respuesta a los consumidores y productores. Con respecto a la Gestión del Talento Humano, se logró de igual manera, un análisis de las funciones que actualmente realizan y se plantearon algunas recomendaciones con el fin de ayudar a quien tome a cargo en un futuro las responsabilidades de esta área.

A lo largo del desarrollo de la presente investigación, se han considerado los postulados de Alcázar y Daft para el análisis del diseño organizacional; mientras que, para Gestión del Talento Humano, se tomaron las premisas de Chiavenato y Alcázar.

Para la técnica de recolección de datos se utilizó la observación mediante entrevistas a profundidad. Como instrumentos se aplicaron dos guías de entrevistas semiestructuradas: uno dirigido a los trabajadores y otra, a los gerentes.

Los resultados de la investigación se encuentran en el capítulo IV y en el capítulo V se podrán revisar las propuestas planteadas para la organización.


UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Tabla de contenido

Introducción 19

Capítulo 1 Fundamentación 21

1.1 Antecedentes 21

1.2 Planteamiento del problema 22

1.3 Objetivos de la investigación 23

1.3.1 Objetivo general 23

1.3.2 Objetivos específicos 23

1.4 Justificación de la investigación 23

1.5 Delimitación de la investigación 24

Capítulo 2 Marco teórico 25

2.1 Antecedentes de la investigación 25

2.2 Bases teóricas 29

2.2.1 Los emprendimientos: Visión general 29

2.2.2 El emprendimiento en el Perú 35

2.2.3 La tendencia creciente sobre las Dark kitchen 37

2.2.4 Análisis de Diseño Organizacional 37

2.2.5 Confrontación de autores 66

2.2.6 Análisis de Gestión de Talento Humano 67

2.2.7 Confrontación de autores 79

2.3 Sistema de variables 79

2.3.1 Variable de Diseño Organizacional 79

2.3.2 Variable de Gestión de Talento Humano 80

Capítulo 3 Marco metodológico 97

3.1 Tipo de investigación 97

3.2 Diseño de investigación 99

3.3 Población 100

3.4 Técnica de observación 100

3.4.1 Instrumento 101

3.4.2 Validez 102

3.5 Técnica de análisis de datos 102

Capítulo 4 Análisis de Resultados 103

4.1 Análisis y discusión de resultados de la variable de Diseño Organizacional 103

4.1.1 Discusión de resultados 170

4.2 Análisis de la variable de Gestión de Talento Humano 171

4.2.1 Discusión de resultados 227

Capítulo 5 Propuesta de Diseño de Investigación 229

5.1 Variable: Diseño Organizacional 229

5.1.1 Introducción 229

5.1.2 Justificación 229

5.1.3 Propuesta de análisis de diseño organizacional 230

5.2 Variable: Gestión de Talento Humano 246

5.2.1 Introducción 246

5.2.2 Justificación 247

5.2.3 Propuesta general 247

5.2.4 Propuesta específica 251

Conclusiones 255

Recomendaciones 257

Lista de referencias 261

Notas a pie de página 263

Apéndices 265

Apéndice 1. Transcripción de entrevista con los directores de Manzana Verde para conocer la situación de la StartUp 267

Apéndice 2. Modelo de entrevistas realizadas a gerencia 271

Apéndice 3. Modelo de entrevistas realizadas a los colaboradores 283

Apéndice 4. Ficha de descripción del puesto 293

Apéndice 5. Flujograma para el proceso de reclutamiento 294

Apéndice 6. Ficha de requerimiento del personal 295

Apéndice 7. Ficha de descripción del puesto – Jefe de Gestión del Talento Humano..... 296

Apéndice 8. Organigrama propuesto para Manzana Verde 297

Apéndice 9. Programa de Inducción sugerido para la empresa Manzana Verde 298

Apéndice 10. Correo de bienvenida al equipo 300

Apéndice 11. Diapositivas usadas durante la entrevista..... 301




UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Lista de tablas

Tabla 1. Características del emprendedor 30
Tabla 2. Habilidades del emprendedor 30
Tabla 3. Matriz de consistencia de Diseño Organizacional para los gerentes 81
Tabla 4. Matriz de consistencia de Diseño Organizacional para los trabajadores 85
Tabla 5. Matriz de consistencia de Gestión de Talento Humano para los gerentes 89
Tabla 6. Matriz de consistencia de Gestión de Talento Humano para los trabajadores 93
Tabla 7. Grupos poblacionales a estudiar 100
Tabla 8. Servicios ofrecidos por la organización 104
Tabla 9. Información personal 104
Tabla 10. Característica principal del servicio ofrecido 105
Tabla 11. Logro de los objetivos 105
Tabla 12. Competencia directa e indirecta 106
Tabla 13. Plataformas de comunicación interna 106
Tabla 14. Valores y capacidades en la propuesta de valor 107
Tabla 15. Elemento diferencial respecto a la competencia 108
Tabla 16. Oportunidades de mejora en los procesos internos 109
Tabla 17. Elementos valiosos de la organización 110
Tabla 18. Circunstancias del entorno externo que favorecen el desarrollo organizacional 110
Tabla 19. Circunstancias del entorno externo que desfavorecen el desarrollo organizacional 111
Tabla 20. Características de los productos o servicios 112
Tabla 21. Segmentación de clientes 113
Tabla 22. Características de los consumidores 114
Tabla 23. Razones del cliente para optar por el servicio 115
Tabla 24. Percepción de la Misión 116
Tabla 25. Percepción de la Visión 117
Tabla 26. Conocimiento de las metas generales 118
Tabla 27. Relación entre el logro de las metas del puesto con el de las metas generales 119
Tabla 28. Gestión del conocimiento 120
Tabla 29. Políticas de planeamiento estratégico establecidos por la gerencia 121
Tabla 30. Tipo de comunicación predominante 121
Tabla 31. Procesos formalizados mediante documentos escritos 122
Tabla 32. Coordinación del trabajo 123
Tabla 33. Proceso de toma de decisiones 124
Tabla 34. Puestos registrados en el MINTRA 125

Tabla 35. Descripción del puesto 126
Tabla 36. Estudios superiores 127
Tabla 37. Puestos con alto nivel de especialización 127
Tabla 38. Puestos con bajo nivel de especialización 128
Tabla 39. Conocimiento de las áreas de la empresa 128
Tabla 40. Cantidad de áreas de la empresa designadas por gerentes 129
Tabla 41. Colaboradores por área 129
Tabla 42. Áreas de la organización 130
Tabla 43. Existencia de un organigrama - Gerentes 130
Tabla 44. Estructura de la organización 130
Tabla 45. Existencia de un organigrama - trabajadores 131
Tabla 46. Mejora continua en respuesta del entorno 132
Tabla 47. Know How particular 133
Tabla 48. Conocimientos previos de la gerencia 134
Tabla 49. Capacitaciones previas para el manejo de la empresa 134
Tabla 50. Logro de objetivos con los conocimientos de los gerentes y trabajo en equipo 135
Tabla 51. Delegación de funciones 136
Tabla 52. Percepción de la autoridad de los gerentes en la delegación de funciones 136
Tabla 53. Reacción de los gerentes ante cambios o problemas 136
Tabla 54. Facilidad para comprender lo que indican los gerentes 137
Tabla 55. Dificultad para realizar las tareas 138
Tabla 56. Existencia de la comunicación entre áreas frente a un problema 139
Tabla 57. Existencia de la comunicación entre áreas frente a un problema 141
Tabla 58. Feedback realizado a los colaboradores 142
Tabla 59. Situación de la comunicación interna 143
Tabla 60. Respeto de la jerarquía de la comunicación interna 144
Tabla 61. Cooperación interna entre áreas y empleados 145
Tabla 62. Políticas que se alinean con las actividades de los colaboradores 145
Tabla 63. Percepción del manejo independiente de las áreas 147
Tabla 64. Identificación con lo que Manzana Verde comunica 147
Tabla 65. Identificación de los colaboradores y gerencia con Manzana Verde 147
Tabla 66. Percepción de un trato justo hacia los colaboradores 149
Tabla 67. Percepción de un trato justo hacia los colaboradores 150
Tabla 68. Retribuciones además de las económicas 151
Tabla 69. Facilidades brindadas para la solución de temas personales/familiares 153

Tabla 70. Percepción sobre la preocupación de la empresa por su desarrollo 154
Tabla 71. Demanda de los servicios de Manzana Verde 155
Tabla 72. Cantidad de quejas recibidas mensualmente 156
Tabla 73. Procedimiento de atención a los reclamos y quejas del cliente 157
Tabla 74. Necesidades más importantes de los clientes 158
Tabla 75. Detenimiento de una venta si afecta la salud del cliente 159
Tabla 76. Incorporación de las necesidades de clientes en las decisiones de los gerentes 159
Tabla 77. Servicio y bienestar del cliente - Gerentes 160
Tabla 78. Preocupación por el cliente en la venta 160
Tabla 79. Servicio y bienestar del cliente - Colaboradores 161
Tabla 80. Respuesta de la empresa ante situaciones problemáticas internas 163
Tabla 81. Ayuda brindada por los superiores ante problemáticas internas 165
Tabla 82. Valores rescatados por los gerentes 166
Tabla 83. Percepción de los valores rescatados por los gerentes 166
Tabla 84. Valores rescatados por los gerentes en la toma de decisiones 167
Tabla 85. Percepción de la vivencia de los valores en la toma de decisiones 167
Tabla 86. Costumbres de la organización 168
Tabla 87. Valor de las actividades de recreación 169
Tabla 88. Satisfacción de necesidades materiales de sus colaboradores 172
Tabla 89. Satisfacción de necesidades cognoscitivas de sus colaboradores 173
Tabla 90. Satisfacción de necesidades afectivas de sus colaboradores 174
Tabla 91. Motivos extrínsecos para trabajar en Manzana Verde 175
Tabla 92. Percepción de los motivos extrínsecos del personal 176
Tabla 93. Motivos intrínsecos para trabajar en Manzana Verde 176
Tabla 94. Percepción acerca de los motivos intrínsecos del personal 177
Tabla 95. Motivos trascendentales para trabajar en Manzana Verde 177
Tabla 96. Percepción acerca de los motivos trascendentales del personal 178
Tabla 97. Motivación para trabajar en Manzana Verde 178
Tabla 98. Percepción acerca de las motivaciones del personal 179
Tabla 99. Factores a desarrollar para lograr la misión establecida 180
Tabla 100. Factores a desarrollar para lograr la visión establecida 181
Tabla 101. Identificación de objetivos organizacionales 182
Tabla 102. Avance de los objetivos propuestos dentro de un periodo de tiempo 182
Tabla 103. Alineación de objetivos del área con los objetivos organizacionales 183
Tabla 104. Existencia de organigrama y manual de organización y funciones (MOF) 184

Tabla 105. Valoración de puestos - metodología usada 184
Tabla 106. Empleados nuevos en los dos últimos semestres 184
Tabla 107. Rotación de personal, áreas afectadas, tiempo laborado y razón de la salida 185
Tabla 108. Puestos de mayor rotación 185
Tabla 109. Identificación del personal por áreas 186
Tabla 110. Conocimiento de la información del puesto 186
Tabla 111. Aspectos a evaluar para ascensos de puestos 187
Tabla 112. Cambios o ascensos de puestos y gráfico de reemplazo organizacional 188
Tabla 113. Perspectiva de la rotación y ascensos de puestos 188
Tabla 114. Línea de carrera 188
Tabla 115. Factores identificados para lograr un ascenso 189
Tabla 116. Intención de realizar un cambio de puesto 190
Tabla 117. Encargado(s) del reclutamiento y selección 191
Tabla 118. Técnicas de reclutamiento usadas y efectividad 191
Tabla 119. Fuentes de conocimiento del puesto 192
Tabla 120. Apreciación al medio de reclutamiento experimentado 192
Tabla 121. Recomendaciones para el proceso de reclutamiento 194
Tabla 122. Situaciones y factores valorados para optar por un tipo de contratación 195
Tabla 123. Inconvenientes presentados durante la contratación 196
Tabla 124. Competencias generales necesarias en todos los colaboradores 197
Tabla 125. Competencias específicas para el puesto actual 198
Tabla 126. Competencias generales a mejorar 199
Tabla 127. Existencia de un mapa de competencias 200
Tabla 128. Proceso de selección 200
Tabla 129. Técnicas de selección utilizadas 201
Tabla 130. Apreciación de la técnica de selección utilizada 202
Tabla 131. Personas involucradas en el proceso de selección 202
Tabla 132. Aspectos importantes a evaluar 203
Tabla 133. Experiencia del proceso de inducción 203
Tabla 134. Información brindada al nuevo colaborador 204
Tabla 135. Efectividad del proceso de inducción 205
Tabla 136. Inconvenientes tras la inducción 206
Tabla 137. Sugerencias para mejorar el proceso de inducción 207
Tabla 138. Presentación e introducción del colaborador 208
Tabla 139. Encargado de realizar la inducción 209

Tabla 140. Planes de desarrollo 210
Tabla 141. Importancia de un plan de desarrollo 211
Tabla 142. Otras alternativas de capacitación 212
Tabla 143. Desarrollo de capacitaciones 212
Tabla 144. Tipos de capacitación ofrecidas 212
Tabla 145. Importancia de las capacitaciones 212
Tabla 146. Métodos de evaluación utilizados 213
Tabla 147. Evaluación por supervisor directo 213
Tabla 148. Conocimiento y sugerencias del proceso de evaluación 214
Tabla 149. Recompensa a un buen rendimiento 215
Tabla 150. Reacción ante un rendimiento inesperado 216
Tabla 151. Recompensas financieras ofrecidas 216
Tabla 152. Bonos ofrecidos 217
Tabla 153. Recompensas no financieras ofrecidas 218
Tabla 154. Percepción de los gerentes sobre recompensas no financieras 219
Tabla 155. Horario de trabajo establecidos 220
Tabla 156. Cumplimiento de metas propuestas 221
Tabla 157. Información para el cuidado de la salud 222
Tabla 158. Provisión de material de trabajo 223
Tabla 159. Protocolos implementados por el COVID-19 223
Tabla 160. Modalidad actual de trabajo 223
Tabla 161. Percepción del seguimiento de los superiores 223
Tabla 162. Percepción: horas laboradas por modalidad de trabajo 224
Tabla 163. Desempeño actual del área de Gestión del Talento Humano 225
Tabla 164. Importancia del área de Gestión del Talento Humano 226
Tabla 165. Aplicación de cadena de valor en Manzana Verde 237


UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Lista de figuras

Figura 1. Evolución de la intención a emprender en el Perú 36
Figura 2. El Octógono modificado de Juan Antonio Pérez López (1993) 40
Figura 3. Niveles en los que aparecen fuentes de ventajas competitivas..... 42
Figura 4. Test de Calidad 43
Figura 5. Etapas de desarrollo de la organización..... 50
Figura 6. Actividades para lograr los objetivos de la administración de capital humano..... 72




UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Introducción

En estos últimos tiempos se ha podido observar la aparición de muchos emprendimientos enfocados en brindar soluciones innovadoras con sus productos o servicios ofrecidos. Sin embargo, la competitividad y estabilidad del entorno en el que participan juegan un papel muy importante, lo cual, sin las medidas adecuadas, puede resultar en el cierre de estas organizaciones en un horizonte menor a cinco (5) años. De ahí radica la importancia de realizar un análisis integral de todos los elementos que componen la organización y, así, poder conocer los procesos de la organización evidenciando aquellos que favorecen su desarrollo y aquellos que presenten oportunidades de mejora para la toma de medidas.

Precisamente, la investigación se enfocó en el emprendimiento piurano Manzana Verde, la cual lleva cuatro (4) años en el mercado y ha experimentado un crecimiento a gran escala, en donde ha logrado comenzar sus operaciones en otro país. Debido al nivel de sus operaciones y a la escasez de tiempo por el enfoque en sus objetivos, el directivo no ha podido realizar el análisis anteriormente mencionado.

Siendo este un caso interesante como *StartUp* peruana, surge el interés de los tesistas para realizar la presente investigación de carácter social y bajo un enfoque humano. Con el fin de que la empresa pueda adaptar su propio modelo organizacional, el cual le permita aprovechar la flexibilidad inherente de una *StartUp* y la formalización de algunos de sus procesos derivados de un diagnóstico o diseño organizacional (en este caso bajo el modelo del Octógono).

Finalmente, realizando un correcto análisis de la estructura de la empresa, los investigadores infieren que también proporcionará la información concisa para facilitar la implementación de las funciones del área de Gestión del Talento Humano, la cual será necesaria a medida que Manzana Verde continúe su crecimiento, permitiéndole conseguir personal calificado, y al mismo tiempo, mantenerlo y recompensarlo de manera óptima.


UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Capítulo 1. Fundamentación

1.1 Antecedentes

La empresa Manzana Verde inició sus operaciones a inicios del año 2017 en la ciudad de Piura, el equipo constaba de tres (3) personas, entre ellos, Larissa Arias y Carlos Andrade. Surge con un modelo *Business to Consumer* (B2C), es decir como empresa a consumidor, como un negocio independiente de *delivery* de comida preparada con el fin de otorgarle al cliente un medio (el primer canal de ventas fue a través de Facebook) por el cual puedan pedir planes alimenticios cómodos, sabrosos y saludables facilitando una dieta personalizada con la guía virtual de una nutricionista y el servicio de *delivery* a donde se encuentre el cliente (casa, universidad, trabajo u otros) cumpliendo con alguno de los tres (3) objetivos planteados: bajar de peso, mantener su peso o aumentar la masa muscular.

El equipo decidió entrar al concurso de Telefónica *Open Future* realizado en la incubadora del Hub UDEP (Universidad de Piura), en donde conocieron el entorno de las *StartUps* e hicieron contacto con personas que más adelante aportaron al crecimiento de la empresa. En el año 2018 lanzaron su propia plataforma virtual, entrando a la etapa de *e-commerce*, facilitando al cliente el proceso de realizar su pedido online. En ese mismo año y, gracias a la experiencia ganada en el Hub UDEP, participaron en el concurso de la aceleradora de negocios UTEC *Ventures* (Universidad de Ingeniería y Tecnología) en donde ganaron y recibieron una serie de asesorías por la aceleradora y una coinversión con *The Board*, lo que les permitió llevar el negocio a la ciudad de Lima y crecer exponencialmente.

En el año 2019 Manzana Verde participó en una ronda de inversión realizada por Innóvate Perú de Inversionistas Ángeles, en donde se le facilitó el capital para expandir sus operaciones a Ciudad de México. Esta ciudad fue elegida ya que a lo largo de la experiencia de los fundadores notaron que el modelo de negocio funcionaba mejor en localidades grandes y donde hay un mayor movimiento, como lo son por ejemplo capitales en donde los consumidores no cuentan con el tiempo suficiente para preparar sus alimentos de la manera adecuada según sus objetivos. Es importante mencionar también su nombramiento en el año 2019 como la mejor *StartUp* peruana en el concurso *SeedStars* Lima gracias a su rápido crecimiento en ventas.

El año 2020 se vio marcado por la pandemia provocada por la enfermedad COVID–19, el cual afectó a las empresas de muchos sectores a nivel nacional por el paro de actividades obligatorio. Manzana Verde detuvo sus operaciones durante 45 días aproximadamente. Sin embargo, según lo conversado en una entrevista previa con los gerentes para conocer la situación de la organización (ver Apéndice 1), se aprovechó este periodo para trabajar en la eficiencia de sus procesos, sus plataformas web y apostar por el trabajo totalmente remoto; adaptándose así a las circunstancias y

desarrollándose digitalmente. Ambos gerentes explicaron que las ventas se habían visto reducidas en el periodo de marzo a junio del año 2020. Asimismo, la empresa implementó medidas de bioseguridad en los *catering* y el servicio de *delivery* para asegurar la calidad del servicio y la seguridad de sus clientes.

El modelo de negocio de Manzana Verde contempla como costos fijos solo a la planilla, la cual consta de una parte fija (baja) y otra variable (alta) dependiendo de las metas logradas. Algunas medidas tomadas con su personal para mantener su cultura organizacional han sido reuniones en línea informales para que cada uno del equipo brinde capacitaciones a los demás en temas libres en los que tenga experiencia y dejar un espacio para compartir experiencias personales, manteniendo así las relaciones informales de la organización. Además, se decidió implementar un fondo de ayuda a sus empleados en caso alguno se contagie de esta nueva enfermedad.

1.2 Planteamiento del problema

A lo largo del tiempo se ha podido observar como la fuerza laboral dentro de las organizaciones ha ido tomando mayor importancia y se ha comenzado a tener en cuenta al personal como un diferenciador de la competencia, más que solo el servicio o bien que ofrecen. Por esa razón, Davis & Werther mencionan que "El principal desafío de los administradores de capital humano es el logro del mejoramiento de las organizaciones, haciéndolas más eficientes y eficaces" (2008, pág. 7).

De acuerdo a lo mencionado por Davis & Werther (2008) la pregunta que surge sería ¿Cómo se puede hacer más eficaces y eficientes nuestras organizaciones? Pues, hay literatura dedicada a la administración como Chiavenato (2009), Daft (2014) e incluso los mismos autores Davis & Werther (2008) quienes, a manera de conclusión, permite entender que la base de la respuesta a la pregunta se encuentra en un correcto análisis tanto del ambiente externo como interno de la organización. Finalmente, esto permitirá conocer qué desafíos (tanto dentro, como fuera de ella) le esperan a nuestra empresa y, de esta manera, podrán saber cómo deben operar las diferentes áreas y su personal (desde sus diferentes puestos) para que, como mencionaban Ferreiro & Alcazar (2002), puedan alcanzar cualquier meta propuesta por sus directivos y, así, ofrecer una correcta compensación al personal como retribución a la meta alcanzada.

Hoy en día Manzana Verde, como se vio en el punto anterior, es un emprendimiento que ha tenido un crecimiento sumamente exponencial pese a su corto tiempo de vida operativa. Si bien es cierto, al ser una *StartUp* aún no mantiene todos sus procesos formalizados debido a que aún muchas de las actividades son nuevas y ha vivido cambios de manera interna para poder responder ante cualquier situación, por ejemplo, incursionado en Lima, México y la respuesta frente a la pandemia del COVID-19. Sin embargo, no se niega que las decisiones tomadas hayan sido acertadas y les haya permitido crecer, pero, aun así, es necesario contar con un soporte organizativo sobre el análisis

interno y externo para que la organización pueda ser tanto eficaz como eficiente al momento de ejecutar sus labores.

Por lo tanto, los investigadores consideran que poner en práctica en Manzana Verde tanto la definición y análisis del contexto organizativo (tanto interno como externo), permitirá más adelante brindar un soporte y apoyo en el tiempo para los gerentes en cuestión de toma de decisiones sobre las demás áreas existentes dentro la organización, como lo es, por ejemplo, la viabilidad de implementar un área de Gestión de Talento Humano, sobre el cual los directivos reconocen su importancia, pero no han contado con el tiempo para poder analizar su factibilidad de acuerdo a las medidas de la empresa.

1.3 Objetivos de la investigación

El propósito de este proyecto de titulación consistirá en aplicar los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera de Administración de Empresas, específicamente de la rama de diseño organizacional y de gestión del talento humano; de tal manera se estudie, mejore y se propongan nuevas formas de organización y trabajo a fin de contribuir con el crecimiento de Manzana Verde.

1.3.1 *Objetivo general*

Realizar una evaluación del diseño organizacional actual con el que cuenta la empresa a fin de proponer mejoras y, así, poder analizar la posibilidad de la propuesta de implementación de un área de Gestión de Talento Humano.

1.3.2 *Objetivos específicos*

Como parte de los objetivos a lograr durante la presente investigación se plantearon las siguientes:

- Estudiar y diagnosticar la estructura de la organización del trabajo vigente en la empresa.
- Analizar y sugerir el adecuado diseño organizacional que podría ser aplicado dentro de la organización con la finalidad de mejorar su performance.
- Diagnosticar el desempeño actual de las funciones de la gestión de personal en las diferentes áreas presentes de la empresa Manzana Verde.
- Determinar el alcance en cuanto a una propuesta de implementación de un sistema de trabajo enfocado en la gestión del talento humano.

1.4 Justificación de la investigación

La presente investigación pretende ayudar a la empresa Manzana Verde (sobre todo durante el proceso de expansión) a lograr identificar un correcto diseño organizacional apropiado al ritmo de la empresa, capaz de moldearse según los requerimientos y el crecimiento que vaya a teniendo a futuro mientras alcanza una etapa de madurez. Al mismo tiempo, este análisis organizativo permitirá proponer un sistema de trabajo de las funciones del área de gestión de talento humano dentro de la

empresa, con la finalidad de evitar problemas tales como: la rotación de personal, alta incertidumbre del candidato escogido, entre otros.

En primer lugar, la investigación se realiza con el fin teórico de aportar al conocimiento sobre los campos del diseño organizacional y gestión de talento humano mediante la confrontación de la teoría aplicada a la realidad de una *StartUp*. A su vez, tiene una justificación práctica debido a que se buscará determinar una óptima estructura organizativa con la finalidad de mejorar el desempeño dentro de Manzana Verde, además, de una propuesta de implementación de un sistema de trabajo de las funciones para la gestión de personal, de esta manera permite un ahorro de tiempo frente a posibles problemas y generará un orden en el trabajo de las demás áreas de la empresa.

Asimismo, este proyecto de tesis se realiza con un propósito de beneficio social, pues el objetivo principal es ayudar al emprendimiento piurano Manzana Verde a llevar a cabo un correcto desempeño laboral y una efectiva gestión de personal. Por eso, se cree oportuno que este proyecto de investigación servirá como herramienta de información que, a su vez, podrá beneficiar a emprendimientos actuales o futuros, brindándoles una visión de los recursos otorgados con un buen manejo del diseño organizacional y gestión del talento humano.

Finalmente, la investigación se justifica metodológicamente con la validez de las preguntas del guion de entrevista, los cuales serán aplicados más adelante a los empleados y gerentes de la empresa Manzana Verde. Es así como estos datos podrán ser utilizados en otros trabajos de investigación.

1.5 Delimitación de la investigación

Si bien, como se mencionó anteriormente, la empresa Manzana Verde se encuentra operando tanto en México como en Perú, en esta oportunidad, los investigadores han creído conveniente realizar el estudio y análisis de las operaciones de nuestro país, específicamente, las realizadas en tanto en las ciudades de Piura y Lima.

Asimismo, la presente investigación se llevará a cabo durante un tiempo de doce (12) meses y los autores se han delimitado a investigar el diseño organizacional y analizar la factibilidad de implantar un área de Gestión del Talento Humano dentro de la empresa. Los investigadores consideraron importante mencionar que el estudio inició durante la época de pandemia por la enfermedad COVID–19, la cual generó un gran impacto económico negativo en Perú por el aislamiento social obligatorio, el paro de actividades y las nuevas normas establecidas por el Estado; siendo algunas de las ciudades con alto nivel de contagios Lima y Piura.

Finalmente, los autores basaron la investigación tomando en cuenta antiguos estudios realizados y, en cuanto al análisis del diseño organizacional, se ha seguido el punto de vista de Daft (2014) y Alcázar (2019); mientras que, para analizar la factibilidad de proponer un área de gestión de talento humano, han seguido los puntos de vista de Chiavenato (2009) y Alcazar & Ferreiro (2002)

Capítulo 2. Marco teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

Iniciando con los antecedentes, se tiene la investigación realizada por Rodríguez (2016) bajo el título "Emprendimiento sostenible, significado y dimensiones", cuyo objetivo según la autora (2016, pág. 421) era "visualizar el efecto y relación del emprendimiento con los ámbitos económico, medioambiental y social". Por lo tanto, ha desarrollado una investigación sobre el papel del emprendimiento desde su concepto hasta su relación e incidencia con su entorno interno y externo donde se desenvuelve; todo esto bajo una síntesis del aporte de algunos autores como Ebsco, Taylor & Francis, Jstore y Willey.

La presente investigación fue de tipo documental, pues como afirma Rodríguez (2016), ella realiza una recolección de bibliografía de diversos autores teniendo en cuenta el aporte dejado en cada una de sus publicaciones con el fin de plasmar una "síntesis cualitativa" de lo que significa el emprendimiento y las relaciones mantenidas con todo el entorno en donde se desenvuelve.

La conclusión principal a la que llega Rodríguez (2016) ha sido cómo el emprendimiento genera diversas consecuencias sobre el entorno en donde se desenvuelve. En principio, a nivel financiero, como detalla Rodríguez (2016) su sola creación crea nuevos puestos de trabajo, los cuales llegan a ser remunerados y esto ayuda a las personas a llevar ingresos a sus familias. Asimismo, produce una pequeña rentabilidad percibida por los socios y, es lo que a veces se convierte como un freno, pues pocas son las personas con intenciones de invertir en una empresa de este tipo debido al pensamiento de solo generar más y mayor riqueza, y los emprendimientos no se encuentran a ese nivel de rentabilidad esperado.

También se puede rescatar de la investigación de Rodríguez (2016) cómo el comportamiento social y ambiental de las empresas es muy apreciado y exigido no solo por los consumidores sino a la vez por las instituciones en sus decisiones de compra, es decir, ya no se trata sólo de pagar por un producto o servicio, sino de apreciar las acciones dirigidas a contribuir con el desarrollo social y sostenibilidad ambiental, más que viabilidad económica.

El aporte de la investigación de Rodríguez (2016), deja dos (2) consecuencias positivas de las *StartUp*, la primera corresponde a las generadas por la inserción del emprendimiento en la sociedad y, la segunda, lo exigido por los consumidores o instituciones por parte estas empresas. Pues, visto en líneas anteriores, hoy en día los emprendimientos ayudan a las personas generando empleos y, por ende, ingresos económicos para todos los miembros. Sin embargo, como se dijo, lo primordial ya no es sólo generar beneficios económicos, sino contribuir con el desarrollo social y la sostenibilidad ambiental a través de los productos y/o servicios que ofrece.

Continuando con los antecedentes, se encuentra la investigación realizada por Hidalgo (2014) titulada "La Cultura del Emprendimiento y su Formación", la cual, según Hidalgo (2014), consiste en

desarrollar valores de cultura de emprendimiento a través de programas de formación enfocadas en temas de empresas, pudiendo ser en universidades, institutos, entre otros. Por lo tanto, Hidalgo desarrolla una investigación en la cual explica conceptos como emprendimiento y la necesidad de emprender hoy en día; todo esto basado en conceptos e ideas de autores como Timmons (1989), Drucker (1985), Varela (2004), entre otros.

La investigación fue de tipo documental, Hidalgo (2014) recolectó bibliografía de diversos autores teniendo en cuenta cuál ha sido el aporte de cada uno con la finalidad de armar una investigación de emprendimiento no sólo de conceptos sino también, resaltando la importancia de formar a una persona en valores, habilidades y de cultura para llegue a ser un emprendedor de éxito en el mundo de hoy.

Para explicar las conclusiones, el autor Hidalgo (2014) resalta un hecho importante en la historia: el emprendimiento ha sido siempre la fuente de oportunidades que ha logrado sacar adelante a las demás personas incluso en épocas de depresiones económicas. De esta manera, el autor rescata la importancia de formar y desarrollar a las personas a fin de poder desarrollar con éxito sus ideas de emprendimiento, pues el concluye de la siguiente manera:

Mediante el desarrollo de valores de cultura de emprendimiento y la incorporación de conocimientos y habilidades emprendedoras los graduados universitarios, empresarios emprendedores, podrían contribuir sensiblemente en el desarrollo de la región y del país, y lograr altos niveles de realización profesional, personal, económica y social, y con ello dar fe del éxito en el cumplimiento de la misión formadora y la utilidad social de nuestras universidades (Hidalgo, 2014, pág. 50).

El aporte dejado por este autor es la actual existencia de centros de formación dedicados a desarrollar ciertas capacidades, características importantes de un perfil de emprendimiento no solo a los alumnos, sino también a personas en general interesadas en poner a flote su idea de negocio. Todo esto con el fin de no solo generar valor para el dueño, sino de generar oportunidades para la economía del país en cuestión.

Por otro lado, se encuentra la investigación realizada por Latorre (2012) en su estudio: “La gestión de recursos humanos y el desempeño laboral”, cuyo objetivo fue “analizar cómo las percepciones, las expectativas y la satisfacción laboral de los trabajadores influyen en la relación entre la gestión de recursos humanos y los indicadores de desempeño tanto a nivel individual como a nivel organizacional.” (Latorre Navarro, 2012, pág. 113). Por lo tanto, desarrolló una investigación sobre la relación entre la gestión del talento humano y de desempeño laboral inspirándose en el modelo de Ostroff y Bowen (2000) y en diversas teorías clásicas de la psicología del trabajo que lo avalan como Chiavenato (2004), Bonache (2002), Analoui (2007), Ostroff y Bowen (2000), entre otros.

La investigación fue de tipo exploratoria. El estudio se realizó a través del proyecto PSYCONES, la cual consideró como población a tres (3) grupos de estudio: la muestra A conformada por 47 organizaciones de España, la muestra B conformada por 149 organizaciones de diferentes países y sectores y, finalmente, la muestra C conformada por 5345 empleados de 218 organizaciones. El instrumento fue un cuestionario patrón traducido a los idiomas de los países a investigar.

Entre los resultados obtenidos, la autora Latorre (2012) determinó que las prácticas orientadas al compromiso se relacionan positivamente con el desempeño de los empleados a través de las percepciones y expectativas. Asimismo, Latorre (2012) reveló que estas prácticas se relacionan positivamente con el apoyo hacia la organización y autonomía, favoreciendo la percepción de los empleados de que la organización cuida de su bienestar y les proporciona un margen de maniobra para llevar a cabo su trabajo, lo cual redundaría en alcanzar mayores niveles de satisfacción y desempeño.

De igual forma, el contrato psicológico, de acuerdo a Latorre (2012) consistiría en el cumplimiento de las promesas por parte de las personas, hacia la realización de metas para la organización (como la reciprocidad del contrato psicológico y normativo), de tal manera que sí se muestra una mayor satisfacción y desempeño, se avalaría la necesidad de desarrollar contratos idiosincráticos.

A manera de aporte, se puede decir que la presente tesis doctoral permite comprender la importancia de la gestión de un departamento de Gestión del Talento Humano dentro de la empresa, pues se requiere que como directivo se sepa plantear prácticas correctas para retribuir a ese trabajador, mucho más de darle una remuneración, pues las personas valoran factores intrínsecos como seguridad laboral, autonomía, aprendizaje, apoyo, entre otros. De esta manera, se asegura un buen clima laboral y un buen desempeño por parte de todos los miembros.

Asimismo, es válido considerar la investigación realizada por Louffat (2009) en su estudio: “Tendencias modernas de diseño organizacional: redes organizacionales internacionales en zonas regionales”, cuyo objetivo fue, según Louffat (2009, pág. 205.):

Analizar y correlacionar cualitativamente como el más reciente modelo de diseño organizacional, a saber “la estructura organizacional en red” se convierte en una opción estratégica, estructural y operacional ideal para las actividades de internacionalización de empresas (negocios internacionales) con foco en la zona regional latinoamericana.

Por lo que, en su análisis desarrolló una investigación sobre cómo una estructura organizacional en red puede ser implementada en modelos de negocios internacionales basado en conceptos de autores como Barlett & Goshal (1992), Louffat (2003), Creswell (1994), entre otros.

La investigación fue de tipo cualitativa y exploratoria, se usaron fuentes primarias para la recolección de datos. El estudio consideró como población a tres (3) empresas de diferentes sectores,

líderes en su mercado, con un tiempo mínimo de diez (10) años manejando características de redes y con actividades de internacionalización. La recolección de datos fue a través de entrevistas semiestructuradas dirigidas a ejecutivos de las empresas, en total doce (12) ejecutivos fueron entrevistados. Para el estudio se usó la técnica de análisis de contenido.

Entre los resultados obtenidos, el autor Louffat (2009) determinó que el diseño de red organizacional aún se encuentra en desarrollo al ser un tipo de respuesta a los nuevos retos de gestión empresarial a nivel internacional. Además, aunque complejo ayuda a los ejecutivos a tener una mejor visión, real y práctica de los retos a afrontar. Por los resultados obtenidos en esta investigación se observó la importancia de la relación de la empresa con los *stakeholders*; resulta fundamental a la vez, el uso de medios informáticos-virtuales y electrónicos como apoyo para poner en práctica el diseño de red organizacional.

Louffat (2009) menciona como característica clave del modelo de red a la departamentalización. También indica que se realiza la descripción de puestos como una forma de estandarizar procesos que serán aplicados tanto en la central como en las subsidiarias. Añade la tendencia a la horizontalidad en la jerarquía, centrándose en la "jerarquía de las competencias y meritocracias más que las jerarquías oficiales" Louffat (2009, pág. 222). Por último, menciona al eje central que permite la puesta en marcha de las redes, la comunicación, sea ésta a través de medios tecnológicos, como directos.

Como aporte, se puede comentar que el presente artículo permite comprender el modelo de diseño de redes organizacionales internacionales en empresas que se desempeñan en la región Latinoamérica (LATAM) y al mismo tiempo hayan logrado ser sostenibles, permitiendo aplicarlo (el diseño de redes organizacionales internacionales) en las *StartUps*, las cuales busquen expandirse o se encuentren en expansión en LATAM, con características similares a las organizaciones mencionadas en la investigación, facilitando un diseño organizacional flexible y, a su vez, permita mantener la calidad de sus procesos a la par con su crecimiento.

Por último, se ha creído conveniente considerar la investigación realizada por la Universidad Católica Boliviana San Pablo (2007) en su estudio "Importancia de la planificación de recursos humanos en la empresa", la cual, tenía como objetivo profundizar en la comprensión de la importancia en la planeación estratégica de la gestión del talento humano para todas aquellas personas profesionales que se especializan o buscan especializarse en esta área de la administración. Por tanto, se desarrolló una investigación enfocada en explicar a profundidad el desarrollo de un área del talento humano de acuerdo a los postulados de Dessler (1996), Robbins (1994), Chiavenato (2000), Werther (2000) y Dolan, Valle y Schuller (2003).

La investigación fue de tipo documental-cuantitativa, cuyo diseño de investigación fue bibliográfica, la cual significa, un análisis de documentación publicada y relacionada al campo de la

Gestión de Talento Humano, básicamente fijando posición con los autores mencionados anteriormente.

Entre los resultados, la Universidad Católica Boliviana San Pablo (2007) menciona que la planificación de recursos se convierte en vital para tomar decisiones frente a diferentes cambios a los que puede estar sometida la empresa en cuestión. Sin embargo, para lograr dicha respuesta de éxito, la Universidad Católica Boliviana San Pablo (2007) contempla la necesidad de tener responsables con conocimientos teóricos, pero también sepan traducirlos en la elaboración de planes estratégicos y operativos aplicables dentro de cualquier organización.

Finalmente, uno de los aportes de esta investigación es que la planificación es una de las actividades relacionadas al campo de Talento Humano, exige personal capacitado (pudiendo ser por experiencia laboral o estudios) a fin de poder definir y elaborar planes estratégicos y operativos relacionados a personal de la empresa teniendo a su favor sistemas de información que le permita tomar correctas decisiones.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 *Los emprendimientos: Visión general*

El emprendimiento, según Rodríguez (2016, pág. 422) es "el proceso de realización de oportunidades con enfoque creativo, también es un factor importante para el desarrollo económico y como generador de cambio e innovación". Como se puede apreciar, implica el comienzo de una actividad de negocio, bien sea venta de un producto o servicio, que permite satisfacer una necesidad del día a día de las personas y, en compensación, consigue los beneficios económicos por esa idea o invención.

A su vez Vázquez (2015), expone que el proceso de emprender no solo se queda en la simple gestión de una empresa, sino que consiste en la adaptación de la idea de negocio a los nuevos escenarios que la economía (en donde se encuentra inmersa) le va arrojando, pero, en respuesta a ello, el autor no deja de lado la idea clave que para poder superar los obstáculos será el uso de la innovación.

Como bien se sabe, no se trata de un fenómeno reciente, pues como expresa Marvez (2011) el emprendimiento es una realidad que ha existido en toda la historia de la humanidad, es más, hoy en día todos los productos o servicios usados, están presentes en el mercado debido a una invención realizada por ciertas personas en una empresa quiénes se arriesgaron y apostaron desde un inicio para transformar el mundo.

Cada autor posee un punto de vista diferenciado sobre lo cual significa un emprendimiento, Rodríguez (2016) lo considera precisamente como el inicio de las actividades, Vázquez (2015) va más allá de la sola gestión y lo ve como la adaptación a un ambiente dinámico para continuar operando y Marvez (2011), hace la mención que este concepto no es nuevo y ya ha existido a lo largo de la historia

pues, siempre ha habido personas quienes apuestan y arriesgan por sacar adelante una idea de producto o servicio.

Hasta este punto de conceptos, los investigadores se identifican con la posición de Rodríguez (2016) y Vázquez (2015) debido a que permiten tener una visión clara de lo que significa un emprendimiento, es decir, la puesta en marcha de la idea de negocio (producto o servicio) el cual ofrece una solución a las personas, pero, al mismo tiempo, debe saber adaptarse y usar siempre el concepto de innovación para poder hacerle frente a los obstáculos, subsistir y crecer en el tiempo.

Finalmente, es importante mencionar que el emprendimiento, si bien es cierto, no es algo nuevo hoy en día (el inicio de lo que puede llegar a ser una gran empresa siempre ha existido en la historia), la diferencia a la actualidad es que los emprendedores buscan ofrecer soluciones a la sociedad con sus productos y servicios pues, hoy en día todo se encuentra creado y dificulta el encuentro de un nicho de mercado para salir adelante. Es un proceso duro y complicado, pero requieren de líderes altamente tenaces pese a todas las adversidades para continuar creciendo.

2.2.1.1 El perfil de un emprendedor. Por otro lado, también se encuentran Sarnoza y otros (2018, págs. 36-43) quienes configuran un listado de características y habilidades que debe tener un emprendedor, así exponen (las más resaltantes):

Tabla 1

Características del emprendedor

Lista de características del emprendedor
Tolerancia al riesgo
Creatividad
Iniciativa
Pasión
Perseverancia

Nota. Fundamento y emprendimiento. Sarnoza, y otros (2018), págs. 46-33

Tabla 2

Habilidades del emprendedor

Lista de habilidades del emprendedor
Resolución de problemas
Comunicación
Liderazgo
Explotación de oportunidades

Nota. Fundamento y emprendimiento. Sarnoza, y otros (2018), págs. 46-33

Del listado de características de Sarnoza y otros (2018), hay conceptos que coincidirán más adelante con Hidalgo (2014), tales como: iniciativa, creatividad y pasión; pues un emprendedor debe mantener una posición proactiva en todo su actuar debido a que él, desde un inicio, realizará casi todas las tareas del negocio hasta alcanzar una estabilidad económica y pueda contratar más personal.

De la misma forma, existen habilidades como explotación de oportunidades o liderazgo que coinciden entre las listas de los autores y esto se debe (y como se mencionó anteriormente) a que el emprendedor debe saber aprovechar las oportunidades ofrecidas por el entorno, incluso los obstáculos que se le pueden aparecer, todo esto dirigiendo a su personal, quienes se van a ir incorporando poco a poco durante en este periodo.

Por otro lado, Vázquez (2015) recopila definiciones sobre ser un emprendedor y su función de trabajo en estos tiempos y llega a la conclusión que se trata de una persona que debe asumir riesgos en un entorno económico dinámico en términos de competencia pues, deben aprender a adaptarse e innovar si desea poder subsistir en el tiempo.

Asimismo, el autor recurre a Chiavenato (2005, pág. 16, citado en Vázquez, 2015) para comentar las siguientes características de ser un emprendedor: iniciativa y búsqueda de oportunidad, perseverancia, compromiso, búsqueda de calidad y eficiencia, coraje para asumir riesgos, establecimiento de objetivos, búsqueda de información, independencia, autonomía y control.

Finalmente, para Hidalgo (2014) el ser emprendedor consiste en ser aquella persona que empieza una nueva actividad, independientemente del ámbito dirigido (político, social, económica, etc.), es decir, es quién toma la decisión de crear o desarrollar el negocio.

Un emprendedor puede ser cualquier persona, solo es cuestión de tener la disposición de querer aportar valor a la sociedad mediante un producto o servicio que satisfaga alguna necesidad real. Para esta idea suscitada, Hidalgo (2014) hace referencia a la necesidad de tener un “espíritu emprendedor”, donde definirlo no es nada fácil, pues no todas las personas poseen las mismas características que los convierte en exitosos, pero sí se puede relacionar el concepto con la innovación, cambio, fundación de una compañía, o toma de riesgos.

Además del concepto, Hidalgo (2014, pág. 48) menciona aquellas características importantes que toda persona debe saber si su intención es ser emprendedor más adelante:

La primera característica que diferencia a un emprendedor de un gerente típico es que el emprendedor asume riesgos, pues se trata de una persona dispuesta a invertir sus recursos en la idea de negocio que tiene en mente de una manera responsable desde el punto de vista financiero.

Asimismo, también se debe rescatar su capacidad de innovación y cambio. Pues un empresario emprendedor tiene la capacidad de transformar la empresa donde se encuentra, más que sólo crear una nueva.

Los tres (3) autores citados anteriormente explican (según sus estilos) las características que debe tener todo emprendedor para poder sacar adelante la idea de negocio que este puede tener. Sarnoza y otros (2018) proponen una lista de características y habilidades esenciales, Vázquez (2015) hace mención de la obra de Chiavenato rescatando características importantes que debe poseer un emprendedor y, por último, Hidalgo (2014) recurre al concepto del "espíritu emprendedor" y características claves como el riesgo, innovación y adaptabilidad.

Para criterio de los investigadores, el autor que explica mejor el perfil del emprendedor es Hidalgo (2014), pues maneja un concepto más amplio y desarrollado del perfil de un emprendedor y de las características a reunir para ser exitoso en el tiempo. De esta manera, se puede concluir que un emprendedor es una persona la cual no solo transforma, sino es quien asume riesgos para crear un mundo mejor con su idea.

Como se ha podido observar a través de los autores, un emprendedor debe tener en cuenta determinadas características que le servirán para sacar adelante su idea de negocio en un momento tan crítico como lo es el inicio de las operaciones. Por esa razón, se habla y se repite precisamente sobre las capacidades de innovación y adaptabilidad, pues son claves para poder dar una solución a cualquier situación adversa (sueles ser muy habituales al iniciar las operaciones), además de la flexibilidad por si el producto, servicio o la forma de trabajar debe cambiar para estar acorde con el ambiente.

2.2.1.2 Proceso de emprender. Se analiza la investigación de Giordano (2015), en donde se refiere al proceso emprendedor como el impulso brindado por un anhelo del emprendedor y se desarrolla al lograr vincular el buscar una oportunidad con el conseguir los medios a usar para ponerlo en marcha, con el fin de la creación de valor. En este proceso, indica la autora, se necesitan dos (2) elementos: el evento, diseño o puesta en práctica de lo que será ofrecido y el agente, responsable de ejecutarlo. Según la experta, influirán en el proceso diversos factores externos como políticas, económicas, tecnológicas, etc., también se verá afectado por factores personales como particularidades del emprendedor, su habilidad, motivación y por último también causarán efectos los equipos en lo que corresponde a su comunicación, relación, pensamientos, entre otros.

Por otro lado, si bien la creación de una empresa depende principalmente de qué ofrecer exactamente al público (producto o servicio), también, dicha creación va a depender de la relación de ciertos factores dados en un determinado momento como: "situacionales, sociales, sicológicos, culturales, económicos, etc.;" (Hidalgo, 2014, pág. 48). Lo cual marca a los emprendedores, quienes su visión y acción se definen por experiencias propias. Asimismo, Hidalgo expone la existencia de ciertos componentes básicos para la puesta en marcha de los procesos de emprendimiento como: "la

motivación del emprendedor, la identificación de una idea de mercado, la existencia de los recursos y las habilidades y destrezas adquiridas.” (Hidalgo, 2014, pág. 48).

Finalmente, Solano (2009) menciona sobre el proceso de emprendimiento que cada uno tiene su personalidad inherente, formada por la convergencia de distintos sucesos históricos o culturales y costumbres reaccionando a “variables sociales, económicas e individuales que le dan forma a esta intención del hombre por mejorar sus condiciones de vida” (Solano, 2009, pág. 48). Lo anteriormente comentado posibilita la creación de “ideas” las cuales, según el autor, deberían tener el fin de satisfacer las necesidades reales de quienes conforman la sociedad en la que se desarrolla y quienes deciden el valor de la “idea” por su valor a la sociedad por sobre la ganancia personal del creador.

Giordano (2015), Hidalgo (2014) y Solano (2009) coinciden en sus investigaciones sobre algunas causas influyentes sobre el proceso de emprendimiento, en donde no se habla solo de factores externos sino también de situaciones vividas. Tanto Giordano (2015) como Solano (2009), dejan en claro la importancia de generar valor con el nuevo emprendimiento para la sociedad.

Por esta razón, los investigadores se identifican con los postulados de Solano (2009), pues a través de él, se entiende el proceso de emprendimiento como un medio en donde el emprendedor intenta lograr sus objetivos sin olvidar la relación de la empresa con la sociedad.

El estudio del proceso emprendedor puede ser un apoyo para la proyección de las ideas, identificando las capacidades del emprendedor y la visión que este tiene sobre su entorno, generando de este modo alternativas de solución, desarrollándolas con la intención de generar un cambio positivo y de mejora en un colectivo.

2.2.1.3 Relación de emprendimiento y desarrollo económico. Sarnoza y otros (2018) afirman que el emprendimiento es una fuente de innovación y cambio que, a lo largo de su vida empresarial, proporcionará mejoras en la productividad y competitividad económica del país en cuestión. Sin embargo, Sarnoza y otros (2018) hacen mención a que hoy en día la innovación tecnológica y la competencia globalizada son cada vez más intensas, y quizá esto podría no inspirar a la creación de emprendimientos, no obstante, esto en su lugar, ayuda a potenciar las capacidades de cualquier nación y permitiría a los emprendimientos despegar.

Asimismo, la aparición de un emprendimiento tiene implicancias económicas, pues como Rodríguez (2016) explica, facilita a nivel de socios generar beneficios económicos, es decir, la rentabilidad esperada, una de las razones por las que se impulsaron a crear desde un nivel de satisfacción de necesidades materiales; también una implicancia sobre las personas externas, pues les ofrece una fuente de ingresos a través de un trabajo dentro de la empresa.

Finalmente, Laborde & Veiga (2010) explican en su investigación que el emprendimiento se encuentra en crecimiento. Mencionan además la existencia de dos clases de emprendedores: por

necesidad, porque no encuentran otra forma de ganarse la vida (Laborde & Veiga, 2010, pág. 84) y por oportunidad, quienes eligen emprender. Además, mencionan estas clases de emprendimientos en las tres (3) diferentes fases económicas:

i. *Fase 1:* basada en sectores primarios y de extracción, en donde se genera una fuerte cantidad de emprendedores por necesidad debido a la falta de empleo. Relacionándolo con "una economía que carece de la capacidad de generar suficientes puestos de trabajo para su población" (Laborde & Veiga, 2010, pág. 84).

ii. *Fase 2:* existe un mayor movimiento económico por el desarrollo en el sector industrial, en donde se generan mayores oportunidades entre organizaciones nacionales. Además, el capital se encuentra más accesible para las empresas. En esta fase, aunque el emprendimiento disminuya ocurre un cambio entre sus tipos, aumenta el emprendimiento por oportunidad y disminuye el de necesidad.

iii. *Fase 3:* basada en el crecimiento del sector servicios por el mayor PIB percibido por la población, las industrias se preocupan por la diversidad de sus productos ya que el cliente busca productos personalizados, permitiendo una amplitud de oferta variada y original. "Las instituciones económicas y financieras se adaptan, pasando a ser capaces de atender las necesidades de los nuevos emprendimientos que surgen a partir de las oportunidades que la nueva estructura de la economía permite" (Laborde & Veiga, 2010, pág. 84). En esta fase el tipo de emprendimiento por oportunidad es claramente superior al de necesidad.

Tanto Rodríguez (2016), Sarnoza y otros (2018) y Laborde & Veiga (2010), permiten concluir que el rol de los emprendedores es de crucial importancia en la economía del país donde se desarrollan por, sobre todo, la generación de empleo. Sarnoza y otros (2018), incluyen en su investigación la repercusión de los recursos tecnológicos y la globalización. Rodríguez (2016) señala los beneficios del emprendimiento en quienes forman parte de él. Por último, Laborde & Veiga (2010) señalan en su estudio los tipos de emprendimientos y los incluyen en las diferentes fases económicas que atraviesa un país.

Para fines de la investigación los autores se identifican con el estudio de Sarnoza y otros (2018) pues entienden que el desarrollo tecnológico y la globalización impactan sobre el emprendimiento, al mismo tiempo relacionan lo antes mencionado con el desarrollo económico de un país. Siendo este un juicio cercano al que los autores desean seguir en la investigación.

Es así como se observa que el emprendimiento sí logra tener un impacto importante sobre la economía de un país, como generador de empleos, movimiento y relación entre organizaciones, aprovechamiento de recursos, búsqueda constante de mejora y variedad de la oferta, entre otros. Todo esto conlleva a un progreso económico e impulso del país en donde se desenvuelve.

2.2.2 *El emprendimiento en el Perú*

En este apartado se procurará adaptar los conceptos de emprendimiento a la realidad de Perú. Para ello, se explicarán junto con conceptos clave como el espíritu emprendedor y un análisis de las fases por las que pasa el emprendimiento para llegar a consolidarse en el tiempo.

En primer lugar, se puede ver en las noticias o blogs que el Perú es uno de los países con mayor espíritu emprendedor, para ello, se hará referencia a lo publicado por diario Gestión. En el mes de julio de 2018, diario Gestión (2018) hace un recuento de un informe realizado del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) y ESAN, pues ahí se expone que Perú ocupa el primer lugar en cuánto al índice de espíritu emprendedor en Latinoamérica (Gestión, 2018).

Asimismo, dentro de la nota, Jaime Serida quién es profesor de ESAN y líder del equipo GEM, expresó que el país mantiene una de las intenciones más altas para emprender en Latinoamérica, pues muchos están dispuestos a iniciar un negocio en los próximos tres años.

Como se verá en la Figura siguiente, la evolución de la intención a emprender en el Perú, si bien se ha mantenido, sigue siendo alta frente a otros países latinoamericanos, esto significaría un progreso económico para el país porque como se vio anteriormente, la aparición de los emprendimientos significa un gran aporte económico para ciertos indicadores como ingresos per cápita, mejora en el estilo de vida, etc.

Sin embargo, la figura, al parecer, expresa algo positivo a simple vista, pero también hay una realidad que aún se debe considerar: alta es la intención de crear un negocio, pero pocos son los que logran consolidarse a lo largo del tiempo.

La generación de un emprendimiento, como se vio anteriormente, implica asumir un riesgo; no sólo de esperar la aceptación del producto o servicio ofrecido en el mercado, sino también por el hecho de perder los recursos (tangibles e intangibles) asignados para esta aventura empresarial. Para esto, el diario El Comercio (2018) publica una nota rescatando el porcentaje de emprendimientos que se mantienen a lo largo del tiempo y de algunos que desaparecen por diversas razones, los cuales sería bueno analizar y tener en cuenta según la realidad del país.

Es importante explicar tres (3) conceptos claves para entender las estadísticas de este estudio que presenta el diario El Comercio (2018). Un emprendimiento en fase temprana se refiere a negocios que recién empiezan y tienen potencial para desarrollarse en el mercado; un emprendimiento establecido, es aquel que ha logrado estabilidad gracias a su idea de negocio, pero aún le falta consolidarse en el mercado al que se dirige; y, finalmente, un emprendimiento consolidado se trata de un negocio a través del tiempo que ha sabido colocarse en el mercado para alcanzar independencia y estabilidad.

Figura 1

Evolución de la intención a emprender en el Perú



Nota. Evolución de la intención a emprender en el Perú. Informe del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) y ESAN (2018)

Teniendo claro los conceptos previos, se podrá entender la noticia la cual expone, pues Perú ocupa el tercer lugar a nivel mundial con la mayor cantidad de emprendimientos en fase temprana (El Comercio, 2018), es decir, que, si bien existe la intención de crear un negocio, muchos llegan a arriesgarse y el 24.6 %, según El Comercio (2018), son los que fallan y desaparecen en el intento. Una de las conclusiones sobre esta cifra es la siguiente: “Este resultado señala que uno de cada cuatro peruanos mayores de edad, se encuentra involucrado en la puesta en marcha de un negocio o ya es dueño de uno, con menos de 3,5 años de funcionamiento” (El Comercio, 2018).

“Esta cifra se evalúa en base a un ratio que coloca a Perú en la posición 45 a nivel mundial, aún por debajo del promedio de América Latina (8 de 11); como referencia del primer lugar, se encuentra Argentina con un ratio de 1.12”.

Finalmente, se puede concluir de estas noticias publicadas la existencia en Perú de una alta intención de crear un negocio propio, lo cual recae en crear un emprendimiento. Sin embargo, se debe tener claro que, si se busca el paso de una idea de negocio de emprendimiento de fase temprana a uno consolidado, va a depender de cómo el emprendedor sepa gestionarla, pues a lo largo del tiempo van a aparecer obstáculos los cuales el dueño tendrá que manejarlos a fin de evitar la caída del negocio,

porque mientras vaya creciendo el negocio, más va a costar mantenerlo a flote y es ahí es cuando verdaderamente se miden las capacidades y habilidades del emprendedor.

2.2.3 *La tendencia creciente sobre las Dark kitchen*

Frente a la pandemia de COVID-19 experimentada durante el año 2020, una tendencia que venía formándose a pasos pequeños, tuvo la oportunidad de ser crecer rápidamente como la solución al problema del confinamiento social obligatorio lo cual demandó el cierre temporal de muchos restaurantes, pero necesitaban seguir operando para evitar pérdidas económicas o el cierre definitivo de su negocio.

Esta tendencia denominada *Dark kitchen* y, consiste en "cocinas dedicadas única y exclusivamente a la atención vía delivery" según Virtual Kitchens (2020), es decir, ya no habría atención directa al público en un espacio donde el camarero toma la orden y entrega el pedido debido a que ahora los platillos llegarían al consumidor final únicamente por el repartidor.

De igual forma, Virtual Kitchen (2020) en su blog, comenta que sí existen beneficios al adoptar este tipo de modelo de negocios. En primer lugar, la facilidad para iniciar actividades rápidamente debido a que solo se requiere el espacio y permisos necesarios para la puesta en marcha de la Dark Kitchen, lo que permite, incluso, la oportunidad de expansión en varios lugares al mismo tiempo. De manera similar, ofrece una reducción de los costos de operación debido a la falta de inversión en contratación de camareros o en el local propio para la atención puesto que el único espacio importante sería la infraestructura de la cocina, lo cual permitirá enfocarse en la mejor producción de platillos.

Para el autor, este tipo de modelo de negocios supone una fuerte solución para aquellos que cuenten con pocos recursos y busquen apostar por una empresa de alimentos, así como para aquellas cadenas de restaurantes que deseen reinventarse para continuar percibiendo beneficios económicos.

2.2.4 *Análisis de Diseño Organizacional*

2.2.4.1 Análisis según Manolo Alcázar. Alcázar (2019) expone al Octógono como un modelo, el cual, entre sus múltiples posibles usos, se encuentra el diagnóstico organizacional y cómo ésta funciona estudiando las variables que la conforman. El autor tiene en cuenta que la empresa maneja distintos niveles de formalidad en la realidad, por lo tanto, es importante poder estudiar ambas perspectivas. Además, de la existencia de los entornos interno y externo en los cuales, aunque la empresa no controla, pueden influir en su desempeño.

Asimismo, Alcázar considera a este modelo como completo y "armónico con una visión del hombre como persona" (2019, pág. 136), comprendiendo a la empresa como un sistema libre. Es así como toma a la acción directiva como nexo entre los consumidores y productores.

El experto menciona nueve (9) variables en tres (3) niveles inseparables y complementarios entre ellos, en donde todos deben buscar mejorarse de forma coherente:

- El primer nivel relacionado con la “Eficacia” y el “Hacer” conformado por la “Estructura Formal”, “Sistemas de Dirección” y la “Estrategia”, estos constituyen el “Sistema formal” de la empresa limitada por los motivos extrínsecos. Observando sólo este nivel, se entiende a la organización bajo las teorías mecanicistas (rígida/controlada) sin tener en cuenta la participación del hombre en otros aspectos, más allá del saber hacer.
- El segundo nivel se relaciona con la “Atractividad” y el “Saber” de la empresa conformado por la “Estructura real”, “Estilos de Dirección” y “Saber genérico y específico”.
- El tercer nivel se relaciona con la “Unidad” y el “Querer” de la empresa conformado por la “Misión interna –genérica y específica”, los “Valores –Motivación Racional por Motivos trascendente– de la dirección” y la “Misión Externa Genérica y Específica”.

En la Figura 2, se podrá ver con claridad que los dos últimos niveles según Alcázar forman el “Sistema Informal” generado por la relación entre personas al intentar funcionar por el Sistema Formal.

2.2.4.1.1 ***Los entornos en la organización.*** Se refiere al entorno externo, a aquello que la empresa no puede controlar. Es importante la acción del directivo por procurar entenderlo porque este sí influye en el desempeño de la organización; del mismo modo contribuye a la generación de la Estrategia y la Misión Externa, descubriendo amenazas y oportunidades que podrían aprovechar o intentar reducir.

2.2.4.1.2 ***Entorno interno.*** Aunque la organización puede influir en él, la dirección no lo puede controlar, Alcázar (2019) recalca la importancia de su estudio porque se trata del sistema espontáneo de la empresa, según Alcázar el entorno interno (2019) “son los ‘conocimientos’ y ‘motivaciones’ de los partícipes, no influenciables por la organización” (pág. 24).

2.2.4.1.3 ***Estructura formal.*** Se explica como la división de las funciones de cada posición y jerarquías previstas a desempeñar. El autor señala la dificultad de hallar un prototipo perfecto de esta variable, teniendo en cuenta que, si bien la Estructura Formal es importante por ser un mapa que ayuda a la organización a ubicar la responsabilidad de cada problema, depende del sistema informal “aprovechar las ventajas a la vez que se neutralizan las posibles desventajas de un determinado sistema formal” (Alcázar, 2019, pág. 28). Parte esencial de esta variable es la división de tareas de un superior hacia sus subordinados para lograr facilitar la solución de un problema y llegar a una meta.

2.2.4.1.4 ***Estrategia.*** Para Alcázar (2019) se entiende por Estrategia a “las características de los productos / servicios, comparados con los de la competencia, según influyen en la decisión de compra” (pág. 30). Estos productos o servicios ofrecidos a los consumidores deben cubrir necesidades reales de los mismos sin dejar de lado la “Misión Externa” de la organización, buscando complacer al cliente y sean ellos mismos quienes en su comparación con la competencia elijan lo mejor para ellos.

Una estrategia se considera eficaz si retribuye un valor económico a la empresa por el servicio brindado, sin desaprovechar las capacidades internas u otras variables de la misma en búsqueda de un constante crecimiento. Al formular la estrategia se pretende ubicar distintos posibles escenarios del entorno y cómo la organización respondería (plan de acción), por lo que según Alcázar (2019) es necesario atribuirle: un periodo de tiempo en el cual se llevará a cabo y metas estratégicas (divididas en metas variadas) que señalan el objetivo a lograr. A la vez, al proponer una estrategia, esta debe ser explícita para dejar entender a los involucrados cómo se lograrán las metas establecidas.

El autor señala una serie de elementos para la definición de la estrategia:

- Cartera de productos o servicios determinados.
- Clientes específicos al que irá dirigido
- Requisitos a pedir al cliente.

Estos últimos deben resguardar los tres (3) niveles de la organización (Eficacia, Atractividad y Unidad).

2.2.4.1.5 ***Sistemas de dirección.*** Según Alcázar (2019, pág. 37) los sistemas de dirección:

> Son los sistemas de información y control, las políticas formales de la organización. Definen la operación de la organización en conjunto, traduciendo las operaciones necesarias para llevar a cabo la estrategia en tareas –estructuración y planificación– y asegurándose de que se ejecuten las tareas necesarias –control–.

Los sistemas de dirección describen los nexos entre los puestos bajo el Sistema Formal, como se considera que deberían interactuar y comprenden muchos niveles dentro de la estructura interna de la empresa, como ejemplos del autor se obtuvieron: “los sistemas de información, de evaluación, selección, retribución, promoción, etc.” (Alcázar, 2019, pág. 37).

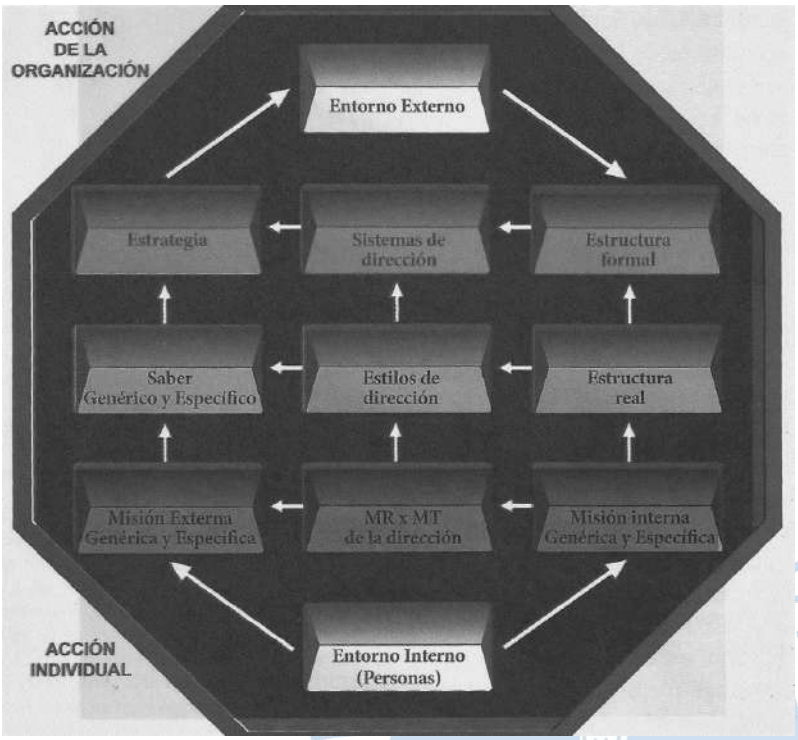
2.2.4.1.6 ***Estructura real.*** El autor detalla la importancia de la persona y sus peculiaridades al desempeñar las funciones asignadas en su puesto pues, aunque el puesto sea el mismo la calidad del desempeño varía según “las cualidades cognoscitivas –sus capacidades <<técnicas>> y <<directivas>>– y motivacionales para llevar a cabo las tareas asignadas.” (Alcázar, 2019, pág. 39).

Es así como se concluye que la estructura real de la organización termina siendo más relevante en la práctica.

2.2.4.1.7 ***El Saber de la organización.*** El investigador menciona como saber al conocimiento poseído en la empresa por experiencia propia siendo capaces de ofrecer sus productos o servicios. Alcázar (2019, pág. 42) menciona dos (2) clases de saberes:

Figura 2

El Octógono modificado de Juan Antonio Pérez López (1993)



Nota. Octógono. Diagnóstico Empresarial, Alcázar M. (2019), pág. 16.

> Un saber "genérico": el talento o competencias "estratégicas" y "ejecutivas". Debería ser universal, es decir, que debería darse en cualquier organización, por ello lo denomina <<genérico>>.
>
> Un saber "distintivo" u "específico" de la organización: que cada organización conviene que tenga el suyo. A diferencia del genérico, no necesariamente debe darse en general, en cualquier organización.

Al referirse al saber "distintivo" el autor menciona las ventajas proporcionadas si es que este realmente difiere de la competencia y hace superior a la empresa (como mejor posición competitiva o estrategias a llevar a cabo). Además, se advierte la importancia de diferenciar las variables de hacer, poder-tener (recursos), el saber (conocimientos) y el querer, no deben olvidarse o confundirse porque permiten continuar con un producto o servicio. Según Alcázar (2019, pág. 44) "Lo que finalmente se ofrece a los clientes, es lo que se decide hacer –lo que se quiere—, dentro de lo que se sabe y con lo que puede." Así también, se diferencia la estrategia del saber "distintivo" y de la misión externa específica de la empresa, en donde la última se refiere al querer cubrir una necesidad real del consumidor.

Cuando una organización identifica estos "saberes distintivos" en conjunto a la misión (necesidad real del cliente que desea cubrir) puede lograr reinventar su sector porque le permite tener

una mayor visión siendo capaz de ser el primero en ofrecer al cliente nuevos productos para satisfacerlo. Al mismo tiempo, estos pueden originar ventajas competitivas para lograr el éxito, aun así, las ventajas competitivas pueden encontrarse en diferentes "planos" como grafica el autor en la siguiente ilustración (ver Figura 3).

Todos estos planos deben estudiarse para identificar posibles ventajas o desventajas competitivas porque se piensa, maneja o administra diferente en cada uno de ellos por tanto "ayuda a evaluar con mayor mesura el desempeño de la gerencia" (Alcázar, 2019, pág. 51).

Por último, el autor infiere que el saber "distintivo" debe protegerse y desarrollarse, teniendo en cuenta que este se encuentra en los trabajadores claves de la organización, los cuales cumplen las funciones asignadas con estos conocimientos. Por la tanto es imprescindible considerar que estos conocimientos sólo pueden transmitirse entre los miembros de la empresa y su "calidad motivacional y cognoscitiva" (Alcázar, 2019, pág. 54), aun así, la comprensión total de estos dependerá particularmente de quien los recibe y quien los imparte lo hace a razón del nivel de confianza mantenido con la empresa.

Con respecto al saber "genérico" el autor indica que estos conocimientos deberían poder encontrarse en todas las empresas, sobre todo en su consejo directivo ya que la falta de estos afecta a su competitividad. El uso de estos conocimientos para el desarrollo de la organización dependerá de la voluntad de los empleados y para Alcázar (2019) este saber tiene dos elementos:

- "Competencias estratégicas": permite al ejecutivo poner en marcha con su "saber específico" ciertas estrategias que beneficien a la empresa, lo convierte en estratega.
- "Competencias ejecutivas": le permite al ejecutivo saber estructurar la parte interna de la organización, permitiendo el "gobierno de personas" adecuado, aprovechando también el "saber distintivo" de cada uno y la estrategia elegida.

2.2.4.1.8 ***Procesos de decisión de la organización.*** Alcázar (2019) considera dos componentes fundamentales que formulan los "Estilos de dirección" para el funcionamiento correcto de la organización e incrementar los conocimientos de los colaboradores, ambos afectados por "los temperamentos de los directivos, de sus cualidades psicológicas" (Alcázar, 2019, pág. 58) naturales y particulares, los cuales al integrarse con la "motivación racional" se manifiestan los valores, quienes afectan la Atractividad organizacional y sus conocimientos. Estos son:

- La comunicación: resulta clave porque al dividir las funciones los empleados deben tener una ruta por donde pasa la información, tanto descendente como ascendente.
- La participación: es fundamental el nivel de participación de cada elemento de un equipo (quien toma la decisión y a quienes le afecta), debe promoverse en cada fase de la toma de decisiones.

Teniendo en cuenta estos dos componentes los trabajadores podrán sentirse satisfechos por sentirse integrados y escuchados, lo cual puede afectar positivamente el desempeño de la organización. Pérez López (como se citó en Alcázar, 2019) opina que la calidad de un estilo depende del grado de conocimiento del pensar de los colaboradores. Es así como se debe buscar la acción de los individuos por "motivos trascendentes e intrínsecos" (asociados al segundo y tercer nivel mencionados al inicio del análisis del Octógono por el autor).

Figura 3

Niveles en los que aparecen fuentes de ventajas competitivas

	Fuentes de ventajas o desventajas competitivas	Fallas al competir pueden deberse a ...
Estrategia (HACER)	Características de la oferta relevantes en la decisión de compra. Empatan bien con la demanda.	Deficiencias en saberes genéricos de los directivos: Competencias estratégicas débiles. No saben mandar bien: deficiencias en la implantación.
SABER Distintivo	Es mejor que el de los competidores.	Conocimientos específicos no aportan diferencia sobre los competidores.
Tener (PODER)	Se dispone de necesarios recursos económicos, físicos, patentes, etc.	Carencia de dichos recursos, no personales.
Misión Externa (QUERER)	Importancia real para el cliente de la necesidad real especifica que satisfacen con la oferta de la organización. Compromiso real de los directivos para no atentar contra necesidades reales y no anteponer otros intereses, más allá de declaraciones.	Lo que se prioriza es atender a demandas –necesidades sentidas por el mercado– para obtener recursos y poco más. Se considera secundario si se están satisfaciendo o no necesidades reales.
Misión Interna (QUERER)	Buena atención a los miembros productores.	Falta de compromiso, o identificación: no ponen al servicio de la organización lo que saben y pueden.

Nota. Octógono. Diagnóstico Empresarial, Alcázar M. (2019), pág. 50.

2.2.4.1.9 *Misión de la Organización.* Alcázar (2019) menciona la importancia de tener en cuenta los dos (2) tipos de misiones:

- Misión externa: referido a cómo logra la empresa buscar la satisfacción de las necesidades reales de los clientes, generando riqueza. La empresa decide satisfacerlas a través de la oferta seleccionada, con sus conocimientos y el poder lograr hacerlos llegar al cliente.
- Esforzarse por cumplir lo anteriormente comentado es lo que demuestra la existencia de una misión interna, mas no básicamente la retribución económica por el intercambio. Se entiende según el autor, a este tipo de misión como el "motivo "trascendente" de la Empresa. Y podrá ya entenderse que una empresa sólo puede tener misión externa – ya sea genérica o específica – en la medida en que los directivos clave se muevan también con "motivación racional por motivos trascendentes" (Alcázar, 2019, pág. 75). De esta forma el experto menciona dos (2) subdivisiones de misión externa:

- Misión externa <<genérica>> o universal: "Satisfacer necesidades reales de los consumidores ayudándoles a que la decisión de compra la realicen con mayor *racionalidad* y *virtualidad*" (Alcázar, 2019, pág. 76) con los "saberes" de la organización, sus estrategias y sistemas. El nombre de esta subdivisión se da porque debería ser algo común en todas las empresas. Teniendo en cuenta que la empresa no debe generar infelicidad, evitando así las necesidades particulares que no beneficien al cliente. La puesta en práctica de esta misión se observa en la vida diaria dentro de la organización y su cumplimiento simplifica la ejecución de la misión externa "específica". Al definirla se deben exponer los beneficios sociales otorgados al entorno y el esfuerzo para la mejora del mismo.
- Misión externa <<específica>>: según Alcázar (2019, pág. 71) "son las necesidades concretas que cada organización se propone satisfacer". Por lo tanto, la organización debe precisar cuáles serán las necesidades del cliente para buscar solucionarlas con sus capacidades. Es por esto también, la posible variación de las misiones externas específicas entre una empresa y otra. El experto menciona cuan complicado puede resultar buscar declaración exacta para la organización de este tipo de misión, además de en constante revisión por los posibles cambios ocurridos en el consumidor y por ende en las necesidades que busque satisfacer. El fin buscado debe ser aumentar el grado de felicidad del cliente.

Figura 4
Test de Calidad

Test de calidad
Costos < Precio < Utilidad real
(valor económico consumido) < (valor económico generado) < (satisfacción de necesidad real)[111]

Nota. Octógono. Diagnóstico Empresarial, Alcázar M. (2019), pág. 91.

- Misión interna: Pérez López (como se citó en Alcázar 2019) indica que la misión interna genérica se refiere a el "desarrollo de la motivación por motivos intrínsecos y trascendentes que la organización intenta conseguir a través de los oportunos aprendizajes, en sus partícipes". Menciona nuevamente dos subdivisiones en la que la misión interna "específica" depende de la existencia (y sobre todo puesta en práctica) de una misión interna "genérica". La finalidad de esta misión es el desarrollo de liderazgo en los colaboradores, su "racionalidad" y "virtualidad".
  - Misión interna "genérica": se basará en el impulso brindando a los colaboradores o trabajadores al desarrollo de su felicidad. Los trabajadores deben desarrollarse en valores, por lo cual la empresa debe ayudar a desarrollar en los

empleados este tipo de aprendizaje, con el objetivo de brindar una mejor atención o beneficio al cliente.

- Misión interna "específica": Referido a "necesidades reales que una organización busca satisfacer en los partícipes de la organización en cuanto son sus productores, es decir, en cuanto sus acciones determinan la calidad de los productos o servicios necesarios para el logro de los propósitos" (Alcázar, 2019, pág. 78). Identificar los tres (3) niveles de motivos (extrínsecos, intrínsecos y trascendentes) de sus colaboradores y discernir cuáles atender según las necesidades particulares y del nivel jerárquico del empleado, Alcázar (2019) resalta la importancia de cuidar los niveles intrínsecos y trascendentales específicamente en el grupo directivo de la empresa. Sin embargos, los tres (3) son imprescindibles.

Cabe resaltar, Alcázar menciona que solo los directivos "líderes" con valores, por su correcto empleo del poder, son capaces de lograr la misión externa "genérica".

2.2.4.1.10 ***Valores de la Dirección.*** En este apartado el autor señala cómo se unen los dos tipos de misiones (explicadas en el apartado anterior), teniendo como nexo a los valores, estas se fortalecen.

Los valores en la dirección se identifican al analizar las decisiones tomadas por el directivo al reaccionar ante problemas, si buscan lo mejor para la empresa o el bien particular, nuevamente Alcázar (2019) regresa a la "racionalidad" y "virtualidad" mostrada por quienes toman decisiones, la combinación adecuada buscada se encuentra en la "motivación racional por motivos trascendentes" (Alcázar, 2019, pág. 82). Esta combinación adecuada debe encontrarse no solo en la alta dirección sino también en los ejecutivos de diferentes niveles en la empresa porque son los encargados de mantener el clima laboral adecuado, "el líder procura transformar al seguidor en persona libre e independiente" (Alcázar, 2019, pág. 83) .

El experto indica que en este tercer nivel se puede comprender mejor la Unidad (definido como grado en el que una empresa busca la felicidad de sus colaboradores) y por tanto buscar mejor las razones del querer de sus empleados. Este tercer nivel del Octógono es la base de la "calidad global de la organización y sus condiciones de permanencia" (Alcázar, 2019, pág. 84) asegurándole perdurabilidad.

Como se mencionó en el apartado anterior la Misión debe vivirse diariamente en la organización, tanto en grandes como en pequeñas decisiones, no debe quedarse solo en la declaración verbal o escrita de la misma. De eso dependerá el clima laboral y el cumplimiento de las misiones de la organización. No se debe confundir al intentar cumplir con la Misión externa el querer con la necesidad del cliente, tampoco disminuir la perspectiva de la organización centrándose solo en lo

ofrecido al cliente u olvidar tener en cuenta el segundo o tercer nivel del Octógono. Cada organización debe tener un equilibrio de estos tres (3) niveles guiados por sus particularidades.

2.2.4.1.11 ***Diferencias entre partícipes (productores y consumidores).*** El autor atribuye importancia a considerar a los individuos como medios y fines en sí mismos, una vez tomados de esta manera se podrá observar el nexo que tienen con la empresa; como consumidores (misión externa), productores (misión interna) o ambos.

- *Productores:* según el autor se entiende como productores a los individuos cuales motivaciones por motivos intrínsecos y trascendentes permiten que el sistema espontáneo tenga un buen desempeño.
- *Consumidores/clientes:* el experto indica que son aquellos individuos a los cuales les preocupa solo la compra del bien o servicio ofrecido (motivos extrínsecos).
- *Canal:* Medio por el cual se dirige el producto o servicio al cliente. No incorpora o despoja algo al bien.

Es así como los proveedores (mencionados en apartados anteriores) a veces se les considera productores dependiendo de cuánto se identifiquen con el propósito de la empresa y la dependencia de la organización para lograr el producto o servicio. Asimismo, se resalta la importancia del cuidarlos, pues es también muestra de los valores y misión de la organización.

Así también es el caso de los accionistas, depende del grado de relación con la empresa y de los motivos que estos tengan. A ellos también se les debe cuidar por el vínculo con la misión externa (desean cubrir necesidades reales y razonables al esperar retribuciones económicas)

2.2.4.1.12 ***Negocio, <<Responsabilidad Social>>, stakeholders y decisiones personales y directivas.*** Alcázar menciona "cualquier organización –hemos dicho repetidas veces– tiene por fin satisfacer necesidades humanas" (2019, pág. 112). El autor remarca también dos opciones para lograr ese fin: la primera, beneficiando a quienes se relacionan de alguna u otra manera con el negocio y las segundas, las cuales no guardan relación alguna con el negocio.

Con respecto a la primera opción, para el autor sería correcto usar cierta parte del patrimonio de la empresa, para fines que ayuden al entorno de la empresa o a sus *stakeholders*, mientras aporte valor al "<<negocio>> bien entendido –el conjunto de "misión", "saber" y "estrategia"–. Es decir, la empresa debe atender a sus partícipes" (Alcázar, 2019, pág. 113).

Sin embargo, señala al hablar de la segunda opción las especificaciones que deben darse, quién tomará la decisión, el dinero y tiempo a invertir de dónde proceden. Según el experto, no es conveniente usar el dinero o tiempo de la organización, existen otros medios, explica Alcázar (2019) como la creación de una nueva empresa o con el consentimiento de los accionistas hacer un fondo con dividendos. Si se tomase el dinero de la empresa tendría que revisarse la ética de ese accionar, pues no debería hacerse el bien con bienes ajenos.

Alcázar comenta “la decisión directiva debe cuidar la “eficacia”, “atractividad” y “unidad”, de la organización dirigida, no de otras organizaciones. La decisión personal puede velar por una pluralidad de organizaciones, y quizá crear una organización para esto” (2019, pág. 115).

2.2.4.2 Análisis según Ric*hard* L. Daft. En términos generales, para Daft (2014) las organizaciones son “1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno” (pág. 11).

Entonces, frente a dicho concepto, Daft (2014) desarrolla un análisis enfocado en la organización como un ente que se desenvuelve dentro de un entorno (denominado específicamente como entorno de la organización) y para poder subsistir va a necesitar determinar de una estructura organizacional a su medida con la finalidad de brindar conocimiento y apoyo en la toma de decisiones dentro de cualquier nivel.

2.2.4.2.1 *Análisis del entorno.* En primer lugar, Daft (2014) pone en contexto al lector con el concepto de dominio, el cual no es más que el campo de actividad propio del giro de la empresa, un “territorio” que se debe proteger bajo cualquier circunstancia y el cual se encontrará afecto de alguna manera a los distintos sectores del entorno externo a la organización (o también conocido como entorno de tarea), tales como: industrial, materias primas, recursos humanos (talento humano), recursos financieros, entre otros.

Asimismo, Daft (2014) también propone realizar un análisis del entorno general, es decir, de aquellos que no tienen un efecto directo en nuestra organización en cuestión, pero de todas formas es importante saber cómo se vienen comportando dentro del contexto en el cual se vive hoy en día. En este grupo se puede encontrar los siguientes aspectos: sector gubernamental, cambios demográficos, condiciones económicas, el sector tecnológico y los recursos financieros.

Finalmente, a una línea por encima del análisis del entorno general, se encuentra en el entorno internacional. Hoy en día, el mundo se encuentra completamente globalizado y como describe Daft (2014) esto puede cobrar una influencia directa en muchas organizaciones o incluso tener contacto y repercusiones con algunos de los sectores del entorno de tarea.

A manera de complemento para poder realizar este análisis del entorno se pueden utilizar herramientas como las líneas de acción (directas e indirectas), matriz FODA (o DAFO en otros países) y el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter. Las herramientas anteriormente mencionadas persiguen un objetivo común: describir y explicar el comportamiento de las variables internas y externas según su dinámica de trabajo.

2.2.4.2.2 ***Análisis del grado de incertidumbre.*** En el punto anterior se hizo una revisión de los puntos clave para poder tener en cuenta como analizar el entorno de la organización en sus diferentes niveles y posibles repercusiones a nuestro territorio de trabajo o dominio.

Ahora, lo fundamental es tener en cuenta cómo analizar esta información de manera conjunta para poder determinar en nivel de influencia e incertidumbre de estos puntos clave. En esa línea, Daft considera que la incertidumbre se trata de "quienes deciden no cuentan con información suficiente sobre los factores del entorno y tienen dificultades para anticipar los cambios en el exterior" (2014, pág. 145). Por esa razón, el autor construye cuatro (4) posibles escenarios donde se puede colocar a la organización y determinar el grado de incertidumbre, así se tiene (2014):

- *Simple + Estable:* la organización se relaciona con pocos elementos del entorno y no suele haber una variación tan drástica durante los periodos de ejercicio.
- Complejo + Estable: si bien la organización empieza a tener contacto con muchos elementos del entorno, pero estos siguen siendo no tan variables en el tiempo.
- Simple + Inestable: escenario donde la organización se relaciona con pocos elementos del entorno, pero estos pocos suelen tener variaciones imprevisibles.
- Complejo + Inestable: es realmente un escenario complicado, pues la organización se relaciona con muchos elementos del entorno y todos ellos cambian constantemente en el tiempo, lo que mantiene siempre alerta a los directivos.

Cabe mencionar que los escenarios donde empieza a existir mayor nivel de incertidumbre son aquellos en donde se labora en un entorno inestable, independientemente de la complejidad del entorno, pues al vivir muchos cambios resulta sumamente difícil predecir los movimientos posibles para ejecutar y obliga a los directivos a pensar rápido para poder tomar una decisión ante cualquier situación.

2.2.4.2.3 ***Objetivos.*** Analizar las variables del entorno y clasificar el grado de incertidumbre donde uno opera o va a operar, permite al directivo mirar internamente para poder definir y evaluar aspectos básicos de la administración de un negocio tales como la misión (la razón o motivo de existencia dentro de la organización), la visión (qué aspira la empresa llegar a ser) y evaluar efectividad organizacional, es decir, la eficacia y eficiencia.

Si bien Daft (2014) hace la mención de que no hay una medida fácil o garantizada sobre cómo medir la efectividad organizacional correctamente[1], él comenta que la única opción para poder tener éxito es desempeñar bien las cada una de las diferentes actividades de la organización, ya sea desde una simple obtención de insumos hasta la entrega del resultado final, llámese el producto y/o servicio de la organización.

2.2.4.2.4 ***Tamaño de la organización.*** Un punto importante para analizar el diseño organizacional corresponde (por parte de los directivos o investigadores) a responder la pregunta ¿De qué tamaño es la organización en cuestión? Claro está que, dependiendo del tamaño, las decisiones y el comportamiento de la estructura variarán.

Para este punto Daft (2014) propone revisar tres (3) conceptos clave para analizar y poder dar respuesta a esta pregunta inicial: el nivel de formalización, el nivel de centralización y la razón de personal.

Entonces, es momento de repasar los conceptos mencionados en el párrafo anterior, en primer lugar, la formalización para Daft "se refiere a las reglas, los procedimientos y la documentación escritos, como manuales de políticas y descripciones de puestos que indican los derechos y las obligaciones de los empleados" (2014, pág. 348). Por otro lado, se encuentra el concepto de centralización, el cual el autor lo define como "nivel de la jerarquía con autoridad para tomar decisiones" (2014, pág. 348). Finalmente, las razones de personal, que para el experto no es más que el personal administrativo, de oficina y de apoyo profesional.

A manera de conclusión de lo explicado, ¿Cuándo se puede decir si una organización es grande o pequeña? Pues gracias a los conceptos de Daft (2014), se podrá decir que una gran organización es aquella que tiene un alto nivel de formalización, es decir, manuales o procedimientos para cada proceso o tarea del día a día. Lo mismo por el lado de la centralización, estas poseen un alto grado, es decir, las decisiones son tomadas por el nivel superior de la jerarquía. Finalmente, posee una mayor distribución de personal de oficina para poder cumplir con las exigencias comunicativas o de reporte.

2.2.4.2.5 ***Ciclo de vida.*** A lo largo de la teoría organizacional propuesta por Daft, se llega a un punto donde se debe, en base a lo analizado, a clasificar en qué ciclo de vida se encuentra la organización en cuestión. Este punto es clave porque determina ciertos patrones de características que permite al directivo saber qué retos ha superado y le esperan en el futuro próximo.

Para ello, Daft (2014) propone cuatro (4) etapas o ciclos de vida con características diferenciadas en cada una de ellas, así se tiene: emprendedora, colectividad, formalización y elaboración.

La etapa emprendedora, según Daft (2014), corresponde al momento de iniciación donde la organización recién empieza sus actividades, no hay burocracia más aún porque es dirigida por una sola persona con el objetivo de la supervivencia. Con el pasar del tiempo, la organización pasa a una nueva etapa llamada colectividad donde, según el autor, el crecimiento es rápido y hay mucho compromiso por parte de los empleados para sacar adelante la organización; asimismo, el autor afirma que la estructura sigue siendo en parte informal, pero cuya principal meta es el crecimiento.

El fin de la segunda etapa hará que la empresa entre a una nueva llamada formalización, un ciclo de vida de inicio de la madurez y como menciona Daft (2014) surgen las características

burocráticas, se mejora la estructura organizacional y se define una jerarquía; su principal meta es la estabilidad interna debido a la formalización de procesos y cambios. Finalmente, se encuentra la última etapa de la organización denominada como elaboración, donde se contempla, según el autor, a una organización madura, grande y burocrática; muy caracterizada por sus extensas reglas y procedimientos para cada actividad desarrollada, su principal meta es mantener una buena reputación ante la sociedad.

2.2.4.2.6 ***Decisiones organizativas.*** Un análisis del entorno y de determinadas variables internas de la organización (ciclo de vida, tamaño, entre otras) permite sentar las bases de una estructura organizacional de acuerdo a las necesidades existentes. Para Daft (2014, pág. 90), existen tres (3) componentes claves en la definición de la estructura organizacional, así se tiene:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Estos tres (3) componentes claves de Daft, exigen tomar consciencia de cómo sería dicha estructura en base a los pilares de la subordinación, agrupación y comunicación. Por tal razón, es importante medir previamente de algunas variables para dar paso al planteamiento de una alternativa de diseño organizacional propia para la organización. Entre dichas variables a analizar se tiene: las actividades de trabajo requeridas, las relaciones de subordinación y el agrupamiento departamental.

Sobre las actividades de trabajos requeridas, Daft (2014) explica que un directivo crea departamentos para realizar aquellas tareas consideradas por él como fundamentales o importantes para la empresa; entonces, en la medida que existan funciones con un alto nivel de especialización, cada empleado realizará solo un rango limitado de tareas, pero, de ser baja, los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas.

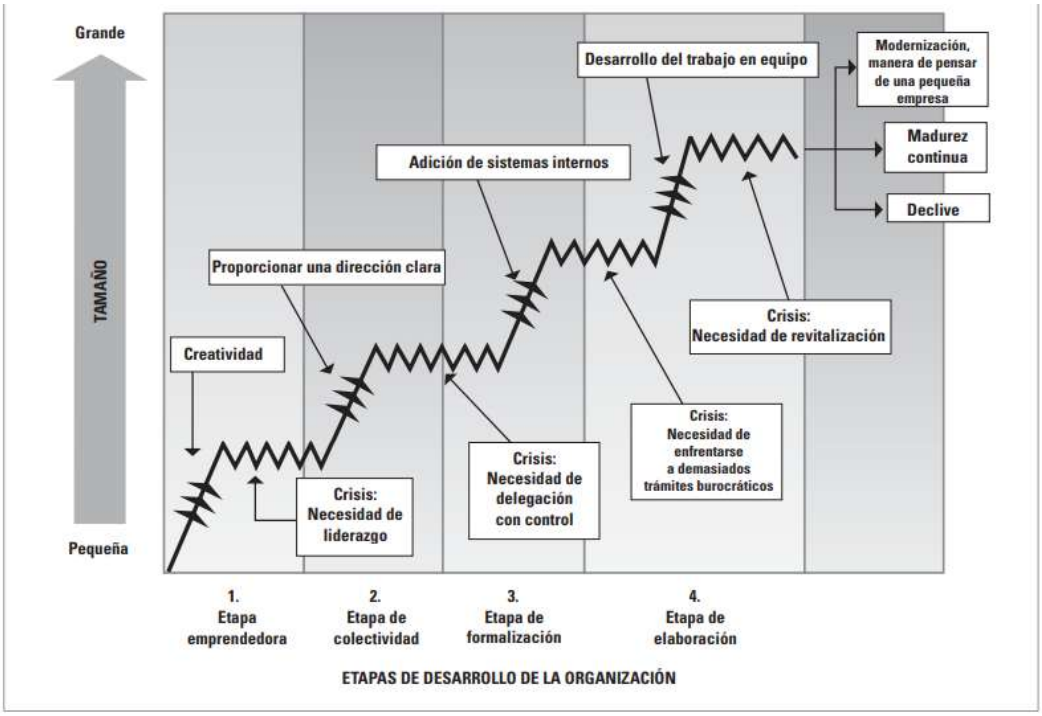
Las relaciones de subordinación o cadena de mando tomarán parte del diseño una vez que se definan y existan los departamentos y sus actividades de trabajo, pues como expone Daft (2014, pág. 102) “La cadena de mando debe ser una línea de autoridad ininterrumpida que vincula a las personas de una organización y muestra a quién se le reporta”, esto precisamente va estrechamente relacionado con los conceptos de centralización y descentralización propios del ciclo de vida visto anteriormente.

Si bien se conoce cuáles son los departamentos, cómo son sus cadenas de mano, toca saber cómo se va a realizar el agrupamiento departamental, el cual como explica Daft (2014, pág. 102) “afecta a los empleados porque comparten un supervisor y recursos en común, tienen la

responsabilidad conjunta del desempeño y tienden a identificarse y colaborar entre sí". Entre las opciones de agrupamiento que propone el experto se tiene:

Figura 5

Etapas de desarrollo de la organización



Nota. Teoría y diseño organizacional. Daft R. (2010), pág. 341

- Funcional: dividir de acuerdo a áreas funcionales en las que puedan compartir conocimientos y habilidades semejantes; por ejemplo: administración, finanzas, gestión de talento humano, entre otros.
- Divisional: agrupar a las personas en función de lo que produce la organización, ya sea un producto, un proyecto, un servicio, entre otros.
- Geográfica: divide al mundo en regiones geográficas y cada una reporta sus actividades a un CEO o encargado. Esto permite enfocarse en las necesidades de cada región en la que se encuentra la organización.
- Matricial: proporciona una forma simultánea de coordinación vertical y horizontal a lo largo de dos dimensiones.
- Red virtual: siendo un enfoque reciente, propone una organización como conjunto flexible de componentes separados, pero conectados electrónicamente con la finalidad de compartir la información. Ejemplo: contratar un área de Gestión del Talento Humano de otra empresa.

Finalmente, cabe destacar que, en la medida que se toma las decisiones sobre la estructura organizacional adecuada, los directivos deben tener en cuenta el concepto del tramo de control, el cual, a diferencia de la cadena de mando, este pretende definir, en total, el número de empleados

estaría reportando a un supervisor. De tal manera que, la estructura puede ser estrecha (pocos reportan a un supervisor) o amplia (varios reportan a un supervisor).

2.2.4.2.7 *Dimensiones organizativas.* Las dimensiones organizativas o estructurales, según Daft (2014, pág. 15) "proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización". Entonces, él describe que dentro de estas características se tiene: formalización, especialización, jerarquía de autoridad, centralización, profesionalismo y las razones de personal.

Varios de los conceptos mencionados en el párrafo anterior, se han venido revisando en otros puntos del análisis organizacional según Daft (2014). Así se tiene:

- Formalización: se refiere a la cantidad de documentación escrita que corresponde a sus procesos, puestos, entre otros.
- Especialización: corresponde al grado en el que las tareas se encuentran divididas en trabajos separados.
- Jerarquía de la autoridad: en términos de comunicación, hace referencia cual empleado reporta a su superior y, por ende, el tramo de control que existe para dicho superior.
- Centralización: se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión.
- Profesionalismo: se mide a través del nivel de educación o capacitación de los empleados de la organización en cuestión.
- Razones de personal: la variable se explica en relación al número de puestos de trabajo, más no a la cantidad de trabajadores.

2.2.4.2.8 *Configuración organizacional.* Según lo mencionado por Daft (2014) en su libro, esta teoría de configuración organizacional corresponde a Henry Mintzberg, el cual se dedicó a estudiar cómo se debería estructurar una organización con la finalidad de alcanzar su efectividad en sus operaciones.

En primer lugar, Mintzberg (1979, págs. 215-297, citado en Daft, 2010) se dedicó a analizar las partes de una organización, así se tiene:

- Centro técnico: incluye a las personas que realizan el trabajo básico de la organización, son quienes generan los productos y servicios.
- Apoyo técnico: son quiénes ayudan a la organización a adaptarse al entorno, tales como ingenieros, investigadores, entre otros; los cuales generan innovaciones al centro técnico.
- Apoyo administrativo: responsables de la operación eficiente de la organización, sea bien por los elementos físicos como humanos aquí se puede encontrar las tareas de las áreas funcionales de la administración (p.e.: reclutamiento, capacitación, mantenimiento de edificios, etc.),

- Administración: a diferencia del punto anterior, esta administración se encarga de dirigir y controlar otras partes de la organización, en ella se encuentra la alta gerencia y la gerencia de nivel medio.

Por otro lado, analizadas las partes de una organización, toca conocer en cuál tipo de organización se encuentra la nuestra. Entre estos tipos organizacionales que Mintzberg (1979, págs. 215-297, citado en Daft, 2010) menciona, se tiene:

- Estructura emprendedora: es una empresa nueva y pequeña; compuesta solo por un alto directivo y coordinada con la supervisión directa desde arriba.
- Aparato burocrático: es una empresa grande, casi siempre en estado de madurez y, a menudo, el centro técnico está orientado a la producción en masa y posee departamentos técnicos y administrativos muy elaborados.
- Burocracia profesional: se caracteriza por su poder y tamaño del centro técnico el cual se encuentra conformado en su mayoría por personal altamente capacitado, por lo que es difícil encontrar personal de apoyo técnico.
- Forma diversificada: se trata de empresas maduras muy grandes y subdivididas en grupos de productos o mercados, posee una alta gerencia y apoyo técnico reducido, pero en compensación a sus necesidades poseen un personal de apoyo administrativo mucho más numeroso para manejar la documentación.
- Adhocracia: si bien se desarrolla en un entorno más complejo, busca frecuentemente la innovación y, así, satisfacer de forma continua las necesidades cambiantes propias del entorno en el que trabajan.

2.2.4.2.9 ***Estrategias organizativas.*** Tanto para este punto como para el siguiente, es importante explicar el concepto de estrategia que, de acuerdo a Daft (2014) se trata de un plan de acción para interactuar dentro del entorno competitivo y permitir a la empresa alcanzar las metas que se proponga.

En este punto de estrategias organizativas (dependiendo de la que se vaya a utilizar), van a determinar cómo la organización, desde cualquier sector, debe cumplir con ciertas características organizativas a fin de que pueda competir mejor en el mercado.

Los siguientes conceptos de estrategias organizativas se enfocarán más en qué características debe tener la estructura organizacional para poder emplearlas. Así se tiene según Daft (2014):

- Diferenciación: hacer diferente tu producto o servicio exige que tu estructura una sólida capacidad de investigación y orientada al aprendizaje continuo, de tal forma que se integre con las necesidades del cliente, pero también sepa dar una recompensa a la creatividad del empleado.

- Liderazgo en costos bajos: aumentando tu participación de mercado mediante costos bajos demanda una estructura orientada a la eficiencia (mayores resultados usando menos recursos) a través de la estandarización de las actividades y previendo una supervisión estrecha del trabajo.
- Exploradora: los directivos buscan constantemente la innovación, nuevas oportunidades, siempre arriesgándose; esto va a necesitar de una estructura similar a la estrategia de diferenciación: orientada al aprendizaje y con capacidades de investigación.
- Defensora: enfocada por la estabilidad de trabajo o, como indica el autor, al retraimiento; sin embargo, al igual que una estrategia de liderazgo en costos, es necesaria una estructura orientada a la eficiencia, enfocada en la producción de gran escala y con una supervisión estrecha.
- Analizadora: es una estrategia de término medio, pues procura analizar bien el horizonte con la finalidad de mantener la estabilidad, pero al mismo tiempo de darse el tiempo de innovar; por ello, será necesario tener un equilibrio entre eficiencia y aprendizaje, además de una fuerte capacidad de adaptación.
- Reactiva: no suele ser una considerada como una estrategia, pues se enfocan simplemente a responder al entorno sin un plan previo, por esta razón, es que tampoco se tiene claro qué tipo de características de diseño se deben de considerar.

2.2.4.3 Análisis según Gareth R. Jones. El autor comienza su obra de trabajo explicando el concepto de organización, el cual para Jones es “una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, cumplir sus metas.” (2008, pág. 2). Asimismo, el experto también rescata la importancia del valor en su creación, es decir, el espíritu empresarial, el cual lo describe como el proceso donde las personas ven la oportunidad, las aprovechan y usan una serie de recursos para poder llegar a satisfacer necesidades.

Si bien una persona o un conjunto de personas deben coordinar esfuerzos dentro de la organización para satisfacer necesidades y alcanzar las metas, es importante saber cómo deben estar agrupadas para ejecutar de una manera efectiva cualquier actividad de trabajo. En otras palabras, se trata de realizar los procesos de diseño organizacional y, en algunos casos, ejecutar un cambio organizacional.

Para Jones (2008), el diseño organizacional lo define como un proceso donde los gerentes analizan una serie de factores de la estructura (descripción formal de relaciones de autoridad y tareas) y la cultura (conjunto de valores y normas dentro de la organización) con la finalidad de que la organización pueda controlar cualquier actividad orientada a la consecución de metas. Mientras que, ejecutar un cambio organizacional puede explicarse como “el proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a un futuro estado deseado para aumentar su efectividad.” (pág. 9), mismo que se verá más adelante a profundidad.

Finalmente, Jones (2008) propone medir la efectividad de la organización a través de tres (3) enfoques muy diferenciados: enfoque de recursos externos (capacidad de asegurar y administrar los recursos de la organización), enfoque de sistemas internos (capacidad de ser innovadora y reaccionar rápida y responsablemente) y el enfoque técnico (capacidad de conversión de las habilidades y recursos en bienes y servicios).

A partir de los siguientes puntos se irá explicando cómo Jones propone el estudio y análisis de la organización y, finalmente, explicar lo concerniente al concepto de cambio organizacional.

2.2.4.3.1 ***Partes interesadas.*** Empezando con su análisis, Jones (2008) considera lo importante que son las partes interesadas o aquellos grupos de interés que tienen una participación significativa en la organización. El experto destaca dos (2) grupos importantes: internos y externos.

Dentro del grupo interno Jones (2008) plantea que se puede visualizar las relaciones con los accionistas, quien aportan el dinero y capital para el funcionamiento de la organización; se encuentran también los gerentes quienes aportan sus habilidades y experiencia para coordinar esfuerzos de trabajo; y, finalmente, la fuerza de trabajo, la cual representa a la mayor parte de empleados dentro de la organización y aportan, al igual que los gerentes, sus habilidades y experiencias en sus diferentes actividades laborales.

Por otro lado, Jones (2008) comenta que, dentro del grupo externo de partes interesadas, se puede encontrar a los clientes, a quienes se dirigen nuestros productos y/o servicios para ser comprados; los proveedores, quienes entregan los materiales de calidad necesaria para poder producir; y, el gobierno, quien maneja y regula la normativa de trabajo.

Lo ideal es no descuidar cada una de las partes interesadas con quienes más contacto se tiene pues, al mínimo descuido, podría llegar a ser perjudicial para la organización. Por ello, Jones (2008) menciona que se pueden efectuar incentivos[2] tanto dentro como fuera para mantener una buena relación con dichas partes.

2.2.4.3.2 ***Ambiente organizacional.*** En este apartado Jones propone analizar el ambiente en el que la organización se encuentra envuelta trabajando bien ofreciendo productos o servicios. En primer lugar, el autor define ambiente como “el conjunto de fuerzas que rodean a una organización y que tienen la capacidad de afectar la forma en la que opera, así como su acceso a recursos escasos.” (2008, pág. 56). Dicho ambiente organizacional posee dos componentes: específico y general; los cuales regularán la forma de trabajar de la organización a fin de alcanzar sus metas.

Para el concepto de ambiente especifico Jones (2008) lo relaciona con las partes interesadas externas (vistas en el punto anterior p.e.: clientes, gobierno, etc.), este tipo de ambiente afecta directamente la capacidad de la organización para asegurar sus recursos. Mientras que el ambiente general el autor lo define como “las fuerzas que conforman el ambiente específico y que afectan la capacidad de todas las organizaciones de un ambiente en particular para obtener recursos” (pág. 60),

en este grupo de fuerzas se puede hallar las fuerzas demográficas, internacionales, políticas, ambientales, económicas y tecnológicas.

Al tener claro cada uno de los elementos con los que más contacto se posee, tanto en el ambiente general, como en el específico, Jones (2008) propone analizar las fuentes de incertidumbre mediante tres (3) conceptos claves (págs. 62-63):

- Complejidad ambiental: fortaleza, cantidad y grado de interconexión de las fuerzas específicas y generales que una organización tiene que manejar.
- Dinamismo del ambiente: el grado al cual las fuerzas en los ambientes específico y general cambian rápidamente en el tiempo y, por consiguiente, contribuyen a la incertidumbre que enfrenta una organización.
- Riqueza del ambiente: la cantidad de recursos disponibles para apoyar el dominio de una organización.

El resultado se obtendrá del cruce de estos tres (3) conceptos en función del ambiente de la organización en cuestión. De tal forma que, como expone Jones (2008), si la organización se halla en un ambiente pobre, inestable y complejo, se tendrá como resultado, que los recursos serán difíciles de obtener y un desenvolvimiento de alta incertidumbre. Por otro lado, el experto, también afirma que se puede dar una situación en la cual, la organización puede tener un ambiente rico, estable y simple, por lo tanto, sus recursos serán fáciles de conseguir y la incertidumbre es baja.

2.2.4.3.3 ***Diferenciación.*** A partir de este punto Jones (2008) empieza a explicar los retos básicos propios de la realización del diseño organizacional. El primer concepto a definir es la diferenciación, el cual el autor considera que se trata del proceso por el que se asigna formalmente personas y recursos estableciendo relaciones de control y autoridad para la consecución de las metas. De esta manera, la diferenciación ejecuta un subproceso importante conocido como la división del trabajo definido por el autor como un "proceso de establecimiento o control del grado de especialización en la organización." (pág. 90).

En consecuencia, y recogiendo la información del punto explicado anteriormente, una organización con un ambiente simple, estable y rico, tendrá una diferenciación baja pues, la división de trabajo también es baja; pero, de tratarse de una organización con un ambiente complejo, ambos procesos tendrán un alto nivel de desarrollo.

Desglosando un poco más el proceso de la diferenciación, se hallará un elemento básico conocido como la función organizacional. Jones lo define como el "conjunto de comportamientos correspondientes a las tareas que le son requeridas a una persona según su posición en una organización." (2008, pág. 91), pero dichos comportamientos y tareas a realizar exigen brindar cierto poder a la persona con la intención de convertirla en responsable de sus acciones y decisiones sobre cómo va a utilizar los recursos disponibles y eso se conoce como el poder de autoridad.

Como bien comentaba Jones (2008), el trabajador puede comprender lo que él debe ejecutar dentro de la organización, más aún, teniendo un cierto nivel de autoridad; sin embargo, va a estar latente la necesidad de aplicar el concepto de control por parte de su superior y, como señala el experto, se trata de dicha capacidad de poder motivar a las personas con la única finalidad de trabajar a favor de los intereses de la organización en cuestión.

En el último nivel del desglose de la diferenciación, Jones (2008) señala la presencia de las subunidades de función y división. El experto explica que, el primero hace alusión a un grupo de personas trabajando juntas pues, tienen las mismas habilidades y conocimientos para ejecutarla; mientras que la segunda, hace referencia al conjunto de funciones o departamentos, los cuales, comparten alguna responsabilidad en particular.

Finalmente, en la medida que las organizaciones crecen estará en algún momento la necesidad de considerar realizar funciones de apoyo, las cuales Jones (2008) las define como aquellas que "facilitan el control de una organización sobre sus relaciones con su ambiente y sus partes interesadas", entre ellas se distinguen cuatro (4) funciones (pág. 92):

- Funciones de producción: funciones que administran y mejoran la eficiencia de los procesos de conversión de una organización para crear más valor.
- Funciones de mantenimiento: funciones que permiten que se mantenga la operación de los departamentos de una organización.
- Funciones adaptativas: funciones que permiten que una organización se adapte a los cambios del ambiente.
- Funciones administrativas: funciones que facilitan el control y la coordinación de las actividades dentro de los departamentos y entre ellos.

2.2.4.3.4 ***Dimensiones del organigrama.*** Teniendo claro cómo son las divisiones de trabajo e incluso sus funciones y divisiones que la organización pueda necesitar, se necesita plasmar la idea de trabajo en el organigrama. De tal manera que se pueda apreciar el concepto de jerarquía, el cual Jones (2008) lo define como la “clasificación de personas de acuerdo con su autoridad y rango” (pág. 93).

Sin embargo, al efectuar el posible bosquejo de un organigrama surge la primera interrogante ¿se necesita tener un organigrama con tendencia horizontal o vertical? Si bien ambas son dimensiones de cómo podría ser dicho organigrama, escoger entre una y otra debe tener una razón lógica y Jones (2008), a continuación, explica el concepto de cada una (págs. 93-94):

- Diferenciación vertical: manera en que una organización diseña su jerarquía de autoridad y crea relaciones de rendición de informes para vincular los papeles con las subunidades de la organización.

- Diferenciación horizontal: manera en que una organización agrupa las tareas organizacionales en papeles y éstos en subunidades (funciones y divisiones).

Entonces, de acuerdo a lo explicado por Jones (2008), lo que se debe de tener en cuenta para armar el organigrama es la naturaleza del trabajo de la propia organización. En conclusión, se tendrá una mayor tendencia vertical si se desea distribuir la autoridad para la rendición de informes (da paso a un mayor control en actividades), o, en todo caso habrá una mayor distribución horizontal si es que se desea subdividir las tareas (da paso a que las personas tengan un trabajo más especializado).

2.2.4.3.5 ***Desafíos organizacionales.*** Si bien definir si la dimensión del organigrama debe tener tendencia horizontal o vertical ya era un reto para el gerente, ahora se revisarán los puntos que definitivamente se vuelven un completo desafío en la toma de decisiones pues, exigirá del gerente alcanzar un equilibrio entre las diferentes fuerzas a fin de poder tener una correcta estructura u organigrama.

El primer punto o desafío que Jones (2008) señala, hace referencia a cómo vincular y coordinar las actividades organizacionales, es decir y, según el autor, alcanzar un equilibrio entre la diferenciación y la integración. Para este apartado el experto explica como primera idea que la diferenciación horizontal da paso a la especialización y una alta productividad, pero en exceso desencadenará un gran problema: se limita la comunicación entre subunidades.

Entonces, frente a este problema surge, como solución, el concepto de integración definido por Jones (2008) como “el proceso de coordinar varias tareas, funciones y divisiones para que trabajen juntas, y no con propósitos distintos” (pág. 96) y en cara a poder alcanzar dicho objetivo, el autor brinda algunos de ejemplos:

- Jerarquía de la autoridad: mediante una clasificación de empleados se pretende especificar quien estaría reportando a quien.
- Contacto directo: demanda una reunión de gerentes para coordinar las actividades, puede implicar problemas pues, el gerente de una función no tiene autoridad sobre el gerente de otra.
- Funciones de vinculación: frente a la necesidad de comunicación (sea por la propia organización o por un ambiente que exige una respuesta rápida), uno o varios trabajadores de ambas subunidades involucradas en trabajar juntas se les es asignada la responsabilidad de trabajar juntos para coordinar diversas actividades.
- Fuerza de tarea: si la toma de decisiones resulta ser más compleja e involucra a más subunidades, esta alternativa permitirá establecer comités temporales conformados por uno o varios trabajadores de cada subunidad para poder tratar los problemas.
- Equipo: si en lugar de tratar un problema, se trata temas estratégicos de la organización, se puede, de manera similar a la alternativa anterior, crear comités, pero de duración permanente.

- Departamento de integración: en una organización grande y compleja, es posible ver mayores barreras de comunicación entre las diferentes subunidades; esto ameritará establecer una función integradora, es decir, crear puestos o posiciones de tiempo completo con la intención de mejorar la comunicación entre las divisiones involucradas y brindar respuestas más rápidas y efectivas.

A manera de conclusión sobre este primer desafío, se puede decir que, si un gerente no alcanza un correcto equilibrio entre diferenciación e integración en el organigrama, no existirá un flujo de comunicación y trabajo en equipo para hacerle frente a las necesidades que puede enfrentar la organización en el ambiente en el que se desenvuelve.

Otro de los desafíos presentes en la organización, según Jones (2008), corresponde a la centralización definida como "configuración organizacional donde los gerentes en lo más alto de la jerarquía mantienen la autoridad para tomar decisiones importantes." (pág. 101), es decir, su intención es querer minimizar la toma de riesgos y tener un mayor control de los subordinados (aunque esto puede ralentizar las actividades). Por otro lado, se encuentra la descentralización definida como "configuración organizacional que delega a los gerentes de todos los niveles de la jerarquía la autoridad para tomar decisiones importantes acerca de los recursos organizacionales y del inicio de nuevos proyectos." (pág. 101), por ende, está orientada a fomentar la toma de decisiones arriesgadas y da paso a la creatividad e innovación.

Dependiendo de la naturaleza de la organización y del ambiente en el que se encuentra ejerciendo sus labores, los gerentes tomarán la decisión de mantener su organigrama de manera centralizada o descentralizada; pudiendo estos cambiar de parecer en la medida que la organización crece o sufre cambios durante su ejercicio.

El tercer y último desafío organización (pudiéndose dar desde las más pequeñas hasta las más grandes organizaciones), según Jones (2008), toma lugar en la estandarización y el ajuste mutuo. Para el autor, el primer concepto hace referencia a la conformidad con modelos de trabajo que pueden llegar a ser rutinarios o, incluso, muy predecibles; lo contrario ocurre con el ajuste mutuo, en el cual los gerentes y los trabajadores, basándose en su juicio y no en reglas, logran brindar las soluciones necesarias y precisas al problema que se le presente a la subunidad en cuestión o, en todo caso, a la organización.

¿Cuál de los conceptos es mejor para la organización? De acuerdo a lo explicado por Jones (2008), sería mejor que en los niveles más alto se use más el ajuste mutuo frente a la estandarización, pues los problemas en este nivel, necesitan ser tratados de acuerdo a juicio; mientras que los niveles más bajos del organigrama, es preferible la estandarización en lugar del ajuste mutuo pues, el nivel de especialización es más alto y los problemas que se puedan presentar pueden resolverse, en su mayoría, siguiente un modelo de trabajo prestablecido.

Finalmente, cruzando las variables de la dimensión de la organización (horizontal o vertical) y los desafíos vistos líneas arriba, claro está, aplicados a la organización en cuestión, se tendrá como resultado dos tipos de estructura: mecanizada u orgánica. Aquí el detalle de cada una según lo señalado por Jones (2008, págs. 106-107):

- Estructura mecánica: estructuras que se diseñan para persuadir a las personas a comportarse de manera predecible y responsable.
- Estructura orgánica: estructuras que promueven la flexibilidad, para que las personas inicien cambios y puedan adaptarse rápidamente a condiciones cambiantes.

De acuerdo a Jones (2008), se puede decir a manera de conclusión que si se precisa de una alta especialización individual, mecanismos simples de integración, alta centralización y de estandarización, se dirá que se trata de una estructura mecánica; lo contrario ocurriría en una estructura orgánica pues, esta consistiría de alta especialización conjunta, mecanismos de integración complejos, alta descentralización y se recurra, en su mayor parte, al ajuste mutuo como método de trabajo principal.

2.2.4.3.6 ***Diseño de estructura (I): autoridad y control.*** La idea base de este primer componente importante a tener en cuenta para el diseño de la estructura organizacional radica en la jerarquía. De acuerdo a Jones (2008), el concepto anterior surge en la organización cuando se vuelve muy difícil para los gerentes coordinar y/o motivar a los empleados de manera eficaz y, ante esa necesidad, el experto propone dos (2) alternativas para una posible solución:

- Aumentar la cantidad de gerentes que cumplen la función de supervisor (monitorean, evalúan y recompensan a sus subordinados).
- Incrementar el número de niveles en su jerarquía administrativa (aunque ello implique una mayor jerarquía de autoridad).

Como bien comentaba Jones (2008), ambas alternativas implican, definitivamente, elevar drásticamente la diferenciación vertical, pero también ofrecen un mayor control dentro de la organización de cara a los integrantes de la misma pues, como señala el autor, los gerentes podrán enseñar cómo trabajar y responder (a sus empleados) hacia la consecución de metas, asegura que los subordinados desempeñen su trabajo de una forma más eficaz, entre otras.

Sin embargo, la jerarquía debe ser analizada con “pinzas” pues, si bien puede sonar tentadores los beneficios de altos niveles de jerarquía implantados, también se pueden presentar problemas al momento de una incorrecta implantación del concepto. Por esa razón, Jones (2008) llega a la conclusión que, de acuerdo con el número de niveles de jerarquía puede dar como resultados dos (2) tipos de estructuras: la organización alta (muchos niveles de jerarquía) y la organización plana (pocos niveles de jerarquía).

En la medida de cómo sea la división del trabajo en la organización en cuestión, el gerente debe analizar cuál es el tipo de organización que mejor le va a convenir pues, hay costos (económicos y laborales) por asumir entre una y la otra. Así Jones (2008), expone y explica los siguientes problemas si se llega a exagerar el número de gerentes dentro de la organización:

- Problemas de comunicación: demasiados niveles jerárquicos pueden entorpecer la comunicación, distorsionar el mensaje o incluso llegar a ralentizar los procesos de toma de decisiones y, por ende, en responder a tiempo a cualquier situación.
- Problemas de motivación: al existir más gerentes, habrá menos poder de autoridad y menos responsabilidades para los gerentes y empleados quienes van a estar menos motivados para desempeñar sus funciones.
- Costos burocráticos: poseer muchos gerentes dentro de la relación de personal genera costos anuales por concepto de remuneración y beneficios, los cuales sí afectan a la organización a largo plazo y no le permite ser eficiente en su ejercicio.
- El problema de la ley de Parkinson: este problema permite ver que un gerente valora su rango, grado y/o estatus de su puesto en la jerarquía, hasta incluso ver que tan grande es su "imperio" pues, no sorprende que quiera tener más subordinados; algo que no lograrían si existen muchos de ellos dentro de la organización en cuestión.

Frente a todos estos problemas, lo más racional es pensar ¿cuál es el número ideal de niveles jerárquicos dentro de la organización? Para ello, Jones (2008) resuelve la interrogante con el principio de la cadena mínima de mando, el cual indica y pide a la organización mantenerse tan plana como le sea posible, ello sí exige evaluar la capacidad de los altos directivos para monitorear y controlar las actividades con cuantos menos gerentes sea posible tener. Sí, dicho principio tiene intención de evitar los problemas de muchos niveles de jerarquía y es que una organización, compuesta por gerentes realmente capacitados, también podrá hacerle frente a cualquier problemática y alcanzar los mismos objetivos y beneficios de los altos niveles de jerarquía que fueron mencionados anteriormente.

Una herramienta clave que brinda Jones (2008) para poder cumplir con el principio de la cadena de mando es analizar el grado de control, el cual se define como "cantidad de subordinados que un gerente maneja directamente." (pág. 124). Según el autor, la forma de efectuarlo es realizando un bosquejo del organigrama tentativo (basado en las divisiones de trabajo ya hechas) especificando el supervisor, los subordinados y, mediante la siguiente fórmula n (n menos 1)/2, (donde *n* es la cantidad de personas involucradas en dicha división incluyendo al supervisor) se podrá evaluar, entonces, la cantidad de relaciones que dicho supervisor posee y, contrastando con otras métricas de resultados, analizar que tan bien o mal ha sabido llevar su función durante un determinado periodo.

2.2.4.3.7 ***Diseño de estructura (II): especialización y coordinación.*** Desde que se efectúa el proceso de diferenciación, es decir, la asignación de personas y recursos de acuerdo a la división de trabajo, se obtiene como resultado una estructura funcional, concepto que Jones (2008) explica como el "diseño que agrupa a las personas con base en su experiencia y pericia en común o porque utilizan los mismos recursos" (pág. 145), este resultado, en realidad, es el cimiento de la diferenciación horizontal.

En la teoría, Jones (2008) menciona como ventajas de la estructura funcional, en primer lugar, ofrecer a las personas la oportunidad de aprender entre ellos, se agrupan por habilidades comunes lo que permite una mutua supervisión y alcanzar mayor eficacia. Sin embargo, el problema de la estructura funcional, según el autor, radica en el control, entre ellas están:

- Problemas de comunicación: la aparición de más funciones organizacionales y cada una con su propia jerarquía y forma de trabajo dentro, hará que se vuelvan distantes las unas con las otras debido a que todas tienen una propia orientación.
- Problemas de medición: una estructura compleja donde hay muchas funciones será difícil en la obtención de la información de trabajo y medir el desempeño de cada una con sus respectivas métricas.
- Problemas de ubicación: la apertura de sucursales en diversas partes del entorno donde se encuentra la organización provocará un problema en la ejecución de control de las actividades y desempeño.
- Problemas con los clientes: en la medida que la organización crece, tendrá mayores exigencias en la calidad o necesidades de su producto para poder atender a sus clientes.
- Problemas estratégicos: usualmente en organizaciones grandes y complejas, se puede perder la dirección de trabajo pues, sus directivos se encuentran enfocados en los problemas diarios en lugar de coordinar sobre los problemas estratégicos.

Si en caso la estructura funcional no fuese la ideal para la organización en cuestión pues, porque la organización ha crecido o se encuentra proceso de crecimiento y la estructura no se acopla para responder correctamente al entorno, Jones (2008) plantea alternativas de estructuras que puedan ejercer una mejor labor para los gerentes y directivos; bien sea por un aumento en la integración e incluso por un aumento en la diferenciación vertical o en la horizontal. Entre las estructuras que plantea el autor se tiene (págs. 150-170):

- Estructura divisional: estructura en la cual se agrupan las funciones según las demandas específicas de productos, mercados o clientes.
- Estructura de producto: estructura divisional en la que los productos (bienes o servicios) se agrupan en divisiones separadas según sus similitudes o diferencias.

- Estructura geográfica: estructura divisional en la que las divisiones se organizan de acuerdo con los requisitos de las diferentes ubicaciones en que opera una organización.
- Estructura de mercado: alinea las habilidades y las capacidades funcionales con las necesidades del producto de los diferentes grupos de clientes.
- Estructura híbrida: estructura de una gran organización que tiene muchas divisiones y utiliza simultáneamente muchos tipos diferentes de estructura organizacional.
- Estructura de red: agrupación de diferentes organizaciones cuyas acciones están coordinadas por contratos y acuerdos más que por una jerarquía formal de autoridad.

Los conceptos mencionados anteriormente son alternativas de estructuras organizacionales que tienen la intención de poder brindar a los directivos una noción de cuál podría ser la ideal para implantar dentro de la organización en cuestión. Asimismo, Jones (2008) señala que hoy en día está presente el concepto de las organizaciones sin límites pues, se trata de una alternativa de trabajo donde las personas rara vez se conocen, pero laboran conectadas a través de una computadora, fax o cualquier otro dispositivo.

Finalmente, es importarte mencionar que, por la naturaleza de trabajo, el directivo requerirá hacer fusiones de las diferentes estructuras mencionadas para poder estar a la altura de los problemas que se presentan y es completamente válido pues, como se vio en el párrafo anterior, las ideas y opciones de trabajo en la actualidad siguen apareciendo y no hay límites para poder agrupar y organizar a las personas tanto dentro como fuera.

2.2.4.3.8 ***Estrategia de trabajo.*** Hasta este punto de análisis el directivo conoce el rumbo de cómo debe ser su estructura de trabajo y cómo debe agrupar y clasificar a las personas y demás recursos para poder efectuar un correcto desempeño en sus operaciones.

En este punto toca explicar la estrategia, definida por Jones (2008) como “Patrón específico de decisiones y acciones que toman los gerentes para perseguir las competencias esenciales que les permitan alcanzar una ventaja competitiva con la cual superar a sus competidores.” (pág. 205). En primer lugar, se debe analizar las competencias esenciales o entendidas por el autor como las habilidades o aptitudes que posee la organización para alcanzar la efectividad e innovación; entre las fuentes donde se puede encontrar las competencias esenciales se tiene (págs. 205-206):

- Recursos funcionales: habilidades que posee el personal funcional de una organización.
- Recursos organizacionales: atributos que le dan a una organización una ventaja competitiva, como las habilidades del equipo de altos directivos o la posesión de recursos escasos y valiosos.
- Capacidad de coordinación: capacidad de una organización para coordinar sus recursos funcionales y organizacionales y con ello crear el máximo valor.

La intención de conocer las competencias esenciales permitirá saber qué tiene la organización para usar a su favor o, en todo caso, que necesita para poder construir una estrategia ideal. Sin embargo, planificar la estrategia no es tan sencillo pues, esta se compone de cuatro (4) niveles y cada una requiere de una especial atención y planificación.

El primer nivel de estrategia se refiere a la del nivel funcional, conocida por Jones (2008) como un "plan de acción para fortalecer los recursos funcionales y organizacionales, así como sus capacidades de coordinación, en orden a crear competencias centrales." (pág. 209), en este nivel se pretende conducir al desarrollo de la ventaja competitiva con la finalidad de ejecutar actividad a un menor costo o se obtenga un bien o servicio que se diferencie de los rivales.

El siguiente nivel corresponde a la denominada estrategia a nivel empresarial que, de acuerdo a Jones (2008), consiste en un "plan que combina las competencias esenciales funcionales para colocar a la organización en una situación tal que le otorgue una ventaja competitiva en su dominio." (pág. 209), en este nivel existen dos (2) alternativas: diferenciación (producción del bien o servicio de alta calidad y precio para el cliente) y costo bajo (producción del bien o servicio al menor costo posible). Sin embargo, escoger entre una y otra supone alteraciones en la estructura para poder llegar al objetivo de la opción escogida pues, para el experto, una estructura simple y mecánica se acomoda a la estrategia de bajo costo, mientras que una estructura orgánica, para la de diferenciación.

En el tercer nivel, se encuentra la estrategia de nivel corporativo, la cual Jones (2008) define como "Plan para utilizar y desarrollar las competencias esenciales que permitan a la organización no sólo proteger y aumentar su dominio existente, sino también expandirse hacia nuevos dominios." (pág. 209), Algunas de las estrategias de este nivel suelen ser (pág. 222):

- Integración vertical: estrategia en la cual la organización absorbe y se apropia de sus proveedores (integración vertical hacia atrás) o de sus distribuidores (integración vertical hacia delante).
- Diversificación relacionada: entrada a un nuevo dominio que se relaciona de alguna forma con el dominio de la organización.
- Diversificación no relacionada: entrada a un nuevo dominio que no está relacionado de ninguna forma con el dominio esencial de la organización.

De igual manera, escoger cualquier alternativa exigirá de una estructura organizacional acorde a la estrategia. Por ello Jones (2008) señala que, si la organización opera en más de un dominio, necesitará de una estructura multidivisional; sin embargo, específicamente la diversificación no relacionada requerirá de una estructura especial denominada estructura de conglomerado que se define como una "estructura en donde cada empresa está colocada en una división independiente y no hay contacto entre las distintas divisiones." (pág. 224).

Finalmente, se halla la estrategia de expansión en el nivel global explicada por Jones (2008) como “Plan que implica elegir la mejor estrategia para expandirse a los mercados extranjeros donde poder obtener los escasos recursos y desarrollar competencias esenciales, como se analizó líneas atrás.” (pág. 210). Entre las estrategias principales, el autor expone las siguientes:

- Estrategia multinacional: para este tipo de operaciones, se descentraliza el control (tanto en subsidiarias como en divisiones) para poder producir y adaptar los productos de acuerdo a la región.
- Estrategia internacional: solo se centraliza el departamento de I+D y el marketing del país de origen, y las demás funciones dedicadas a crear valor en cada región, quedan descentralizadas.
- Estrategia global: se orienta a reducir costos y las funciones de creación de valor se centralizan en la localidad global para alcanzar dicho objetivo.
- Estrategia transnacional: se enfoca principalmente en obtener respuesta tanto local como en la reducción de costos.

Seleccionar cualquiera de las estrategias mencionadas también requerirá de una estructura adecuada en función de cómo asignar y distribuir autoridad entre los gerentes de los diferentes países, escoger una estructura que agrupe las divisiones tanto de la matriz como de las demás existentes y, finalmente, seleccionar un adecuado mecanismo de integración y control para que la empresa global funcione de forma efectiva desde cada región donde se encuentre.

2.2.4.3.9 *Cambio organizacional.* Según Jones (2008), se conoce como cambio organizacional al “proceso por medio del cual las organizaciones pasan de su estado actual a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia.” (pág. 269). Es importante mencionar, de acuerdo al autor, que este tipo de procesos persigue alcanzar mejoras en varios niveles de la organización con la única intención de continuar creando valor desde el campo en el que se dedique; por tal razón, se persiguen los siguientes objetivos durante su desarrollo:

- Recursos humanos: siendo el activo más importante en la organización debido a que apoyan al desarrollo de la ventaja competitiva, los objetivos de este punto suelen ser conseguir capacitación a los empleados, cambio de normas y valores para motivación, cambio en la composición de los equipos de trabajo, entre otros.
- Recursos funcionales: una función organizacional se vuelve más efectiva al cambiar su cultura, estructura e incluso su tecnología con la que se desempeñan sus procedimientos de trabajo.
- Capacidades tecnológicas: la tecnología siempre ha dado la fuerza necesaria a la organización el poder de explotar las oportunidades que ofrece el mercado y será más efectiva si su cambio, como señala el experto, consiste en el rediseño de las actividades organizacionales y usar tecnología a su favor para una mejor gestión de trabajo para todos los integrantes.

- Capacidades organizacionales: el cambio organizacional implica en algunos casos cambios de entra la organización, sea su cultura de trabajo, las relaciones de unos integrantes con otros, las funciones o rutinas de trabajo, entre otros; con la finalidad de aumentar la creación de valor.

Sin embargo, como en cualquier otra organización habrá quienes tengan razones a favor de efectuar un cambio, así como también quienes se resistan de que el proceso de cumpla. Conociendo esa realidad exigida por el ambiente, Jones (2008) comenta qué fuerzas se encuentran a favor del cambio y qué razones para resistirse al cambio pueden existir, así se tiene:

Fuerzas a favor del cambio:

- Competitivas: en la búsqueda de alcanzar la ventaja competitiva, el cambio querrá que la organización esté a la altura de sus demás competidores.
- Económicas, políticas y globales: la organización, en la medida que esta fuerza la afecte, cambiará su método de obtención y producción de sus bienes y/o servicios, para cumplir con las exigencias impuestas.
- Demográficas y sociales: consiste en fuerzas que exigen cambiar, en algunos casos, la composición y distribución de la fuerza de trabajo debido a la creciente diversidad de los empleados.
- Éticas: su objetivo es cambiar para promover el comportamiento ético frente a las exigencias gubernamentales, políticas e incluso sociales.

Resistencias al cambio:

- Nivel organizacional: el tipo de estructura implantada y la cultura organizacional pueden causar inconvenientes al momento de querer efectuar un cambio organizacional, ejemplo de ello las estructuras mecanicistas donde se tiene una forma de trabajar y responder a cualquier situación, será difícil convencer plantear un cambio.
- Nivel funcional: plantear un cambio a nivel funcional siempre beneficiará a unas personas más que a otras y, si no se revisa detalladamente el plan, esto puede desencadenar peleas por poder y conflicto organización que se resista a dicho cambio
- Nivel grupal: debido a que gran parte de los trabajos se desarrollan en grupo, estos pueden resistirse al cambio porque de alguna manera altera sus normas de trabajo “informales” que pueden tener entre ellos o porque puede afectar sus intereses como grupo tales como las relaciones de trabajo o beneficios percibidos.
- Nivel individual: los empleados pueden resistirse al cambio de diversas formas, por ejemplo: puede tener incertidumbre a los resultados, temen perder sus puestos de trabajo o incluso no aceptar porque le conviene los beneficios del cambio.

Finalmente, el proceso del cambio organizacional, sea cual sea el nivel involucrado, va a depender mucho del ciclo de vida, es decir, la etapa de crecimiento en la que se encuentra la

organización pues, cada una representa una crisis que debe ser atendida, en algunos casos, con cambios. Para tal efecto, Jones (2008) distingue cuatro (4) etapas dentro del ciclo de vida: Así se tiene:

- Nacimiento organizacional: corresponde al inicio de la organización donde emprendedores ven la oportunidad de comenzar un negocio que puede llegar a ser riesgosa si no se sabe administrar correctamente. Su principal objetivo es la supervivencia.
- Crecimiento organizacional: una vez que logró sobrevivir la organización de su inicio riesgoso, ha logrado desarrollar habilidades y competencias para generar o crear valor que, con el paso del tiempo podrá adquirir recursos adicionales (económicos, laborales, entre otros). Debe aprender a controlar, dirigir y saber administrar su continuo crecimiento tanto en las actividades como en su estructura y personal.
- Declive organizacional: etapa donde la organización empieza a tener un ambiente con mayor nivel de inestabilidad para poder anticiparse ante cualquier presión externa o interna. Su principal objetivo es reinventarse para sobrevivir evitando problemas como la aversión al riesgo o alta burocracia, las cuales desencadenan en la última etapa.
- Muerte organizacional: etapa final de la organización producto del mal manejo de los problemas de la etapa anterior, lo cual desencadenan en el fin de la organización donde liquida sus activos, se deshace o transfiere sus recursos restantes y corta su vínculo con las partes interesadas.

Entonces, en la medida de la etapa en la que se encuentre la organización va a encontrar una serie de problemas o riesgos, los cuales debe saber cómo responder a ellos para continuar con sus labores y no llegar tempranamente a una muerte. Es válido en la organización reinventarse interna y/o externamente para poder estar a la altura de lo que las partes interesadas esperan de ella, pero lo que no es válido es “cegarse” en que las operaciones van bien y no necesitan cambio alguno para continuar su ejercicio.

2.2.5 *Confrontación de autores*

Si bien los investigadores identifican herramientas valiosas mencionadas en los estudios de cada uno de los autores en este apartado y similitudes en la abstracción sobre la importancia del diseño organizacional indicadas para conocer las competencias de la organización, así como también la necesidad de estudiar diversos factores para lograr este conocimiento; se observan planteamientos divergentes, Alcázar (2019) entiende al diseño organizacional haciendo un especial énfasis en la persona -resaltado en el tercer nivel Unidad–Querer de la corporación, Daft (2014) recopila herramientas con la finalidad de clasificar a la organización, facilitando su análisis y finalmente para Jones (2008) tiene una visión más estructurada y formal de su estructura para el control del logro de metas.

Los autores para los fines de la investigación presente deciden fijar posición con los autores Daft (2014) y Alcázar (2019) pues ambos comparten un enfoque de la organización con importancia sobre las personas que la conforman, el entorno y la formalización que existe dentro de ellas. Daft (2014) amplía la investigación con reconocidos recursos técnicos otorgando un panorama de la empresa general comparable; por otro lado, Alcázar (2019) facilita lo mismo incluyendo al tercer nivel del Octógono (el querer) con una visión de organización con un inicio, medio y fin en el ser humano, sin olvidar cumplir sus objetivos básicos.

Es así como se puede observar la importancia de un adecuado análisis de diseño organizacional con una visión completa del hombre, en la que son co-dependientes para el logro de objetivos. Un correcto diseño organizacional facilitará la toma de decisiones del directivo, ampliando su perspectiva de la expectativa–expresada formalmente– confrontándola con el funcionamiento real y las relaciones con su entorno para el logro de sus metas.

2.2.6 *Análisis de Gestión de Talento Humano*

2.2.6.1 Análisis según Idalberto Chiavenato. Chiavenato (2009) comienza su análisis de la gestión del talento humano definiendo a la persona como pilar básico dentro de la organización para entender mejor la materia a la cual empezará a profundizar. En primer lugar, toma en cuenta muchas definiciones hechas por otros autores y plantea un primer escenario para analizar; pues, para el autor, existe una alta importancia en elegir cómo tratar y ver a las personas, en esa línea hay dos opciones: recursos productivos o asociados de la organización.

La primera denominación, recursos productivos, precisa ver a las personas como recursos que deben ser estandarizados o, más aún, administrados (planificar, organizar, dirigir y controlar). Sin embargo, también se encuentra la perspectiva de ver a las personas como asociados, Chiavenato (2009) reconoce que a las personas se les debe ver como agentes proveedores (conocimientos, habilidades, competencias, entre otras) pues, constituyen gran parte del capital intelectual de la organización. Esta última perspectiva cambia la mentalidad de muchos directivos para ver a las personas cómo realmente son y pueden aportar a la organización desde sus puestos de trabajo.

Teniendo claro este primer peldaño de cómo ver a las personas, toca definir ahora qué es la administración de recursos humanos (ARH o gestión del talento humano). En palabras de Chiavenato[3], entonces, se tendrá que (2009, págs. 14-15):

La ARH se refiere a las políticas y las prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas:

- Integrar talentos a la organización.
- Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
- Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.

- Recompensar a los talentos, como un refuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.
- Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
- Comunicar y transmitir conocimiento, y proporcionar realimentación intensiva.
- Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
- Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.
- Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general.
- Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.
- Incentivar el desarrollo de la organización.

La función principal de esta área entonces, no es administrar a las personas pues, se les vendrá considerando como asociados, por ello, su función será la de perseguir la creación de un espacio con todas las condiciones necesarias para que estos asociados puedan desempeñar correctamente sus labores y, por ende, alcanzar las metas de la organización.

Frente a este concepto, el área de administración de recursos humanos (gestión del talento humano), debe cumplir una serie de actividades a fin de cumplir con su función principal que se vio anteriormente. A manera global, Chiavenato (2009) agrupa en seis (6) los procesos de trabajo (en el siguiente punto se analizarán a mayor detalle las actividades de esta área), así se tiene (pág. 15):

- Procesos para integrar personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
- Procesos para organizar a las personas. Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
- Procesos para recompensar a las personas. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
- Procesos para desarrollar a las personas. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
- Procesos para retener a las personas. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la

cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.

- Procesos para auditar a las personas. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

2.2.6.1.1 ***Funciones principales de la Administración de Recursos Humanos.*** De manera previa a explicar las funciones, Chiavenato (2009) pide al lector recordar los conceptos de misión, visión, objetivos y estrategia de la organización porque se trata de entender correctamente qué es la organización, qué quiere llegar a ser y cómo debe trabajar para conseguir lo que persigue pues, los encargados de recursos humanos (gestión del talento humano) deben interiorizar el concepto de la organización y de sus necesidades para alinear el trabajo de esta área hacia la consecución de estas metas.

Cuando se tiene claro las bases de la organización, el trabajo de esta área comenzará con la planificación estratégica de recursos humanos (talento humano) la cual Chiavenato (2009) la define como "proceso que consiste en alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización" (pág. 81), entonces esto indica que todas las áreas deben trabajar alineadas en base a lo que los altos directivos propongan para el ejercicio de la organización.

Asimismo, esta planeación estratégica desencadenará en efectuar la descripción de los puestos, que según Chiavenato (2009), se trata de explicar qué funciones hará cada uno, como las hará y las posibles condiciones en las que se encontrará inmerso. Esta descripción de cada uno, llevará inmediatamente a efectuar el siguiente paso, es decir, el análisis de puestos, el cual permitirá al empleador "detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñar correctamente el puesto" (Chiavenato, 2009, pág. 222).

Teniendo en cuenta los pasos previos, mencionados en los párrafos anteriores, se procederá a enumerar y explicar las principales funciones que el área de Gestión del Talento Humano desempeña de acuerdo a por Chiavenato (2009), así se tiene:

- Reclutamiento: actividad donde se comunica las ofertas de trabajo (usando diversas técnicas) y, al mismo tiempo, atrae a posibles candidatos (internos o externos) a seguir un proceso de selección para contratar al personal idóneo en el puesto en cuestión.
- Selección: esta función es un filtro de todos los candidatos presentados en el reclutamiento cuya única finalidad es permitir el ingreso a aquellos candidatos que cumplan con todos (o su gran mayoría) los requisitos del puesto en cuestión. Existen múltiples alternativas de selección
- Evaluación del desempeño: este proceso busca medir el desempeño laboral de los diferentes trabajadores que integran la organización. Muchos expertos en esta área poseen diferentes

alternativas para evaluar el desempeño, pero con la misma intención: “juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.” (pág. 245).

- Capacitación: el concepto se aplica tanto al ingreso de la organización (aunque suele ser denominado como inducción) para adecuar a la persona y durante su vida laboral dentro de la organización para desarrollar o mejorar conocimientos (o competencias) del campo en cuestión y poder desempeñar mejor sus funciones encargadas.
- Compensaciones: Chiavenato parte bajo la idea de que nadie trabaja gratis en la organización y precisamente se debe brindar una compensación en por el tiempo invertido por el trabajador en la organización y esto se da a través del salario o remuneración que bien puede ser fija y/o variable. Asimismo, este apartado incluye los conceptos de recompensas (incentivos los cuales pueden estimulan cierto tipo de comportamientos) o sanciones (castigos por determinados comportamientos laborales) los cuales el trabajador puede percibir por su periodo de trabajo.
- Planes de beneficios sociales: En palabras de Chiavenato (2009) se define como “gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus trabajadores, en forma de pago adicional a sus salarios.” (pág. 345), es decir, son beneficios o facilidades que la organización a sus trabajadores por sus labores (aparte de la ya remuneración percibida). Es importante mencionar que en Perú las empresas privadas se encuentran obligadas a entregar a sus trabajadores de planilla los conceptos de asignación familiar (si aplicara), gratificaciones, vacaciones, compensación de tiempo de servicios (CTS), descuentos por seguros y AFP[4] u ONP[5] (según corresponda); cualquier otro concepto ya es de libre disposición de la empresa.
- Higiene y seguridad: este último concepto hace referencia a que el departamento de talento humano debe velar por el espacio y condiciones ambientales (entorno físico, psicológico, ergonomía y salud ocupacional) en las que el trabajador desempeñará sus funciones; entonces, en términos generales, se trata de disponer de las herramientas adecuadas y de un espacio óptimo de trabajo.

2.2.6.2 Análisis según Davis & Werther. El análisis según Davis & Werther (2008) inicia considerando a la organización dentro de un ambiente (con factores influyentes externos, sociales o corporativos) el cual cambia según el contexto en el que se vive y exige a la organización saber responder adecuadamente ante dichos estímulos. Por tal razón, los autores concluyen que “El principal desafío de los administradores de capital humano es el logro del mejoramiento de las organizaciones, haciéndolas más eficientes y eficaces. " (Davis & Werther, 2008, pág. 7). El área debe buscar la obtención de metas de la empresa de manera ética y responsable con la sociedad. Además, añaden “es necesario lograr avances en la calidad de la existencia laboral y en el nivel de logros financieros de maneras que sean compatibles con las estrategias de la compañía” (Davis & Werther, 2008, pág. 8).

Según Davis & Werther (2008) quienes estén a cargo de este departamento deberán tener metas definidas y capaces de ser medidas, las cuales pueden manifestarse por escrito o estar presentes en la cultura organizacional. Los autores dividen a los objetivos en cuatro (4) bases:

- Objetivos corporativos: En función al logro de metas de la organización, por medio de estrategias, promoviendo conocimientos, la retribución financiera, los valores y la cultura de la empresa. Asistiendo a los líderes de los distintos niveles de la organización.
- Objetivos funcionales: Hace referencia a la adaptación del área con las necesidades de la empresa, prima sobre todo esta función.
- Objetivos sociales: Los autores vuelven al camino de la ética y responsabilidad social que conllevan el funcionamiento de una empresa. Sin estas dos características la organización podría obtener un rendimiento negativo.
- Objetivos personales: La empresa debe reconocer que cada uno de sus empleados puede realizar sus funciones por diferentes metas personales las cuales deseen cumplir. Por lo tanto, la organización, en la medida de lo posible buscando integrarse con esas metas, debe buscar que sus empleados se desarrollen en alcanzar sus objetivos personales.

Así también, para los investigadores “Las actividades de la administración del capital humano consisten en proporcionar una fuerza de trabajo adecuada, mantenerla y hacer que sea efectiva y eficiente.” (Davis & Werther, 2008, pág. 12.). El responsable por estas actividades recae en los gerentes de cada área dentro de la organización, cada uno deberá ser partícipe de las actividades, aunque exista el departamento

Figura 6

Actividades para lograr los objetivos de la administración de capital humano.

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	OBJETIVOS DE CAPITAL HUMANO
OBJETIVOS CORPORATIVOS	1. Cumplir con las obligaciones legales 2. Proporcionar prestaciones 3. Relaciones del sindicato y la empresa
OBJETIVOS FUNCIONALES	1. Planificación del capital humano 2. Relaciones con los empleados 3. Selección 4. Capacitación y desarrollo 5. Evaluación 6. Ubicación 7. Realimentación
OBJETIVOS PERSONALES	1. Evaluación 2. Ubicación 3. Realimentación
ACTIVIDADES	1. Capacitación y desarrollo 2. Evaluación 3. Ubicación 4. Compensación 5. Realimentación

Nota. Administración de Recursos Humanos, Davis & Werther (2008), pág. 12.

Los autores señalan cinco (5) componentes claves:

- Fundamentos y desafíos: la empresa busca fundamentalmente incrementar su eficacia y eficiencia en base a la ética y la responsabilidad social. Se le presentan también muchos desafíos en el camino, en donde requerirá la organización y soporte del área de administración de capital humano para afrontarlos.
- Preparación y selección: el encargado "adquiere datos sobre cada puesto de la empresa, así como las necesidades a futuro en términos de personal." (Davis & Werther, 2008, pág. 23) para diseñar el puesto en conjunto con el gerente buscando la eficiencia en el mismo. Proceso de reclutamiento y selección.
- Desarrollo y evaluación: Se tiene en cuenta el proceso de inducción para el nuevo personal, evaluación de necesidades para capacitar y desarrollar a su personal actual y a través de la información obtenida buscar la promoción interna si es que se tiene la posibilidad. Se considera también en este componente la retroalimentación tras la evaluación para la mejora continua del personal.
- Compensación y protección: Para lograr conservar e impulsar a los empleados es importante una retribución salarial justa, sin olvidar a los incentivos. Se mencionan los programas de salud y seguridad, además de cubrir los temas legales sobre el área.
- Relación con el personal y evaluación: el área debe asegurar la satisfacción de los empleados, por eso debe lograr motivarlos. Davis & Werther (2008) indican la necesidad "de establecer sistemas

de asesoría o de aplicar medidas disciplinarias" (Davis & Werther, 2008, pág. 25) por la naturalidad de los problemas internos entre empleados o personales. Mencionan también el papel de asesor del encargado del área hacia los gerentes de otras, la importancia de un adecuado sistema de comunicación y de las auditorías frecuentes que deberían realizarse en el departamento de capital humano para identificar también posibles mejoras para el logro de sus objetivos.

2.2.6.2.1 ***Estructura de trabajo del área de gestión de talento humano.*** Las funciones que contempla la administración de recursos humanos (talento humano), según los autores, son las siguientes:

- Análisis de puestos: Conseguir información de cada posición de la empresa a través de los empleados y jefes, con el fin de diseñar el puesto adecuadamente (eficiencia) teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades necesarios para cubrir ese cargo.
- Planificación: con respecto al capital humano. Buscan percatarse del personal que se tiene actualmente y el que será necesario a futuro. Asimismo, percibir el medio actual y futuro por donde se obtiene u obtuvo a su personal. La promoción de puestos se da mientras tanto se lleve un "inventario de los recursos actuales de personal" (Davis & Werther, 2008, pág. 146) y en caso no se pueda promover, se deberá recurrir al mercado externo.
- Reclutamiento: Según los autores este proceso en la identificación y atracción de colaboradores, en donde deben participar tanto el jefe del área que corresponde y sobre todo quien desempeña el rol de reclutador. Es el reclutador quien debe conocer bien la situación del mercado laboral, los canales a través de los cuales buscará a los candidatos (sitios web, empresas de reclutamiento, periódicos, boletines, etc.). Del mismo modo Davis & Werther mencionan tres ideas claves a buscar: "Mantener el control corporativo, asegurar la calidad de los bienes y servicios y afectar lo menos posible los intereses laborales del personal de la empresa" (2008, págs. 180-181). La herramienta esencial a usar es el "formulario de solicitud de empleo", concluyendo el proceso presentando una lista de candidatos ideales para el puesto.
- Selección de personal: este proceso depende del buen o mal manejo de los procesos anteriores. Se destaca la búsqueda de personal a través de empresas tercerizadas (*outsourcing*), las cuales se encargan de escoger a los candidatos ideales a través de métodos correctos y válidos. Los autores resaltan la importancia de la ética en este proceso para la elección de los candidatos para evaluar sus conocimientos. Nuevamente se indica la importancia de la participación del jefe que realiza el pedido de personal y tendrá a su cargo al candidato, esto genera a la vez una mayor cooperación para acomodarlo en el área. Asimismo, se afirma la disminución de la rotación de empleados al entregarles una descripción del trabajo que llevarán a cabo.

- Inducción y ubicación:
    - Inducción: se genera al introducir a los nuevos empleados con quienes serán sus colegas. Con una correcta inducción se puede lograr un mejor desempeño, así como la satisfacción del nuevo colaborador por una buena aclimatación en su lugar de trabajo. El objetivo de este paso generar un ambiente de colaboración entre el personal y lealtad a la empresa, así también la claridad total del nuevo integrante con respecto a su puesto.
    - Ubicación: se suele educar al nuevo empleado acerca de toda la parte formal necesaria para un buen desempeño en el puesto. Además, genera en el colaborador "motivación e identificación" (Davis & Werther, 2008, pág. 247). Mencionan los autores el *e-learning*, como medio (complementario con otras actividades) para enseñar al personal. Aquí se tienen en cuenta las promociones (pueden generar beneficios si se realizan de forma correcta), transferencias y separaciones. Las separaciones se dan por la finalización del contrato por el empleado (renuncia) o de la empresa por algún motivo (despido). Sin embargo, si se trata de la separación por grupo de empleados, se debe tener en cuenta las repercusiones que se pueden generar a corto plazo y el encargado de dirigir el capital humano deberá proceder con un nivel alto de cuidado, de forma ética y legal.
- *Capacitación y desarrollo:* tras la realización de los pasos anteriores Davis & Werther mencionan: "es posible que deban adquirir las habilidades, el conocimiento y las actitudes necesarias para desempeñarse adecuadamente" (2008, pág. 275), lo cual hace referencia a la capacitación. Mientras que al referirse a la capacitación lo definen como el buscar que el empleado crezca y sepa sobre qué hacer y de dirección con un desarrollo completo para ser un futuro ejecutivo. El encargado de este proceso debe identificar las necesidades de la empresa a ser enseñadas, para mejorar el desempeño. Es importante medir lo aprendido en las capacitaciones para saber realmente si se imparten o no los conocimientos de forma adecuada.
- Planeación de carrera profesional: "La carrera profesional se compone de las tareas y puestos que desempeña el individuo en su vida profesional" (Davis & Werther, 2008, pág. 299). Planear lo antes mencionado se refiere a la relación que tiene con los objetivos profesionales de los empleados y el camino para alcanzarlos (considerando también el tiempo que llevará). La empresa debe desarrollar esto para su personal interno, debe compartir con ellos las oportunidades de trabajo y alentar a quienes no tienen un alto nivel de desarrollo de su carrera profesional.

- Evaluación de desempeño: el fin será brindar una reseña exacta del desempeño del trabajador y du capacidad de mejora, debe guiarse con indicadores en relación con el puesto. Los encargados de elegir las técnicas de evaluación serán los jefes y encargado del área de capital humano, al tener una gran cantidad de técnicas deben elegirse las adecuadas según sus capacidades o características de la empresa. Es vital brindar retroalimentación al trabajador para dejarle conocer sus capacidades de mejora y dónde se desempeña de forma correcta. Se relaciona el desempeño del trabajador con el cumplimiento de objetivos corporación.
- Administración de sueldos y salarios: Adecuadamente aplicado puede repercutir sobre "la mejora del desempeño, así como en la motivación y satisfacción" (Davis & Werther, 2008, pág. 362), caso contrario puede conllevar a efectos negativos sobre el personal. Los autores explican un equilibrio entre el nivel interno y externo, logrado al evaluar los puestos. No deben dejarse de lado los incentivos financieros como un sistema de compensaciones.
- Seguridad e higiene: esta función del departamento según los autores se ha generado por participación de la autoridad de cada país con la finalidad de proteger al (financiera y físicamente) a los ciudadanos que mueven la economía del país. Esto se lleva a cabo por medio de sistemas de seguridad social. Los encargados del departamento de gestión del talento humano deben preocuparse por las medidas de seguridad de la organización, mostrar y seguir números confiables y sobre todo del cumplimiento de las medidas especificadas por parte de todos los colaboradores. Al mismo tiempo, se debe velar por un buen clima laboral dentro de la organización para no afectar la salud trabajadores.

Es así como se puede observar en el trabajo de los investigadores el soporte a la gerencia por parte del área de personal. Además, de su papel influyente en la motivación de los colaboradores y en la relación de los mismos con la organización; todo esto con el objetivo de lograr sincronizar con los cuatro (4) objetivos mencionados anteriormente.

2.2.6.3 Análisis según Alcázar & Ferreiro. La perspectiva de análisis ofrecida por Alcázar & Ferreiro es la más completa en lo que concierne a la persona como pieza clave y/o fundamental en la organización; por lo que mucho antes de conocer el área de gestión de talento humano, se repasará brevemente su teoría expuesta en el libro para entender mejor a la persona.

En primer lugar, para Alcázar & Ferreiro (2002) inciden en que las personas son seres, quienes tienen necesidades que deben satisfacer de alguna u otra manera. Básicamente los autores plantean estos tres (3) grupos de necesidades (págs. 27-28):

- Necesidades materiales: son las que se relacionan con el mundo material sensible con las cosas externas a nosotros.
- Necesidades cognoscitivas: son las que se relacionan con el aumento de nuestro conocimiento operativo, con nuestro saber controlar la realidad, poder hacer cosas y conseguir lo que queremos.

- Necesidades afectivas: son aquellas ligadas al logro de las relaciones satisfactorias con otras personas, a la certidumbre de que no somos indiferentes para los demás, de que nos quieren como personas.

Frente a ello, se puede entender que las personas deben satisfacer estos tres (3) grupos de necesidades, pero yendo puntualmente al ámbito laboral, desempeñarán su trabajo por querer satisfacer una, dos o los tres tipos de necesidades en la medida que el puesto y las actividades se los permitan.

Satisfacer las necesidades desde el ámbito laboral implica un gran reto para los directivos de la organización pues, deben saber qué ofrecer para que las personas puedan responder correctamente y ofrezcan lo esperado en sus labores. Técnicamente Alcázar & Ferreiro (2002) denominan esta dinámica como "balances de la organización" la cual busca analizar la relación de la organización con sus clientes y sus trabajadores en términos de dar y recibir.

El primer punto análisis de Alcázar & Ferreiro (2002) hace referencia a lo que puede ofrecer la organización a sus empleados, en términos de necesidades, la organización puede brindar en lo material: una remuneración económica, cobertura de salud, participación de beneficios, etc.; también en lo cognoscitivo, se le puede ofrecer bienes que posibilitan el desarrollo de sus capacidades de hacer y saber p.e.: ascensos, rotación de puestos, etc.; y, en lo afectivo, la empresa es capaz de ofrecer, según los autores "una preocupación sincera por cada persona, identificada con nombre y apellidos, en lugar de tratar a sus empleados como números sustituibles, fungibles, e intercambiables." (pág. 46).

Asimismo, en respuesta a lo ofrecido, Alcázar & Ferreiro (2002) comentan que los trabajadores pueden dar a la organización, en términos de satisfacción de sus necesidades, el cumplimiento de las tareas encomendadas por el superior o propias de su puesto, desde el ámbito material. El aporte de sus conocimientos, alternativas creativas de trabajo, capacidad de solución de problemas, etc., forman parte de lo que se puede ofrecer desde el nivel cognoscitivo. Para finalizar, en el último nivel, el afectivo, el trabajador puede dar su lealtad y confianza[6], valores que posee un fuerte peso y muestran el gran afecto y cariño hacia la organización en la medida que ésta se preocupa por ellos.

En la última línea de relación de los balances, se encuentra lo que el cliente puede dar y recibir a cambio. Según Alcázar & Ferreiro (2002), a nivel material, la empresa puede ofrecer su producto o servicio en cuanto este sea una solución a un problema y, recibirá del cliente, el precio de dicho bien ofrecido. En el nivel cognoscitivo, si bien el cliente recibe el producto o servicio, este debe ser diferenciado de la competencia o como menciona el autor "un producto con diseño innovador; una imagen de marca que otorga distinción, exclusividad u originalidad." (pág. 49), esto permitirá repetición de compra por parte del cliente y/o busque a la empresa. En el último nivel, el cliente recibe un bien de calidad debido a que la empresa lo escucha y entiende sus necesidades, en consecuencia, esta última ganará la fidelización de sus clientes.

Finalmente, es oportuno analizar los conceptos de motivo y motivación planteados por Alcázar & Ferreiro (2002) en su teoría expuesta como parte de entender a la persona como pieza clave en la organización. Según los autores, se entiende la motivación como "el impulso a actuar para lograr satisfacciones." (pág. 56), dicho impulso a actuar puede ser de dos (2) tipos: espontánea (adquirido por nuestra propia experiencia) o racional (adquiridos de manera abstracta).

Por otro lado, los motivos se definen como “la realidad en cuanto se prevé que proporcionará una satisfacción, es decir, en cuanto la consideramos valiosa.” (pág. 61), en otras palabras, las razones por las que una persona hará o no una actividad (dejándole siempre un determinado aprendizaje), estas pueden ser de tipo extrínseco (satisfacer necesidades materiales), intrínseco (satisfacer necesidades cognoscitivas) o trascendentes (satisfacer necesidades afectivas o de los demás).

2.2.6.3.1 ***Funciones básicas del área de Gestión de Talento Humano.*** Así como Alcázar & Ferreiro (2002) brindan una teoría enfocada en la persona para entender su actuar en la organización, también exponen sobre las funciones básicas e importantes que se deben de tener en cuenta en área de gestión de talento humano para con la persona en base a la satisfacción de sus necesidades (vistas anteriormente).

En primer lugar, se encuentra la selección de personal que, para Alcázar & Ferreiro (2002), esto consiste en una actividad importante a la cual se le debe dar la importancia y tiempo debido pues, son las personas quienes van a generar valor dentro de la organización. Para los autores esta actividad se ve desglosada en cinco (5) momentos:

- Planificación de las necesidades de personal: propone que los directivos analicen la cantidad de personas imprescindibles que deben ingresar a la organización. Un ingreso esto podría dañar a la organización en sus diferentes dimensiones[7] p.e.: aumento innecesario del reparto de utilidades, pérdida de capacidad competitiva, pérdida de autoridad, etc.
- Análisis del puesto: como responsabilidad del superior, este debe elaborar detalladamente la descripción (objetivos, métricas de evaluación, entre otros) de los puestos en cuestión y su efectiva necesidad dentro de la organización.
- Captación de candidatos: esto consiste en la búsqueda de posibles personas que pueden tomar el puesto en cuestión, según los autores, es preferible recurrir a fuentes internas (candidatos potenciales dentro de la organización) antes de las externas.
- Preselección de candidatos: con el respeto debido, se debe evaluar a quienes se presentan y verificar quienes cumplen o no con los requisitos del puesto e informarse oportunamente sobre su preselección a una entrevista.

- Entrevista: supone una conversación fluida donde se debe evaluar y contrastar la información presentada (experiencias, logros, etc.) por el candidato y conocer cómo es él o ella en términos humanos y profesionales.

Después de un proceso de reclutamiento y selección se conseguirá integrar a un nuevo trabajador acorde con los requisitos brindados en el análisis de puestos tales como las habilidades blandas o duras; corresponderá entonces, capacitarlo para que pueda desempeñar correctamente sus labores dentro de la organización.

Como segunda función importante a desempeñar dentro del área de talento humano, Alcázar & Ferreiro (2002) consideran importante poder brindar conocimiento dentro de la organización ya sea porque hay un nuevo ingreso de personal o cómo un plan de actualizar lo ya conocido. Los autores distinguen esto como un efecto motivador para sus trabajadores, desde la satisfacción de las necesidades intrínsecas; aunque también guarda relación con las dimensiones de la organización, así se tiene:

- Eficacia y capacitación: desde esta perspectiva, la capacitación va a permitir que los trabajadores tengan un mayor desempeño en sus actividades pues, se enfoca en tener personal más productivo que solo formado.
- Atractividad y formación: esta relación busca puramente la satisfacción de las necesidades intrínsecas pues, desarrolla ampliamente a los profesionales de tal forma que sabrán más sobre su campo de trabajo y contribuirán mejor a la organización.
- Unidad y formación de líderes: en esta perspectiva, se hace referencia al desarrollo de habilidades blandas más que de términos laborales, es decir, fomentar de manera espontánea al personal dentro de la organización, el servicio a los demás.

Una tercera e importante función corresponde a las promociones y ascensos dentro de la organización. Esta actividad de talento humano según Alcázar & Ferreiro (2002) supone “uno de los procedimientos más usuales para incrementar la motivación de la persona a seguir formando parte de la empresa” (pág. 275), independientemente del motivo laboral por el cual se efectúa una promoción, supone fuertemente un reconocimiento positivo del desempeño de una persona y de lo capaz que se encuentra para hacerle frente a retos un poco más fuertes a los que puede estar acostumbrado a resolver anteriormente.

Finalmente, administrar las remuneraciones dentro de las organizaciones es una de las actividades más sensibles y se deben trabajar con el orden y respeto debido a que afecta los motivos extrínsecos de los trabajadores, pero como indican Alcázar & Ferreiro (2002) si solo se considera este concepto en términos extrínsecos, la relación con el trabajador se termina deteriorando, por lo que será ideal relacionarlos con la atractividad y unidad.

En términos extrínsecos, Alcázar & Ferreiro (2002) señalan que se trata de darles a los trabajadores en base a sus resultados obtenidos, por ello es ideal construir un sistema claro de cálculo de remuneraciones para todos. La relación con la atractividad, como comentan los autores, se consigue armando un porcentaje de la remuneración fija y, según los autores, se logrará un anticipo a los resultados esperados porque saben que percibirán ese monto. Por último, la remuneración se relacionará con la unidad cuando esta atiende de manera específica una necesidad concreta de su trabajador en cuestión.

2.2.7 *Confrontación de autores*

Chiavenato (2009) propone al directivo de la organización tomar a los empleados como asociados, no como simples recursos–objetos, por lo cual debería otorgárseles todo lo necesario para el cumplimiento correcto de sus labores. Davis & Werther (2008) por su parte, añaden el deber de identificar los objetivos a satisfacer por la empresa, sobre todo los personales, buscando integrar las metas de la organización con las de sus empleados; así también invitan a mantener la ética en todas las funciones realizadas por los encargados. Alcázar & Ferreiro (2002) exponen a la persona como un ser con tres (3) tipos de necesidades, las cuales intentará satisfacer en los diferentes ámbitos de los que se desempeñe –en este caso, como colaborador de una organización.

Es así como los investigadores fijan posición con los autores Chiavenato (2009)–debido a su investigación completa sobre el departamento de Gestión del Talento Humano, sus procesos y actividades tanto para el desarrollo de las funciones como el de las personas– y Alcázar & Ferreiro (2002)–por otorgar una visión más profunda del ser humano y la relación de su complejidad con el desempeño de la organización.

Resulta fundamental en la actualidad tener una idea general del empleador como parte de una organización, entender bien sus necesidades y preocuparse por su desarrollo resultan teniendo considerables efectos en el desempeño de la compañía. La puesta en marcha de las funciones del departamento de Gestión del Talento Humano significa un ahorro de tiempo en función a la previsión de posibles problemas que bien identificados pueden evitarse o reducir su impacto.

2.3 Sistema de variables

2.3.1 *Variable de Diseño Organizacional*

2.3.1.1 Definición nominal. Diseño organizacional

2.3.1.2 Definición conceptual. Según Daft (2010), la teoría organizacional facilita herramientas de análisis para entender cómo una empresa puede entrar en declive o, en su defecto, crecer como una gran industria; mientras que Alcázar (2019), precisa que el diagnóstico organizacional (a través del Octógono) permite un análisis íntegro de la empresa, enfocando su concepto en un estudio más completo de la persona, al mismo tiempo, brinda al directivo un punto de vista mucho más amplio y real para lograr liderar a la empresa con distintas estrategias.

2.3.1.3 Definición operacional. Variable medida a través de un instrumento aplicado a todos los trabajadores de la empresa Manzana Verde

2.3.2 *Variable de Gestión de Talento Humano*

2.3.2.1 Definición nominal. Gestión de Talento Humano

2.3.2.2 Definición conceptual. Según Chiavenato (2008), consiste en la creación de un espacio con todas las condiciones necesarias para que estos asociados puedan desempeñar correctamente sus labores y, por ende, alcanzar las metas de la organización; mientras que Ferreiro y Alcázar (2002) efectúan un análisis el cual incide en que las personas son seres quienes tienen necesidades, las cuales deben satisfacer de alguna u otra manera y, en esta oportunidad, se enfocan en cómo la organización puede hacerlo desde 3 diferentes ámbitos: extrínseco, intrínseco y trascendental.

2.3.2.3 Definición operacional. Variable medida a través de un instrumento aplicado a todos los trabajadores de la empresa Manzana Verde



Tabla 3

Matriz de consistencia de Diseño Organizacional para los gerentes

Objetivo general: Realizar una evaluación del diseño organizacional actual con el que cuenta la empresa a fin de proponer mejoras y, así, poder analizar la posibilidad de la propuesta de implementación de un área de Gestión del Talento Humano.										
Definición	Objetivo específico	Variable	Dimensión	Sub dimensión	Indicador	Autor con cual fijó posición	Metodología	Población, muestra y muestreo	Técnicas de observación	Cuestionario
Definición nominal: Diseño organizacional	Estudiar y diagnosticar la estructura de la organización del trabajo vigente en la empresa.	Diseño Organizacional	Objetivo de recopilación de información sobre la empresa			Daft (2010) y Alcázar (2019)	Tipo: Descriptiva y de Campo Diseño: No experimental, Transversal descriptivo	2 grupos poblacionales: gerentes y trabajadores	Entrevista a profundidad con una guía semi-estructurada	13. ¿A quiénes ustedes consideran como competencia (directa o indirecta) de acuerdo a los servicios que ofrecen? 12. ¿La empresa está alcanzando sus principales objetivos? 1. ¿Qué bienes o servicios ofrece MV? 3. En una palabra, ¿Cómo describirías el servicio que brinda MV?
Definición conceptual: Según Daft (2010), la teoría organizacional facilita herramientas de análisis para entender cómo una empresa puede entrar en declive o, en su defecto, crecer como una gran industria; mientras que Alcázar (2019), precisa que el diagnóstico organizacional (a través del Octógono) permite un análisis íntegro de la empresa, enfocando su concepto en	Analizar y sugerir el adecuado diseño organizacional que podría ser aplicado dentro de la organización con la finalidad de mejorar su performance.		Ambiente de la organización		Entorno interno					6. ¿Qué valores o capacidades consideras que MV tiene en su propuesta de valor? 7. ¿Cuáles crees que es el elemento diferencial de MV con respecto a la competencia? 8. ¿Consideras que MV tiene elementos valiosos ¿Cuáles? 9. En orden de prioridad, ¿Qué procesos internos mejorarías?
					Entorno externo					10. ¿Consideras que hay circunstancias (cambios o tendencias) fuera del control de MV que favorecen su desarrollo ¿Cuáles? 11. ¿Consideras que hay factores (cambios o tendencias) fuera del control de MV que ponen en riesgo el logro de objetivos ¿Cuáles?
			Sistema formal	Estrategias						2. ¿Qué características tienen los bienes o servicios que ofrecen? 4. Filtro ¿Se ha establecido una segmentación de clientes en MV? 4.a Si dicen sí ¿cuál es? 4.b. Si dicen no ¿Tienen identificadas las características de los consumidores? ¿Cuáles son? 5. Tienes alguna idea de ¿Por qué los clientes deciden comprarles a ustedes y no a la competencia?
				Sistemas	Misión					Declaración de la Misión
					Visión					Declaración de la Visión
					Políticas formales de la organización					31. ¿Posees políticas de planeamiento estratégico (metas, ventas, financieras...) en los siguientes campos? ¿Cómo cuáles? ¿Cómo cuidan el saber de la emresa? 32. Con respecto a la gestión del conocimiento: ¿Qué actividades organizan para que, al invertir en la capacitación de uno de sus trabajadores, este lo pueda compartir con los demás (charlas, capacitaciones, cursos, etc.)? ¿Cómo?

Definición	Objetivo específico	Variable	Dimensión	Sub dimensión	Indicador	Autor con cual fijó posición	Metodología	Población, muestra y muestreo	Técnicas de observación	Cuestionario
un estudio más completo de la persona, al mismo tiempo, brinda al directivo un punto de vista mucho más amplio y real para lograr liderar a la empresa con distintas estrategias.	Analizar y sugerir el adecuado diseño organizacional que podría ser aplicado dentro de la organización con la finalidad de mejorar su performance.	Diseño Organizacional	Sistema formal	Estructura formal	Formalización	Daft (2010) y Alcázar (2019)	Tipo: Descriptiva y de Campo Diseño: No experimental, Transversal descriptivo	2 grupos poblacionales: gerentes y trabajadores	Entrevista a profundidad con una guía semi-estructurada	33. Con respecto al flujo de información en la empresa ¿Cómo se equilibra la comunicación informal y formal? 34. ¿Hoy en día, entre tus tareas, tienen procesos ya formalizados, es decir, cuenta con documentos (escritos o digitales) donde como trabajador sepas cómo debes actuar?
					Centralización					35. ¿El trabajo se coordina más de manera espontánea y descentralizada? En caso que la respuesta sea positiva ¿tienen los supervisores una forma de evaluar o supervisar estos procesos? 36. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones? 37. ¿Quién toma la decisión final?
					Razones del personal					38. ¿Actualmente en MV cuántos puestos de trabajo se tienen registrados en el MINTRA?
					Actividades de trabajo requeridas					39. ¿Tienen descripción de puestos? 40. ¿En MV hay puestos con un alto nivel de especialización ¿Cuáles? 41. ¿Qué puestos tienen un bajo nivel de especialización?
					Agrupamiento departamental					42. ¿Cuántas áreas tienen en MV? 44. ¿Con cuántos colaboradores cuentan en cada área?
					Configuración organizacional					45. ¿Tienen un organigrama? 45.a. En caso tuvieran un organigrama... frente a los cambios que han experimentado ¿Han tenido la necesidad de actualizarlo? 45.b. Si no lo tienen ¿Cómo creen que sería este organigrama y qué áreas serían las más críticas para el buen funcionamiento del servicio que ofrece MV? 43. ¿Cuáles son las áreas de MV? (Centro técnico, Apoyo técnico, Apoyo administrativo, Administración identificar según Daft a cuál pertenecen) 47. ¿Se encuentran constantemente en búsqueda de mejoras continuas de los servicios para responder a los cambios del entorno? ¿Cómo? 46. De las siguientes opciones ¿Cuál consideran es más congruente con MV?
					Estrategia organizativa					49. De acuerdo a este listado de posibles estrategias ¿Cuáles se vienen siguiendo para el desarrollo de MV? ¿Por qué?

Definición	Objetivo específico	Variable	Dimensión	Sub dimensión	Indicador	Autor con cual fijó posición	Metodología	Población, muestra y muestreo	Técnicas de observación	Cuestionario
Definición operacional: Variable medida a través de un instrumento aplicado a todos los trabajadores de la empresa Manzana Verde	Analizar y sugerir el adecuado diseño organizacional que podría ser aplicado dentro de la organización con la finalidad de mejorar su performance.	Diseño Organizacional	Sistema informal o espontánea	Saber	Distintivo	Daft (2010) y Alcázar (2019)	Tipo: Descriptiva y de Campo Diseño: No experimental, Transversal descriptivo	2 grupos poblacionales: gerentes y trabajadores	Entrevista a profundidad con una guía semi-estructurada	48. ¿Consideras que MV tiene un *know how* particular que les permite diferenciarse de la competencia?
					Genérico					50. ¿Qué conocimientos previos tenían para poder llevar a cabo el negocio? 51. ¿Se han capacitado para poder aprender a manejarlo? 52. ¿Cómo han podido aprender sobre el manejo del negocio? 53. ¿Los colaboradores siguen sus indicaciones como gerentes? 54. ¿Cómo se distribuyen la delegación de funciones?
				Estilos de dirección	Participación					55. ¿Qué tan inmersos se encuentran los colaboradores en la toma de decisiones? 56. ¿Los colaboradores pueden tomar iniciativas y desarrollarlas frecuentemente? 57. ¿En qué tipo de toma de decisiones pueden los colaboradores participan?
					Comunicación					61. ¿Realizan ustedes el *feedback* a los colaboradores? 60. ¿La comunicación está abierta a los colaboradores (pueden decir lo que piensan sin problemas)? 58. ¿Las áreas se comunican entre sí cuando tienen un problema o trabajo en conjunto? 59. ¿Qué tan frecuente suele ser la comunicación entre áreas?
				Estructura real						64. ¿Consideran que las áreas se manejan de manera independiente entre sí? 63. ¿Existe cooperación interna entre las áreas? 66. ¿Te sientes identificado con lo que MV comunica? 67. ¿Consideras que tus colaboradores se sienten identificados con MV? ¿Por qué? 65. ¿Has sentido que las políticas de la empresa se alinean con las actividades de sus colaboradores? 62. Si es que hubiese organigrama ¿Consideras que se respeta la comunicación entre el trabajador y su supervisor directo tal como se encuentra establecido en el organigrama? 68. ¿Ante un problema en quién recae la autoridad para la toma de decisiones?

REN

Definición	Objetivo específico	Variable	Dimensión	Sub dimensión	Indicador	Autor con cual fijó posición	Metodología	Población, muestra y muestreo	Técnicas de observación	Cuestionario
	Analizar y sugerir el adecuado diseño organizacional que podría ser aplicado dentro de la organización con la finalidad de mejorar su performance.	Diseño Organizacional	Sistema informal o espontánea	Misión de la organización	Misión interna	Daft (2010) y Alcázar (2019)	Tipo: Descriptiva y de Campo Diseño: No experimental, Transversal descriptivo	2 grupos poblacionales: gerentes y trabajadores	Entrevista a profundidad con una guía semi-estructurada	14. ¿De qué manera crees que el trabajo en MV ha ayudado a mejorar los nexos familiares o sociales como ciudadano y profesional de tus colaboradores? 15. ¿Además del factor económico, se realizan otro tipo de retribucones?
					Misión externa					16. ¿Actualmente tienen demanda de sus servicios? 17. Aproximadamente, ¿Cuántas quejas o reclamos puede llegar a recibir MV en un mes? 18. Si se presenta una situación de reclamo o queja ¿Cuál es el procedimiento de la empresa? ¿Tienes un papel dentro de este proceso? ¿Cuál? 19. ¿Qué necesidades reales han podido identificar en los clientes? 20. ¿Las necesidades de los clientes se incorporan en las tomas de decisiones? 21. ¿Si algún posible cliente puede verse perjudicado por el servicio se evita la venta? ejemplo con dietas especiales. 22. ¿El servicio ayuda al cliente a encontrar y bienestar?
				Valores						25. En situaciones problemáticas ¿cómo consideras que estos se solucionan? 26. ¿En MV cómo son tratados los colaboradores en estas situaciones problemáticas? ¿Qué hacen como gerentes cuando surge una queja y es responsabilidad de su trabajador? ¿Cómo manejan el error de sus colaboradores? 27. ¿Podrías decirnos 5 valores con los que consideras MV se caracteriza de forma interna y sus servicios? 28. ¿Qué tipo de valores rescatas en la toma de decisiones (inversión, ascenso, remuneración...)? 29. ¿MV como organización cuenta con costumbres que comparta con todos sus colaboradores? (cumpleaños, días que se celebran, reuniones de integración) 30. ¿Qué valor tienen para ti (como gerente de MV) las actividades de recreación para los trabajadores?

Nota. Elaboración propia

Tabla 4

Matriz de consistencia de Diseño Organizacional para los trabajadores

Objetivo general: Realizar una evaluación del diseño organizacional actual con el que cuenta la empresa a fin de proponer mejoras y, así, poder analizar la posibilidad de la propuesta de implementación de un área de Gestión del Talento Humano.											
Definición	Objetivo específico	Variable	Dimensión	Sub dimensión	Indicador	Autor con cual fijó posición	Metodología	Población, muestra y muestreo	Técnicas de observación	Cuestionario
Definición nominal: Diseño organizacional	Estudiar y diagnosticar la estructura de la organización del trabajo vigente en la empresa.	Diseño Organizacional	Objetivo de recopilación de información sobre la empresa			Daft (2010) y Alcázar (2019)	Tipo: Descriptiva y de Campo Diseño: No experimental, Transversal descriptivo	2 grupos poblacionales: gerentes y trabajadores	Entrevista a profundidad con una guía semi-estructurada	1. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la empresa? Nos podrías contar a qué área perteneces, qué funciones realizas y si has cambiado de puesto.
										2. ¿Actualmente bajo qué modalidad vienes laborando (remoto/presencial)?
										7. En una palabra, ¿Cómo describirías el servicio que brinda MV?
										46. ¿Cuáles plataformas usan para comunicarse?
Definición conceptual: Según Daft (2010), la teoría organizacional facilita herramientas de análisis para entender cómo una empresa puede entrar en declive o, en su defecto, crecer como una gran industria; mientras que Alcázar (2019), precisa que el diagnóstico organizacional	Analizar y sugerir el adecuado diseño organizacional que podría ser aplicado dentro de la organización con la finalidad de mejorar su performance.		Ambiente de la organización		Entorno interno					8. ¿Qué valores o capacidades consideras que MV tiene en su propuesta de valor? 9. ¿Cuál crees que es el elemento diferencial de MV con respecto a la competencia? 10. ¿Crees que algunos procesos internos de MV tienen oportunidades de mejora? ¿cuáles?
					Entorno externo					Grado de incertidumbre - Oportunidades y Amenazas de MV - PESTEL (analizamos nosotros) 11. ¿Consideras que hay circunstancias (cambios o tendencias) fuera del control de MV que favorecen su desarrollo ¿Cuáles? 12. ¿Consideras que hay factores (cambios o tendencias) fuera del control de MV que ponen en riesgo el logro de objetivos ¿Cuáles?
			Sistema formal	Estrategias						3. ¿Podría describir qué características tienen los productos o servicios que ofrecen? 4. Sabes si en MV ¿se ha establecido una segmentación de clientes? Si dice sí ¿cuáles? Si dice no pasar a la siguiente pregunta 5. ¿Tienen identificadas las características de sus consumidores? ¿Cuáles? 6. Tienes alguna idea de ¿Por qué los clientes deciden comprarles a ustedes y no a la competencia?
				Sistemas	Misión					24. Tras haberles consultado a los gerentes y consolidar una Misión y Visión según sus ideas (en caso no tuvieran), leerlas a sus trabajadores y consultarles si para ellos la M y V realmente comunica lo que Manzana Verde ofrece y desea.
					Visión					25. Tras haberles consultado a los gerentes y consolidar una M y V según sus ideas (en caso no tuvieran), leerlas a sus trabajadores y consultarles si para ellos la M y V realmente comunica lo que MV ofrece y desea.
					Políticas formales de la organización					31. ¿Conoces si MV tiene metas generales propuestas en aspectos como: ventas, financieras, etc.? 32. ¿Sabes cómo desde tu puesto apoyas al logro de estas metas generales? 33. Con respecto a la gestión del conocimiento: ¿Consideras que MV realiza actividades para compartir con los demás trabajadores el conocimiento adquirido (charlas, capacitaciones, cursos, etc.)? ¿Cómo?

Definición	Objetivo específico	Variable	Dimensión	Sub dimensión	Indicador	Autor con cual fijó posición	Metodología	Población, muestra y muestreo	Técnicas de observación	Cuestionario
(a través del Octógono) permite un análisis íntegro de la empresa, enfocando su concepto en un estudio más completo de la persona, al mismo tiempo, brinda al directivo un punto de vista mucho más amplio y real para lograr liderar a la empresa con distintas estrategias.	Analizar y sugerir el adecuado diseño organizacional que podría ser aplicado dentro de la organización con la finalidad de mejorar su performance.	Diseño Organizacional	Sistema formal	Estructura formal	Formalización	Daft (2010) y Alcázar (2019)	Tipo: Descriptiva y de Campo Diseño: No experimental, Transversal descriptivo	2 grupos poblacionales: gerentes y trabajadores	Entrevista a profundidad con una guía semi-estructurada	34. ¿Qué tipo de comunicación predomina en MV: ¿Comunicación formal o informal? O ¿Crees que ambos tipos se encuentran en equilibrio? 35. ¿Hoy en día, entre tus tareas, tienen procesos ya formalizados, es decir, cuenta con documentos (escritos o digitales) donde como trabajador sepas cómo debes actuar? Si no lo tienen, ¿consideras que tener estos documentos podrían ayudarte en alguna de tus tareas?
					Centralización					36. En tu opinión, ¿Consideras que el trabajo se coordina mayormente de manera centralizada? En caso que la respuesta sea positiva ¿tienen los supervisores una forma de evaluar o supervisar estos procesos? 37. Si surge un momento de decisión ¿Cómo se desarrolla la toma de decisiones? 38. ¿Quién toma la decisión final?
					Razones del personal					Se le consulta a los gerentes o administrador
					Actividades de trabajo requeridas					39. ¿Tienes una descripción del puesto que realizas (actividades, jefe directo, objetivo)? 40 A. Filtro: 1. ¿Has realizado o te encuentras estudiando una carrera técnica o profesional? 40. B. Filtro 2. Si son egresados: En base al área en el que te encuentres ¿has seguido cursos de especialización (diplomados o maestrías)? Si son universitarios: Con respecto a tu experiencia en MV ¿profesionalmente en qué te gustaría especializarte?
					Agrupamiento departamental					42. ¿Conoces con cuántas áreas cuenta MV? Funcional, Divisional, Geográfica, Matricial, Red virtual
					Configuración organizacional					41 A. Filtro: 1. ¿Sabes si Manzana Verde tiene un organigrama? 41. B. Filtro 2. Si gerentes dicen que no tienen organigrama: ¿Consideras que tener uno podría ayudarte a realizar mejor tu trabajo o realizar coordinaciones con otras áreas? 43. ¿Se encuentra MV constantemente en búsqueda de mejora continua en sus servicios para responder a los cambios del entorno? ¿Cómo?
					Estrategia organizativa					44. De acuerdo a este listado de posibles estrategias ¿Cuál crees tú que se viene ejecutando en MV? ¿Por qué?

Definición	Objetivo específico	Variable	Dimensión	Sub dimensión	Indicador	Autor con cual fijó posición	Metodología	Población, muestra y muestreo	Técnicas de observación	Cuestionario
Definición operacional: Variable medida a través de un instrumento aplicado a todos los trabajadores de la empresa Manzana Verde	Analizar y sugerir el adecuado diseño organizacional que podría ser aplicado dentro de la organización con la finalidad de mejorar su performance.	Diseño Organizacional	Sistema informal o esportánea	Saber	Distintivo	Daft (2010) y Alcázar (2019)	Tipo: Descriptiva y de Campo Diseño: No experimental, Transversal descriptivo	2 grupos poblacionales: gerentes y trabajadores	Entrevista a profundidad con una guía semi-estructurada	45. ¿Consideras que MV tiene un know how particular que les permite diferenciarse de la competencia?
					Genérico					53. ¿Consideras que con los conocimientos de los gerentes y el trabajo en equipo de los colaboradores de MV, se logran los objetivos planteados? 54. Ante cambios o problemas en el entorno de MV ¿consideras que la reacción de los gerentes ha generado resultados positivos? 55. ¿En la delegación de tareas y comunicación es sencillo comprender lo que indican los gerentes? ¿por qué? 56. ¿Has tenido alguna dificultad para realizar las funciones delegadas?
				Estilos de dirección	Participación					51. ¿Qué tan inmerso consideras que te encuentras en el proceso de la toma de decisiones en tus tareas y área? 52. ¿Puedes tomar iniciativas y desarrollarlas frecuentemente?
					Comunicación					47. ¿Las áreas se comunican entre sí cuando tienen un problema o trabajo en conjunto? 48. ¿Qué tan frecuente suele ser la comunicación entre áreas? 49. ¿Tu jefe te brinda feedback de las labores realizadas por ti? 50. ¿Consideras que la comunicación en MV está abierta para ti (pueden decir lo que piensan sin problemas)? ¿Has tenido algún inconveniente?
				Estructura real						57. Si es que hubiese organigrama ¿Consideras que se respeta la comunicación entre el trabajador y su supervisor directo tal como se encuentra establecido en el organigrama? Si es que no hubiese organigrama ¿Consideras que se respeta la comunicación entre el trabajador y su supervisor directo? 58. ¿Consideras que existe cooperación interna entre las áreas y empleados? ¿Cómo? 59. ¿Ante un problema en quién recae la autoridad para la toma de decisiones? 60. ¿Has sentido que las políticas de la empresa se alinean con las actividades que realizas en el día a día? 61. ¿Sientes que el trato de la organización hacia ti ha sido siempre justo? 62. ¿Te sientes identificado con MV? ¿Por qué?

Definición	Objetivo específico	Variable	Dimensión	Sub dimensión	Indicador	Autor con cual fijó posición	Metodología	Población, muestra y muestreo	Técnicas de observación	Cuestionario
	Analizar y sugerir el adecuado diseño organizacional que podría ser aplicado dentro de la organización con la finalidad de mejorar su performance.	Diseño Organizacional	Sistema informal o espontánea	Misión de la organización	Misión interna	Daft (2010) y Alcázar (2019)	Tipo: Descriptiva y de Campo Diseño: No experimental, Transversal descriptivo	2 grupos poblacionales: gerentes y trabajadores	Entrevista a profundidad con una guía semi-estructurada	13. ¿De qué manera trabajar en MV te ha ayudado a mejorar tus nexos familiares o sociales como ciudadano y profesional? 14. ¿Además del factor económico, se realizan otro tipo de retribuciones? 15. ¿Has tenido inconvenientes para tratar temas familiares por causa del trabajo o se te han brindado las facilidades? 16. ¿La empresa se preocupa por tu crecimiento en los diferentes aspectos (físico, intelectual, emocional, recreacional, emocional, financiera, espiritual)?
					Misión externa					17. ¿Actualmente se percibe demanda de los servicios de MV? ¿Por qué? 18. Aproximadamente, ¿Cuántas quejas o reclamos puede llegar a recibir MV en un mes? 19. Si se presenta una situación de reclamo o queja ¿Cuál es el procedimiento de la empresa? ¿Tienes un papel dentro de este proceso? ¿Cuál? 20. Para ti, ¿Cuál o cuáles son las necesidades más importantes del cliente de MV? 21. ¿Consideras que dichas necesidades mencionadas anteriormente se toman en cuenta en las decisiones de la empresa?
				Valores						22. ¿Si algún posible cliente puede verse perjudicado por el servicio que se ofrece, se evita la venta? (Ej.: con dietas especiales). 23. ¿El servicio ayuda al cliente a encontrar su bienestar? ¿Por qué? 26. En situaciones conflictivas ¿cómo consideras que estas se solucionan? 27. Ante una situación problemática ¿Qué ayuda te han brindado tus superiores para poder resolverlo? 28. De los valores rescatados por los gerentes: ¿Consideras que estos caracterizan el trabajo y servicio de MV? 29. ¿Consideras que estos valores dentro de tu área se tienen presentes en la toma de decisiones? 30. ¿MV como organización cuenta con costumbres que comparta con todos sus colaboradores? (cumpleaños, días que se celebran, reuniones de integración)

Nota. Elaboración propia

Tabla 5

Matriz de consistencia de Gestión de Talento Humano para los gerentes

Objetivo general: Realizar una evaluación del diseño organizacional actual con el que cuenta la empresa a fin de proponer mejoras y, así, poder analizar la posibilidad de la propuesta de implementación de un área de Gestión del Talento Humano.										
Definición	Objetivo específico	Variable	Dimensión	Sub dimensión	Indicador	Autor con cual fijó posición	Metodología	Población, muestra y muestreo	Técnicas de observación	Cuestionario
Definición nominal: Gestión del Talento Humano	Diagnosticar el desempeño actual de las funciones de la gestión de personal en las diferentes áreas presentes de la empresa Manzana Verde.	Gestión del Talento Humano	La persona humana	Necesidades humanas	Necesidades materiales	Chiavenato (2008) y Alcázar (2002)	Tipo: Descriptiva y de Campo Diseño: No experimental, Transversal descriptivo	2 grupos poblacionales: gerentes y trabajadores	Entrevista a profundidad con una guía semi-estructurada	35. Sabemos que la organización debe remunerar a sus trabajadores por sus funciones dentro de la organización. ¿Cómo procuran ustedes satisfacer las necesidades materiales de sus trabajadores (sueldos, bonos, planes de alimentación, etc.)?
					Necesidades cognoscitivas					36. Si habláramos de satisfacer necesidades cognoscitivas, refiriéndonos al aumento de nuestro conocimiento operativo, para conseguir lo que queremos. ¿Mediante qué mecanismos MV logra satisfacer estas necesidades de sus trabajadores (ej: concursos, maestrías, plataformas, etc.)?
					Necesidades afectivas					37. De acuerdo a Alcázar, una persona alcanza satisfacer las necesidades afectivas cuando logra relaciones interpersonales de calidad dentro de la organización (ej: lograr la integración de sus trabajadores). ¿Consideran que en MV se logra satisfacer este tipo de necesidades? ¿Cómo?
Definición conceptual: Según Chiavenato (2008), consiste en la creación de un espacio con todas las condiciones				Motivos y motivación	Motivos extrínsecos					38. Se conoce a los motivos como las razones por las cuales las personas hacen algo, por ejemplo, las razones por las cuales una persona trabaja. Desde el ámbito extrínseco (aspectos materiales), ¿Cuál crees tú que serían tus motivos (o razones) materiales para trabajar en MV? 39. En tu opinión, ¿Cuáles crees que podrían ser los motivos extrínsecos de tus trabajadores?
					Motivos intrínsecos					40. Desde el ámbito intrínseco (adquisición de conocimientos y/o habilidades), ¿Cuál crees tú que serían tus motivos (o razones) intrínsecas para trabajar en MV? 41. ¿Cuáles crees que podrían ser los motivos intrínsecos de tus trabajadores?
					Motivos trascendentales					42. Desde el ámbito trascendental (es el beneficio que se produce en otras personas como consecuencia de la realización de esa acción, es decir, estar al servicio de los demás). ¿Cuál crees tú que serían tus motivos (o razones) trascendentales para trabajar en MV? 43. ¿Cuáles crees que podrían ser los motivos trascendentes de tus trabajadores?
					Motivación					44. De acuerdo al concepto de motivación (La motivación es el impulso a actuar para lograr satisfacciones.), ¿Cuál sería ese "impulso" o "empuje" que tienes para venir a trabajar o continuar trabajando en MV? 45. ¿Cuáles crees que podrían ser la motivación de tus trabajadores?
			Funciones actuales del área de Gestión del Talento Humano	Planificación estratégica	Misión					1. ¿Consideras que hay puestos de trabajo y cualidades de personas que hacen falta para poder lograr la misión que ustedes han establecido? ¿Cuáles?
					Visión					2. ¿Consideras que hacen falta recursos (personas, máquinas, etc.) para lograr la visión de MV? ¿Cuáles?
					Objetivos de la organización					3. ¿Se han planteado objetivos para MV dentro de algún límite de tiempo? ¿Cuáles? 4. Dentro del límite propuesto ¿Cuál es la proporción de objetivos logrados?

Definición	Objetivo específico	Variable	Dimensión	Sub dimensión	Indicador	Autor con cual fijó posición	Metodología	Población, muestra y muestreo	Técnicas de observación	Cuestionario
necesarias para que estos asociados puedan desempeñar correctamente sus labores y, por ende, alcanzar las metas de la organización; mientras que Ferreiro y Alcázar (2002) efectúan un análisis el cual incide en que las personas son seres quienes tienen necesidades, las cuales deben satisfacer de alguna u otra manera y, en esta oportunidad, se enfocan en cómo la organización puede hacerlo desde 3 diferentes ambitos: extrínseco, intrínseco y trascendental.	Diagnosticar el desempeño actual de las funciones de la gestión de personal en las diferentes áreas presentes de la empresa Manzana Verde.	Gestión del Talento Humano	Funciones actuales del área de Gestión del Talento Humano	Análisis de puestos	Organigrama	Chiavenato (2008) y Alcázar (2002)	Tipo: Descriptiva y de Campo Diseño: No experimental, Transversal descriptivo	2 grupos poblacionales: gerentes y trabajadores	Entrevista a profundidad con una guía semi-estructurada	5. Actualmente ¿cuentan con un MOF? 5.a. En caso sí preguntarles qué información contiene en MV este documento. 5.b. En caso no tengan un MOF, ¿Han logrado elaborar un organigrama de toda la organización? 6. ¿Han hecho alguna valoración de puesto? En caso sea sí, ¿Qué metodología utilizaron? 7. ¿Cuántos empleados tuvieron al principio y final de cada semestre (considerando enero-junio y julio-diciembre)? 8. En los mismos periodos de tiempo: 8.a. ¿Cuántas personas tuvieron que dejar la empresa? 8.b. ¿A qué puestos pertenecían estas personas que se fueron de MV? 8.c. ¿Cuánto tiempo permanecieron en sus puestos antes de retirarse? 8.d. ¿Ustedes conocen la razón por la que alguno de ellos dejó su puesto? 9. ¿Has podido identificar el/los puesto(s) con mayor rotación? ¿Cuáles?
					Descripción de puestos					10. Previo a un reclutamiento o captación de personal, ¿Ustedes cuentan con algún documento (puede o no ser tan elaborado) donde se especifique las funciones o requisitos del puesto? 10.a. Si dicen que sí ¿Lo han llegado a aplicar a todos los trabajadores? 10.b. En caso no ¿Considerarían importante este procedimiento? ¿Por qué?
					Modelo de sustitución de puestos clave					23. ¿Qué aspectos evalúan en un trabajador cuando deben efectuar un ascenso? 24. ¿Efectúan un análisis entre sus trabajadores previo a una rotación de personal? ¿Han llegado a utilizar una gráfica de reemplazo organizacional? 25. ¿Qué ventajas o desventajas consideran que este procedimiento (rotación de personal) tiene?
				Reclutamiento	Técnicas de reclutamiento					14. Actualmente ¿Quién se encarga de la captación de personal o reclutamiento en MV? 13. ¿Qué técnicas de reclutamiento o captación de personal se han efectuado en estos últimos meses? ¿Cuáles han considerado las más efectivas durante su experiencia de trabajo? 15. Con respecto a las técnicas de reclutamiento ¿Qué cambios quisieran hacer en este punto?
					Tipos de contratación					20. Frente a una contratación interna (mismos trabajadores) y externa (nuevos perfiles). ¿Qué aspectos considerarías importantes al deddir por una u otra opción para poder colocar a una persona en un determinado puesto? 21. ¿En qué situaciones optarías por una u otro tipo de contratación? 22. ¿Se ha presentado algún inconveniente con estos tipos de contrataciones?
				Selección	Mapa de competencias					11. ¿Qué tipo de competencias consideras fundamental en todos los trabajadores de MV? ¿Podrías mencionar 3 de ellas? 12. ¿Han hecho algún cuadro o mapa de competencias por puesto? En caso sea sí, ¿Qué has podido descubrir?
					Técnicas de selección					16. Según el concepto de selección de personal según Chiavenato ¿Nos podrías indicar cómo inicia y termina este proceso en MV 17. ¿Qué técnicas de selección (entrevistas, pruebas) se usan en MV para evaluar a un candidato? 18. ¿Quiénes son las personas a cargo que suelen participar de este proceso (selección de personal)? 19. ¿Qué aspectos son los más importantes a evaluar en el candidato durante este proceso?

Definición	Objetivo específico	Variable	Dimensión	Sub dimensión	Indicador	Autor con cual fijó posición	Metodología	Población, muestra y muestreo	Técnicas de observación	Cuestionario
	Diagnosticar el desempeño actual de las funciones de la gestión de personal en las diferentes áreas presentes de la empresa Manzana Verde.	Gestión del Talento Humano	Funciones actuales del área de Gestión del Talento Humano	Capacitación	Inducción	Chiavenato (2008) y Alcázar (2002)	Tipo: Descriptiva y de Campo Diseño: No experimental, Transversal descriptivo	2 grupos poblacionales: gerentes y trabajadores	Entrevista a profundidad con una guía semi-estructurada	26. ¿En MV se realizan proceso de inducción a los nuevos trabajadores? ¿Cómo es este proceso? 27. En el proceso de inducción ¿Qué es lo que se les enseña a los nuevos trabajadores? 28. ¿Se hace una presentación del nuevo trabajador a los demás colaboradores de MV? 29. ¿Qué tan efectivo consideras que ha sido (proceso de inducción)? ¿Tienes algún método de verificarlo? 30. ¿Hay algún colaborador encargado de este proceso de inducción? 31. ¿Qué cambios quisieras hacer en base a tu experiencia?
					Desarrollo de las personas					46. ¿Efectúas algún tipo de plan de desarrollo o capacitación a los trabajadores dentro de Manzana Verde? ¿Cuáles son? 47. ¿Se trata de capacitaciones personalizadas (de acuerdo a gustos y preferencias del colaborador), por áreas o dirigidas en forma general? 48. ¿Consideras que esto es importante en MV? ¿Por qué? 49. ¿Han pensado implementar otras alternativas de capacitación? ¿Cuáles?
				Evaluación	Técnicas de evaluación					32. Actualmente, ¿Tiene un método de evaluación del desempeño de los empleados de MV? 32.a. En caso sea sí, ¿Cómo se efectúa? ¿Esto puede llegar a afectar la remuneración a percibir por el trabajador? 32.b. En caso sea no, ¿Qué aspecto (s) considerarías fundamental (es) al momento de evaluar? 33. ¿Cómo se recompensa un buen rendimiento en MV? 34. En caso el colaborador no logre el nivel esperado, ¿Qué hace MV para nivelar o mejorar de forma sustancial el rendimiento?
				Recompensas organizacionales	Financieras					50. ¿Qué tipo de remuneraciones (económico o en especies) y beneficios sociales se ofrece actualmente en MV? 51. ¿Han otorgado algún bono (económico o en especies) a sus trabajadores por buen desempeño? En caso sí, ¿Con qué frecuencia se suele hacer?
					No financieras					52. De la siguiente lista (oportunidad de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad de empleo, calidad de vida en el trabajo, promociones, libertad y autonomía en el trabajo) ¿Qué conceptos han ofrecido como una recompensa no financiera a los trabajadores? 53. En caso no hayan ofrecido alguna, ¿Quisieran implementarlas? ¿Por qué? 54. Finalmente, ¿Cuál es su perspectiva con respecto a la importancia de ofrecer una remuneración no financiera a sus colaboradores dentro de una StartUp?

Definición	Objetivo específico	Variable	Dimensión	Sub dimensión	Indicador	Autor con cual fijó posición	Metodología	Población, muestra y muestreo	Técnicas de observación	Cuestionario
Definición operacional: Variable medida a través de un instrumento aplicado a todos los trabajadores de la empresa Manzana Verde		Gestión del Talento Humano	Funciones actuales del área de Gestión del Talento Humano	Higiene y seguridad del trabajo		Chiavenato (2008) y Alcázar (2002)	Tipo: Descriptiva y de Campo Diseño: No experimental, Transversal descriptivo	2 grupos poblacionales: gerentes y trabajadores	Entrevista a profundidad con una guía semi-estructurada	55. Si bien al día de hoy todos trabajan desde casa (y hay muchas variables que escapan del control de uno), ¿MV ha establecido un horario de trabajo para sus colaboradores? 56. ¿Han planteado mecanismos para que se cumplan las metas propuestas dentro del horario de trabajo? ¿Cuáles? 57. En caso un trabajador cumpla con las metas establecidas en el día antes de concluir el horario de trabajo, ¿Puede considerar por terminada su jornada laboral? 58. ¿Han incurrido en proveer material de trabajo en caso el trabajador lo necesite? 59. ¿Qué tipo de protocolos (y a qué áreas) han implementado en estos tiempos de pandemia? 60. ¿Han ofrecido algún tipo de manual o capacitación a sus colaboradores para cuidar su salud física o mental (alimentación, ergonomía, pausas activas, etc.)? En caso sí, ¿Podrían darnos algún ejemplo de ello?
	Determinar el alcance en cuanto a una propuesta de implementación de un sistema de trabajo enfocado en la gestión del talento humano.		Objetivo de diseño							61. A la actualidad, ¿De qué manera en MV se vienen desempeñando las funciones del área de GTH (reclutamiento, selección, evaluación de personal, cálculo de remuneraciones, etc.)? 62.b. En caso sí, ¿¿Por qué optaron por esa opción? 62.b. En caso no ¿Consideraría usted importante las funciones de esta área? ¿Por qué?

Nota. Elaboración propia

Tabla 6

Matriz de consistencia de Gestión de Talento Humano para los trabajadores

Objetivo general: Realizar una evaluación del diseño organizacional actual con el que cuenta la empresa a fin de proponer mejoras y, así, poder analizar la posibilidad de la propuesta de implementación de un área de Gestión del Talento Humano										
Definición	Objetivo específico	Variable	Dimensión	Sub dimensión	Indicador	Autor con cual fijó posición	Metodología	Población, muestra y muestreo	Técnicas de observación	Cuestionario
Definición nominal: Gestión del Talento Humano	Diagnosticar el desempeño actual de las funciones de la gestión de personal en las diferentes áreas presentes de la empresa Manzana Verde.	Gestión del Talento Humano	La persona humana	Necesidades humanas	Necesidades materiales	Chiavenato (2008) y Alcázar (2002)	Tipo: Descriptiva y de Campo Diseño: No experimental, Transversal descriptivo	2 grupos poblacionales: gerentes y trabajadores	Entrevista a profundidad con una guía semi-estructurada	28. Sabemos que la organización debe remunerar a sus trabajadores por sus funciones entro de la organización, ¿Cómo procura MV satisfacer este tipo necesidades de sus trabajadores (ej.: sueldos, bonos, planes de alimentación, etc.)?
					Necesidades cognoscitivas					29. Si habláramos de satisfacer necesidades cognoscitivas, refiriéndonos al aumento de nuestro conocimiento operativo, para conseguir lo que queremos. ¿Mediante qué mecanismos MV ha logrado satisfacer este ámbito (ej: concursos, maestrías, plataformas, etc.)?
					Necesidades afectivas					30. De acuerdo a Alcázar, una persona alcanza satisfacer las necesidades afectivas cuando logra relaciones interpersonales de calidad dentro de la organización (ej: lograr la integración de sus trabajadores). ¿Considera que dentro de MV se logra satisfacer este tipo de necesidades? ¿Cómo?
Definición conceptual: Según Chiavenato (2008), consiste en la creación de un espacio con todas las condiciones necesarias para que estos asociados puedan desempeñar correctamente sus labores y, por ende, alcanzar las metas de la organización; mientras que				Motivos y motivación	Motivos extrínsecos					31. Se conoce el motivo como las razones para hacer algo, en este caso, trabajar. Desde el ámbito extrínseco (aspectos materiales), ¿Cuál crees tú que serían tus motivos (o razones) materiales para trabajar en MV?
					Motivos intrínsecos					32. Desde el ámbito intrínseco (adquisición de conocimientos y/o habilidades), ¿Cuál crees tú que serían tus motivos (o razones) intrínsecas para trabajar en MV?
					Motivos trascendentales					33. Desde el ámbito trascendental (es el beneficio que se produce en otras personas como consecuencia de la realización de esa acción, es decir, estar al servicio de los demás). ¿Cuál crees tú que serían tus motivos (o razones) trascendentales para trabajar en MV?
					Motivación					34. De acuerdo al concepto de motivación (La motivación es el impulso a actuar para lograr satisfacciones.), ¿Cuál sería ese "impulso" o "empuje" que tienes para venir a trabajar o continuar trabajando en MV?
			Funciones actuales del área de Gestión del Talento Humano	Planificación estratégica	Misión					1. ¿Consideras que hay puestos de trabajo y/o cualidades de personas que hacen falta para poder lograr la misión que la organización ha establecido? ¿Cuáles?
					Visión					2. ¿Qué recursos (personas, máquinas, etc.) consideras que falta aún para lograr la visión de MV?
					Objetivos de la organización					3. Frente a tu tiempo trabajando en la organización... ¿Conoces si MV se plantea objetivos organizacionales? ¿Cuáles? 4. En caso la respuesta en la pregunta 3 haya sido sí, preguntar: ¿Qué objetivos organizacionales conoces que se hayan planteado? 5. ¿Consideras que los objetivos que persigue tu área se alinean con los objetivos de la organización? ¿Por qué?
				Análisis de puestos	Organigrama					6. Si tuvieras que hacer un organigrama (superiores, compañeros, etc.) sobre el área en el que te encuentras laborando, ¿Lo podrías hacer? Si dijera que sí, ¿Logras distinguir con facilidad lo mismo, pero a nivel macro, es decir, con toda la organización?
					Descripción de puestos					7. De acuerdo al puesto en el que te encuentras... ¿Conoces tus funciones y/o responsabilidades, a quien reportar o incluso qué se necesita (competencias, habilidades) para ejecutar tus funciones?
					Modelo de sustitución de puestos clave					18. ¿Has pensado en una línea de carrera dentro de MV? 19. ¿Qué factores consideras que se debe tener preparado para obtener un ascenso de puesto? 20. ¿Has pensado rotar o cambiar a un puesto de un área diferente de donde te encuentras?

Definición	Objetivo específico	Variable	Dimensión	Sub dimensión	Indicador	Autor con cual fijó posición	Metodología	Población, muestra y muestreo	Técnicas de observación	Cuestionario
Ferreiro y Alcázar (2002) efectúan un análisis el cual incide en que las personas son seres quienes tienen necesidades, las cuales deben satisfacer de alguna u otra manera y, en esta oportunidad, se enfocan en cómo la organización puede hacerlo desde 3 diferentes ambitos: extrínseco, intrínseco y trascendental.	Diagnosticar el desempeño actual de las funciones de la gestión de personal en las diferentes áreas presentes de la empresa Manzana Verde.	Gestión del Talento Humano	Funciones actuales del área de Gestión del Talento Humano	Reclutamiento	Técnicas de reclutamiento	Chiavenato (2008) y Alcázar (2002)	Tipo: Descriptiva y de Campo Diseño: No experimental, Transversal descriptivo	2 grupos poblacionales: gerentes y trabajadores	Entrevista a profundidad con una guía semi-estructurada	11. ¿Cómo te enteraste del puesto de trabajo? 12. ¿Cuál es tu apreciación a dicho medio? 13. ¿Qué consejo o idea tendrías para mejorarla si es que aún siguiera vigente?
					Tipos de contratación					16. Para colocar a una persona en un nuevo puesto, existe la contratación interna (es decir, los mismos trabajadores) y externa (con respecto a nuevos perfiles). ¿En qué situaciones considerarías que sería las más apropiadas usarlas? 17. Para ti, ¿Qué factores serían importantes revisar para decidir entre una y otra? *(si el colaborador no ha respondido esto en la anterior pregunta, proceder)*
				Selección	Competencias (hard y soft)					8. ¿Qué tipo de competencias (Hard y Soft) consideras fundamental en todos los trabajadores de MV? 9. ¿Qué competencias consideras necesarias desde el puesto en el que te encuentras? 10. ¿Qué competencia crees que hace falta reforzar dentro de la organización?
					Tecnicas de selección					14. ¿Mediante qué técnicas de selección (entrevistas, pruebas) fuiste evaluado para ingresar a MV? 15. ¿Consideras adecuada la técnica aplicada para tu puesto? ¿Cuál otra crees que se podría implementar a manera de complemento?
				Capacitación	Inducción					21. Al ingresar a MV, ¿Has tenido algún proceso de inducción?, ¿Cómo fue? 22. ¿Qué tan efectivo consideras que ha sido? ¿Por qué? 23. ¿Has tenido algún inconveniente al realizar tus funciones tras haber tenido tu inducción? 24. Con respecto a la inducción, ¿Qué cambios quisieras hacer o cómo quisieras que hubiera sido para ti? 25. ¿Te presentaron ante los demás trabajadores de MV (de tu área y las demás)?
					Desarrollo de las personas					35. ¿Has participado de algún plan de desarrollo o capacitación dentro de Manzana Verde? De ser sí, dar un ejemplo. 36. ¿Consideras necesario participar en programas de capacitación? ¿Por qué?
				Evaluación	Técnicas de evaluación					26. Al día de hoy que trabajas en MV, ¿Has sido evaluado por un superior directo o los gerentes? 27. ¿Conoces cómo funciona el proceso? 27.a. En caso sea sí, ¿Tendrías alguna sugerencia o mejora? ¿Cuáles serían? 27.b. En caso sea no, ¿Qué factores considerarías importante para evaluar a un trabajador?
				Recompensas organizacionales	Financieras					37. ¿Qué tipo de remuneraciones (económico o en especias, no es necesario mencionar montos) y beneficios sociales te ofrece actualmente MV? 38. ¿Te han otorgado algún bono (económico o en especias) anteriormente?
					No financieras					39. De la siguiente lista (oportunidad de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad de empleo, calidad de vida en el trabajo, promociones, libertad y autonomía en el trabajo) ¿Cuál de dichos conceptos te han ofrecido como una recompensa no financiera? En caso no, ¿Cuál de ellas quisieras que se implemente? ¿Por qué?

Definición	Objetivo específico	Variable	Dimensión	Sub dimensión	Indicador	Autor con cual fijó posición	Metodología	Población, muestra y muestreo	Técnicas de observación	Cuestionario
Definición operacional: Variable medida a través de un instrumento aplicado a todos los trabajadores de la empresa Manzana Verde	Diagnosticar el desempeño actual de las funciones de la gestión de personal en las diferentes áreas presentes de la empresa Manzana Verde.	Gestión del Talento Humano	Funciones actuales del área de Gestión del Talento Humano	Higiene y seguridad del trabajo		Chiavenato (2008) y Alcázar (2002)	Tipo: Descriptiva y de Campo Diseño: No experimental, Transversal descriptivo	2 grupos poblacionales: gerentes y trabajadores	Entrevista a profundidad con una guía semi-estructurada	40. ¿Actualmente de qué manera vienes laborando en MV: remota o presencial? 41. ¿Tienes metas establecidas en el día a día para lograr los objetivos del área en MV? 42. ¿Tienes un horario de trabajo establecido para cumplir las metas? 43. *Dependiendo de la respuesta de los gerentes con respecto a cuantos puestos de trabajo aún laboran de manera presencial va esta pregunta a los trabajadores: En caso el trabajo sea remoto y el colaborador haya ingresado antes de marzo del 2020* , ¿Consideras que de forma remota ha aumentado o reducido tu horario de trabajo en comparación a la forma presencial? 44. ¿Sabes si hay un seguimiento (por los superiores) para saber si es que cumples las metas o los objetivos dentro del horario de trabajo? 45. En caso el trabajo sea presencial, ¿Qué tipo de protocolos de bioseguridad han implementado para que puedas desempeñar tus funciones? 46. Durante tu tiempo de trabajo en MV ¿Has necesitado nuevo material para poder cumplir tus funciones? 46.a. En caso sí, ¿La organización te ha suministrado dicho material en el momento que lo has necesitado? 46.b. En caso no te haya suministrado, ¿Cómo lo has solucionado? 47. Si has trabajado de manera remota (la pregunta debe ser efectuada para todos), ¿La empresa te ha dado consejos sobre cómo mantener la ergonomía desde casa (manual de trabajo, consejos, etc.)?
	Determinar el alcance en cuanto a una propuesta de implementación de un sistema de trabajo enfocado en la Gestión del Talento Humano.		Objetivo de diseño							48. A la actualidad, ¿Sabes de qué manera se vienen desempeñando las funciones del área de GTH (reclutamiento, selección, evaluación de personal, cálculo de remuneraciones, etc.)? 49. ¿Consideraría usted importante las funciones de esta área? ¿Por qué?

Nota. Elaboración propia


UNIVERSITAS STUDIORUM PIURENSIS

Capítulo 3. Marco metodológico

3.1 Tipo de investigación

La presente tesis desarrolla una investigación en torno a dos (2) variables (diseño organizacional y gestión del talento humano) las cuales siguen un estudio casi similar. Ambas variables efectuarán un diagnóstico a la empresa Manzana Verde y para ello necesitará de un tipo de investigación descriptivo y de campo. Finalmente, ambas variables, seguirán una segunda fase de trabajo denominada proyecto factible.

A continuación, se definirán los conceptos para una mejor comprensión de lo que consisten estos tipos de investigación. En primer lugar, un proyecto factible según Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011) es definido como:

> Consiste en la investigación, elaboración, y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimiento o necesidades de organizaciones o grupos sociales (pág. 21).

Igualmente, Palella y Martins (2006) un proyecto factible se elabora a partir de la creación de una propuesta con la finalidad de satisfacer ciertas necesidades determinadas de acuerdo con una base de diagnóstico. Estos conceptos recaen justamente en el objetivo general del presente trabajo de investigación (de la variable de gestión de talento humano): diseñar una propuesta de implementación del área de Gestión de Talento Humano en la *StartUp* piurana Manzana Verde.

Todo lo realizado tiene como finalidad realizar una propuesta de análisis organizacional, es decir, plantear un modelo o herramienta que permita describir a la empresa cómo se encuentra actualmente, qué oportunidades mejora posee, entre otros; asimismo, una propuesta de trabajo que puede mejorar la gestión del personal en cuanto a las labores que esta área desempeñe (reclutamiento, selección, remuneraciones, etc.), de tal forma que permita un mejor tratamiento, orden e incluso para lograr mayor acoplamiento a la cultura y clima que se vive dentro de la empresa. Todo ello siempre y cuando la empresa apruebe su implantación.

Por otro lado, toca conocer sobre los tipos de investigación que posee la presente tesis. En primer lugar, sobre la investigación descriptiva, se encuentra al autor Arias (2006) la cual la define como:

La caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer sus estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (pág. 25).

Esto implica, entonces, centrar la atención al objeto o grupo de estudio no sólo para conocer sus características, sino para entender el patrón de comportamiento o el factor común de dicha actuación, el cual servirá más adelante para determinar un plan de acción.

Asimismo, están los autores Palella y Martins (2006) quienes definen un tipo de investigación descriptiva como aquella cuyo propósito es interpretar la realidad del hecho, esto incluiría: descripción, registro, análisis para poder interpretar mejor el fenómeno de estudio.

De esta manera, se puede afirmar que se trata de una investigación descriptiva debido a que en ambas variables se busca conocer una realidad específica para saber cómo actuar en cada una de ellas. Así tenemos:

- Diseño organizacional: Conocer e interpretar la realidad actual de la estructura interna, así como algunos puntos determinantes y relevantes que permitirán brindar sugerencias para una mejor gestión organizacional.
- Gestión de talento humano: Conocer cómo se viene trabajando las diferentes actividades propias de la rama de la administración y poder brindar más adelante las generalidades de cómo se podría llevar a cabo estas labores.

De modo similar, según lo anteriormente mencionado, este trabajo de investigación corresponde a una investigación de campo que, según Palella y Martins (2006), se basa en que los datos recolectados se tomen del ambiente regular en donde se llevaron a cabo, sin alterar o controlar variables. Si el estudio no se llevara de esa manera, la confianza de este ambiente se puede corromper, lo cual afectaría directamente la objetividad de los resultados.

Asimismo, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011), plantea también un concepto de investigación muy relacionado al anterior mencionado, pues es definido como un análisis sistemático de la realidad, cuyo propósito puede ser describir, interpretar, entre otros; para finalmente entender mejor la naturaleza del fenómeno de estudio a través de métodos característicos del investigador.

De acuerdo con lo expuesto, el presente trabajo de investigación es de campo dado que se recolectará la información directamente de los gerentes, así como de los trabajadores de la *StartUp* piurana Manzana Verde; a quienes se les hará la consulta en su mismo espacio de trabajo a fin de no alterar ninguna variable de la realidad, y así, realizar una descripción objetiva.

Asimismo, otro tipo de diseño de investigación que tienen en común ambas variables y, por ende, viene siendo usado en la presente tesis es la de tipo documental. En ese sentido, para Arias (2006) una investigación documental consiste en buscar, recuperar y analizar los datos secundarios obtenidos con la finalidad de aportar nuevos conocimientos que, en este caso, es aportar a partir de un proceso de reclutamiento a la medida de la empresa. Igualmente, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2011) hace referencia a un estudio de mayor profundidad (usando cualquier recurso) el cual permitirá obtener un mayor conocimiento del problema o fenómeno de estudio a fin de divulgar en cualquier medio, todo aquello nuevo que se haya encontrado a lo largo de este proceso.

En otras palabras, la naturaleza de investigación documental, mediante la consulta y búsqueda de diferente literatura de la rama de la administración, permitirá obtener mejores conceptos y líneas de trabajo tanto sobre diseño organizacional como de gestión de talento humano; de esta forma, los tesistas podrán interpretar mejor la realidad de la organización y brindar sugerencias más precisas y una propuesta de trabajo para ser analizadas y/o aprobados por los directivos.

3.2 Diseño de investigación

El primer tipo de diseño de esta investigación hace referencia a una no experimental, que según Arias (2006) se da cuando no se manipulan las condiciones en las que se realiza el estudio. Al mismo tiempo, los autores Palella y Martins (2006) lo definen como aquella en la cual no se manipula de manera intencional alguna variable y se espera a que las situaciones sucedan para ser observadas; es así como las variables independientes sucedieron y por lo tanto ya no se pueden manejar, y por lo tanto no se logran modificar.

Este trabajo de investigación es, en primera instancia, de carácter no experimental, pues se estudia sin manipular variables del entorno, es decir, se evalúa sin influir en ellas, así se proporciona un análisis real y fiable de la situación tanto del diseño organizacional como de la gestión de talento humano dentro de la *StartUp* Manzana Verde.

Otro tipo de diseño de investigación al que también corresponde esta investigación es al de tipo transversal, que según Palella y Martins (2006) “es el nivel de investigación que se ocupa de recolectar datos en un solo momento y en un tiempo único. Su finalidad es describir las variables y analizar su incidencia e interacción en un momento dado, sin manipularlas” (pág. 104).

En esa misma línea, Chávez (2007) hace referencia al concepto de transversal de la siguiente manera: “Estudio que mide una vez la variable. Se miden los criterios de uno o más grupos de unidades en un momento dado, sin pretender evaluar la evolución de esas unidades” (pág. 134).

Asimismo, es importante mencionar el concepto de una investigación transversal-descriptiva, para esto nos apoyaremos en el concepto de Hernández, Fernández y Baptista (2014) quienes afirman este tipo de diseño consiste en indagar la incidencia o relación de las variables en una población, es decir, un estudio netamente descriptivo.

Gracias a los conceptos de los autores, se puede concluir que este trabajo de investigación presenta un diseño transversal puesto que se estudiará a los gerentes y trabajadores de la *StartUp* Manzana Verde como grupos poblacionales diferentes, pero dentro de un momento determinado a través de diversos criterios de análisis desde el punto de vista del diseño organizacional y gestión del talento humano.

3.3 Población

Los autores Palella y Martins (2006) definen a una población como "el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones (…) conjunto finito e infinito de elementos persona o cosas pertinentes a una investigación y que generalmente suele ser inaccesible" (pág. 115), de modo similar, el autor Tresierra (2010) lo define como un conjunto de elementos que mantienen una o más variables en común precisadas y, que, gracias a eso, estos se relacionan entre sí.

El estudio del diseño organizacional y de gestión de personal, considerando la fijación de autores como guía de análisis y trabajo, a todos los que integran la *StartUp* Manzana Verde, tendrá como finalidad recoger sus opiniones, necesidades, entre otros. Por tal razón, es que se considera oportuno dividir en dos (2) los grupos poblaciones para un mejor enfoque y desarrollo de la presente investigación. Así se tiene:

Tabla 7

Grupos poblacionales a estudiar

Población	Descripción
Grupo 1: Trabajadores de Manzana Verde	Censo a través de entrevista aplicado a 11 personas quienes intervienen en las ciudades Piura y Lima.
Grupo 2: Gerentes de Manzana Verde	Censo a través de entrevista aplicado a los 2 gerentes (Director ejecutivo y Directora de *marketing*) quienes se encuentran en la Ciudad de Piura y Lima.

Nota. Elaboración propia

Debido a que este estudio iría a beneficiar a toda la empresa (tanto trabajadores como gerentes), se creyó prudente estudiarlos a manera de dos (2) grupos poblacionales diferentes y distintos por sus enfoques. De esa manera, en lugar de realizar una muestra, se puede estudiar a dos (2) poblaciones a manera de censo que según Arias (2006) es el estudio completo de todos los elementos de la población siempre y cuando sea necesario y se cuente con los medios para realizarlo; justamente esa facilidad de medios es la que se tiene para entrevistar a todos los trabajadores.

3.4 Técnica de observación

La presente investigación presenta una técnica de observación definida, sin embargo, es importante concretar qué es, en primer lugar, una técnica de observación. Para tal efecto, Tamayo y Tamayo (2009) la explican como aquella que "sugiere y motiva los problemas y conduce a la necesidad de la sistematización de los datos. La observación científica debe trascender una serie de limitaciones

y obstáculos los cuales debemos comprender por el subjetivismo, la parcialización, la emotividad, etc." (pág. 187).

En esa misma línea, Palella y Martins (2006) logran definir que la técnica de observación "consiste en estar a la expectativa frente al fenómeno, del cual se toma y se registra información para su posterior análisis. En ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos" (pág. 126).

Explicado el concepto, se podrá indicar que el presente trabajo de investigación emplea como técnica de observación, es decir, la actividad para analizar los hechos y/o fenómenos, la entrevista a profundidad.

En primer lugar, se debe explicar qué es exactamente una entrevista a profundidad. Para tal efecto, Arias (2006) expone que la presente técnica es de uso bastante común donde existe una relación directa entre el investigador y su objeto de estudio; normalmente, suelen ser aplicadas en individuos o en grupo, a criterio del investigador.

De igual manera, Palella y Martins (2006) definen la entrevista como una técnica de obtención de datos a manera de diálogo entre dos personas cuya intención es obtener toda la información posible.

Entonces, como se explicaba líneas arriba, la entrevista es una técnica que funciona a manera de diálogo cuyo fin es obtener toda la información posible. Además, esto se podrá lograr debido al pequeño número de personas que conforman la empresa; de esta manera, se podrá conocer a mayor detalle todas las opiniones de los gerentes y trabajadores en términos de necesidades, virtudes, entre otros.

3.4.1 *Instrumento*

Para este trabajo de investigación, se empleó la guía de entrevista que según Palella y Martins (2006) "es un instrumento que forma parte de la técnica de la entrevista. Desde un punto de vista general, es una forma específica de interacción social" (pág. 140). Este guión permitirá a los investigadores mantener una fluidez en el diálogo cuya única finalidad es la de recoger información del entrevistado.

Para una buena realización de la técnica, se ha elaborado dos (2) guías de entrevistas que serán aplicadas a los dos (2) grupos poblacionales a estudiar (trabajadores y gerentes de la empresa Manzana Verde) con la intención de recoger todas las opiniones y/o recomendaciones posibles y, así, continuar con el curso del diseño del proyecto.

Básicamente, este guion de entrevista funcionará como un medio de diálogo en el que, a través de preguntas abiertas, es decir, que dan cabida a opiniones libres de los gerentes y trabajadores, cubra la recolección de información de las cuestiones de diseño organizativo y de la gestión actual de las tareas de la rama del talento humano.

3.4.2 *Validez*

El concepto de validez para Palella y Martins (2006) es definida como "ausencia de sesgos entre lo que se mide y lo que realmente se quiere medir" (pág. 172). Por su parte, Kenlinger y Lee (2008) reducen el concepto en una pregunta, de la siguiente manera: "se sintetiza en la pregunta ¿estamos midiendo lo que creemos que estamos midiendo? El énfasis en esta pregunta está en lo que se mide" (pág. 604).

Por ese motivo, la validez de esta investigación será medida en los guiones de entrevista a fin de mostrar un listado de preguntas y diálogos necesarios libre de riesgos y/o cualquier otro sesgo que pueda afectar sus futuros resultados, asegurándonos un análisis fiable de la situación y, por ende, un proyecto válido (en el caso de la variable de gestión de talento humano).

Asimismo, cabe indicar que el presente trabajo tendrá una validez de contenido, en donde según el estudio de Palella y Martins (2006), se busca fijar qué tanto representan los ítems del instrumento, usado por los investigadores, al campo o totalidad de información de los atributos a determinar. De igual manera Kenlinger y Lee (2008) definen también dicha validez como "la representatividad o la adecuación de muestreo del contenido-la sustancia, la materia, el tema- de un instrumento de medición" (pág. 605).

Según lo explicado anteriormente, se precisa que los instrumentos empleados son válidos ya que, así como buscan responder a las incógnitas más importantes de los objetivos planteados, también se sometió al proceso de validez de contenido por tres (03) expertos pertenecientes a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura.

3.5 Técnica de análisis de datos

Para una mejor forma de analizar los datos recolectados de las entrevistas a profundidad los investigadores decidieron elaborar una tabla de doble entrada usando el *soft*ware Micro*soft* Excel en la cual se especifiquen las preguntas y los nombres de los participantes.

De esta manera, se podrá comparar mejor todos y cada uno de los detalles expuestos tanto por los gerentes como por los trabajadores para determinar la estructura organizativa idónea y la mejor estrategia de trabajo en gestión de talento humano a proponer en la empresa Manzana Verde a fin de diseñar correctamente el método a seguir como proyecto factible que finalmente tiene como objetivo este trabajo de investigación.

Capítulo 4. Análisis de Resultados

4.1 Análisis y discusión de resultados de la variable de Diseño Organizacional

Los primeros cuestionarios aplicados, ya mencionados en el capítulo 3 de la variable de Diseño Organizacional, es a los gerentes y colaboradores, quienes comparten su opinión basados en su experiencia dentro de la organización que ha experimentado cambios para adaptarse a su entorno competitivo.

Manzana Verde mantiene operaciones en Perú y México. Su organización presenta puestos específicos que abarcan funciones en ambos países y para recoger la información se optó por realizar las entrevistas por medio de video llamadas web. Las condiciones en la que se ejecutó el estudio fueron bajo la pandemia del COVID-19 y la distancia geográfica de ambos países.

Se consideró aplicar el cuestionario a treinta y tres (33) personas (colaboradores y gerentes) las que se encontraban trabajando para Manzana Verde. Sin embargo, debido a los contratiempos de la empresa y las condiciones anteriormente mencionadas, solo se entrevistó a doce (12) personas (incluyendo a los gerentes). Con lo anterior especificado, se procederá a analizar la información recolectada a través de las entrevistas a profundidad.

El análisis de la información obtenida se realizó aplicando el modelo del Octógono. De igual forma, por motivos de confidencialidad de los datos obtenidos, se usarán solo indicadores que mostrarán las diferentes respuestas brindadas por los trabajadores de la organización, de la siguiente manera:

Trabajador 1: T1	Trabajador 7: T7
Trabajador 2: T2	Trabajador 8: T8
Trabajador 3: T3	Trabajador 9: T9
Trabajador 4: T4	Trabajador 10: T10
Trabajador 5: T5	Gerente 1: G1
Trabajador 6: T6	Gerente 2: G2

Variable: Diseño Organizacional

Dimensión e Indicador: Objetivo de recopilación de información sobre la empresa

Los gerentes de Manzana Verde mencionaron los siguientes productos ofrecidos por la empresa:

- Principalmente ofrece planes de alimentación saludable incluyendo el servicio de delivery, medido calóricamente según los objetivos nutricionales de las personas y asesoramiento nutricional.
- Manzana Verde Pro, el cual es un servicio digital complementario en donde se ofrece planes de ejercicio y guía nutricional (recetas, lista de compras, entre otros).

Tabla 8

Servicios ofrecidos por la organización

G1	G2
"El producto principal son planes de comida a *delivery* que incluyen servicios digitales de control y asesoramiento nutricional"	"Es un *delivery* de alimentación saludable (…)", "este es el servicio principal y el otro se llama Manzana Verde Pro que es un plan de ejercicios y nutricional"

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Tabla 9

Información personal

T1	T2	T3	T4
Tiempo laborando en la empresa: 1 año y 2 meses. *Área:* Atención al cliente	*Tiempo laborando en la empresa:* 11 meses. *Área: Marketing*	*Tiempo laborando en la empresa:* 8 meses. *Área:* Atención al cliente	*Tiempo laborando en la empresa:* 2 años. *Área:* Operaciones
T5	**T6**	**T7**	**T8**
Tiempo laborando en la empresa: 6 meses. *Área:* Atención al cliente	*Tiempo laborando en la empresa:* 1 año 8 meses. *Área:* Operaciones	*Tiempo trabajando en la empresa:* 1 año y medio. *Área:* Administrativa	*Tiempo laborando en la empresa:* casi 2 años. *Área:* Atención al cliente
T9	**T10**		
Tiempo laborando en la empresa: 9 meses. *Área:* Operaciones	*Tiempo trabajando en la empresa:* 2 años. *Área:* Producto.		

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los investigadores pudieron realizar las entrevistas a los trabajadores de las diferentes áreas de Manzana Verde. Los colaboradores entrevistados llevaban laborando entre medio año y más de dos años en la empresa.

Tabla 10

Característica principal del servicio ofrecido

T1	T2	T3	T4
"Es bueno (…)", "Excelente (aún) no."	"Mejorable"	"Personalizado"	"(…) Mejora constante"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Calidad"	"Personalizado"	"Rico"	"Muy buena"
T9	**T10**		
"Personalizado"	"Ahorro de tiempo"		

G1	G2
"Práctico"	"(…) Ahorro del tiempo"

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los colaboradores destacaron que Manzana Verde tiene como características principales la personalización de su servicio, la constante mejora y la practicidad que significa para el cliente (ahorro de tiempo ofrecido).

Tabla 11

Logro de los objetivos

G1	G2
"Sí, considero que sí. Al ser una *StartUp* tenemos objetivos mucho más ambiciosos (…)", "solo se logró duplicar las ventas respecto al 2019 porque tuvimos que parar (…)", "renovar nuestra base de usuarios (…)", "(en el 2020) muchos cambiaron sus condiciones de vida que les hacían pedir MV"	"Nuestro principal objetivo es crecer y sí estamos logrando el crecimiento que venimos planificando"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Según lo indicado por los gerentes, Manzana Verde se plantea metas ambiciosas de ventas y están logrando crecer. Sin embargo, en los últimos meses debido a la pandemia muchas condiciones de sus clientes cambiaron, por lo tanto, tuvieron que iniciar con nuevos clientes, aun así, han logrado un aumento de sus ventas (menor al planeado).

Tabla 12

Competencia directa e indirecta

G1	G2
"Las empresas que venden kit de comida saludable, pero en Perú no hay específicamente eso, solo hay restaurantes de menú pequeños en cada esquina y que hacen *delivery* (algunos tienen su opción saludable). En otros países sí existen (…); y la competencia indirecta son básicamente todas las empresas que venden comida a *delivery*, ahí están las apps, menús.", "Pueden reemplazar 1 o 2 días MV."	"En el sector no hay una competencia directa, en Latinoamérica tampoco y justamente por eso que somos una *StartUp.* que da un valor como diferenciado.", "(…) En México hay una empresa también de planes personalizados, pero son súper caros (…)", "La competencia (indirecta) es el menú que te puedas comer en la esquina o la mamá que te cocine en la casa. Así como saludable (…)".

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Se señala como competencia directa a: las empresas que venden kits de comida saludable que existen en otros países como Colombia, México, Brasil. Los gerentes identificaron que en Perú no cuentan con este tipo de competencia porque sólo existen restaurantes pequeños con opciones de comida saludable que ofrecen servicio *delivery*.

Como competencia indirecta reconocieron a todas las empresas que venden comida a *delivery*, de manera digital u otro como aplicativos (Rappi), restaurantes (*dark kitchen*), comer en casa, entre otras.

Tabla 13

Plataformas de comunicación interna

T1	T2	T3	T4
"Zoom, WhatsApp y Discord"	"Discord y Trello, a veces usamos Word en las reuniones y (…) dejamos comentarios", "y WhatsApp"	"Discord y WhatsApp"	"Discord más profesional (…)", "WhatsApp para avisar las reuniones o cosas rápidas y sin mucha importancia"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Vía telefónica, WhatsApp y Zoom"	"Discord y Whatsapp"	"Discord con los chicos del grupo y WhatsApp que es lo más directo"	"Discord y Zoom"
T9	**T10**		
"Discord, WhatsApp y Trello"	"Para trabajo usamos Discord, Zoom, para integración usamos WhatsApp"		

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

La comunicación interna de la organización se realiza por diversas plataformas como:

- Zoom
- WhatsApp
- Discord
- Vía telefónica
- Trello
- Word (office)
- Llamadas telefónicas

Las mencionadas con mayor frecuencia para la coordinación de trabajo son Discord y Zoom para conversaciones más formales. WhatsApp es utilizada para una conversación informal en donde todos los colaboradores participan en un solo grupo (p.e.: Felicitaciones por cumpleaños, bienvenida a un nuevo trabajador, etc.).

Dimensión: Ambiente de la Organización

Indicador: Entorno interno

Tabla 14

Valores y capacidades en la propuesta de valor

T1	T2	T3	T4
“Tecnología (…)”, atención agradable, personalizado”	"la tecnología (…)”, “(…) la personalización”	“(…) Es una atención personalizada (…)”, “La tecnología (…)”	“(…) buen servicio de atención (…)”, “la tecnología (…)” “el eco amigable (…)”
T5	**T6**	**T7**	**T8**
“Personalización, buena atención, tenemos una red multinacional”	“Personalizado, tecnológico, de nutrición”	“Llevar salud, personalización, una atención agradable, una red multinacional (…) y tecnología”	“amigable, la tecnología (…)” “atención al cliente también es agradable (…)”
T9	**T10**		
“Es personalizado (…)”, “gran servicio al cliente (…)”, “la diversidad (el plan de las calorías y carta diversa)”	“La tecnología (...)”		

G1	G2
“Variado, práctico, integrado con nutrición, asequible, saludable”	“Los platos son personalizados (...) y utilizamos la tecnología para todo el proceso logístico (...)”

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los gerentes coincidieron que uno de los valores y capacidades importantes de Manzana Verde es la personalización o variedad de platos saludables que ofrece al público, ya que estos vienen acompañados de una asesoría nutricional para orientar a los consumidores al logro de objetivos planteados; así como el uso de la tecnología para poder enriquecer la experiencia del consumidor e

internamente facilitar procesos dentro de las diferentes áreas y, así, brindar un mejor servicio. De igual forma, los colaboradores rescatan la atención de las trabajadoras de atención al cliente y ventas, quienes buscan asesorar y brindar soluciones de una forma amena, agradable y ágil para que el consumidor se sienta cómodo con el servicio.

Tabla 15

Elemento diferencial respecto a la competencia

T1	**T2**	**T3**	**T4**
"Ofrecemos comidas saludables y damos citas nutricionales", "por un precio factible", "la atención trata de darte una respuesta inmediata"	"(…) tratamos de hacer simple la experiencia del usuario (…)"	"La tecnología, la personalización, la atención y los beneficios que da"	"La accesibilidad, ahí incluyo precio, llegada, rapidez, fácil de comprar"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"La calidad (insumos, atención y *delivery*)"	"La parte de la asesoría nutricional"	"Los precios (de la competencia) son más altos y no necesariamente son saludables"	"Basándome en lo que dicen los clientes variedad en las comidas"
T9	**T10**		
"La personalización"	"En MV puedes programar tus pedidos de la semana, (…)"		

G1	**G2**
"La comida es altamente saludable (…). La escalabilidad, tenemos una capacidad de crecimiento muchísimo más alta que otras empresas porque no tenemos cocinas", "Lo último es el precio, todo lo hacemos integrado con tecnología y nutrición"	"Nosotros podemos cumplir objetivos nutricionales con alta efectividad a un precio accesible"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Si se hace una referencia al elemento diferencial de Manzana Verde este sería la asesoría nutricional debido a que, frente a su competencia (directa o indirecta), ofrece un servicio mucho más completo debido a que no solo compras un plato de comida saludable, sino que adquieres servicios complementarios como asesorías nutricionales, seguimientos de objetivos y una amplia variedad de platos para escoger. Asimismo, el producto se vuelve más asequible debido a que el precio (incluyendo el *delivery*) es de S/. 12.90 tanto en Piura como en Lima.

Tabla 16

Oportunidades de mejora en los procesos internos

T1	T2	T3	T4
"(…) la entrega de nuestros pedidos."	"(…) el proceso de aprendizaje, (Actualmente) realizas el experimento, (lo) mides y luego terminas aprendiendo, pero el tema es que no solamente se da en un área sino en otras áreas también."	"(…) el tema de incidencias (…) para que sea más automatizado"	"Creo que se podría mejorar las sinergias (…)"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Yo pienso que ya estamos evaluando sobre la marcha (…)"	"(…) Puede estar un poco más organizado (…) que ya no haya tantas cosas manuales si no que puedan integrarse en un *soft*ware"	"(…) no hay un proceso marcado o un esquema realizado"	-
T9	**T10**		
"(…) Siempre se trata de automatizar todo, si tienes una propuesta de mejora, lo subes y los de sistemas ayudan a automatizar para que el trabajo sea más fácil"	"(…) Proceso(s) se puede automatizar con tecnología"		

G1	G2
"El reclutamiento de personas, es algo que hacemos algunos jefes de área (…)", "El proceso de tecnología (…)", "La supervisión de control de calidad en las cocinas (…)", "Los reportes de indicadores de rendimiento (…)"	"La comunicación entre áreas y el proceso de reclutamiento"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Dentro de Manzana Verde se reconoce tanto por parte de los gerentes como de los colaboradores la necesidad de mejorar constantemente desde cada una de sus áreas. Los colaboradores rescatan la necesidad de una mayor comunicación o trabajo en equipo, para que así se

pueda obtener una mayor sinergia dentro de la organización; un ejemplo mencionado por los colaboradores ha sido la oportunidad de lograr un aprendizaje organizativo, en el cual, si se pone en práctica una estrategia, se pueda lograr identificar el impacto que ha tenido en cada una de las áreas y, al mismo tiempo, dejar un registro de los resultados obtenidos para ser revisados o utilizados en un futuro.

En el caso de los gerentes, ellos ven la necesidad de mejora sobre procesos internos de la empresa, sean estos como el reclutamiento de personas, la supervisión de las cocinas donde se elaboran los platos y los indicadores con los que se mide el rendimiento por áreas y de toda la organización.

Tabla 17

Elementos valiosos de la organización

G1	G2
La tecnología y la nutrición	La tecnología

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

La pregunta planteada a los gerentes muestra que la tecnología se convierte en un factor clave para poder llevar adelante tanto los procesos internos como aquellos que permiten interactuar con el cliente (p.e.: la recepción del pedido, información, entre otros).

En esa misma línea, otro elemento destacado, fue la nutrición debido a que el servicio ofrecido contempla un seguimiento nutricional asistido, lo cual complementa los planes de alimentación para el logro de objetivos de manera saludable.

Indicador: Entorno externo

Tabla 18

Circunstancias del entorno externo que favorecen el desarrollo organizacional

T1	T2	T3	T4
“La cuarentena”, “Las personas de repente quisieron comer más sano (*wellness*)”	a cuarentena: el hacer dieta (*wellness*)”, “(…) pedir a *delivery”,* “Hay personas que nos les conviene cocinar o aburrido (…), en este caso, no pueden salir o se les prohíbe salir”	"(…) las *dark kitchen”*, “(…) comida saludable (...)”	“La pandemia, pudo ser un punto en contra (…), “la gente solo pide *delivery*. (…)”, “el ritmo actual de trabajo (…)”, “las tendencias actuales, esto de comer saludable, el eco-amigable (…)”
T5	**T6**	**T7**	**T8**
-	“la pandemia y (…) el estilo de vida de las personas”	“la pandemia, por aceptar solo *delivery* (…)”	-

T9	T10
"(Las personas) tienen que comer bien", "(…) el *delivery* (…)", "la cuarentena (…)"	"La pandemia puede (…)", "La gente está en su casa y tiene que trabajar (remoto)"

G1	G2
"Estamos montados en varias tendencias, la primera es el auge de la comida por *delivery* a través de aplicaciones", "Otra tendencia es la digitalización (…)", "Otra es el *wellness* y la comida saludable (…)", "Las *dark kitchens* (…)"	"El mercado del *wellness* viene creciendo en los últimos años de manera constante (…)"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Con respecto al entorno externo de Manzana Verde los entrevistados resaltaron cinco (5) tendencias que identificaron fácilmente, las dos (2) primeras han sido identificadas por los colaboradores: el cambio del estilo de vida del consumidor a uno más saludable (*wellness*) y el estilo de vida laboral (aumento de horas de trabajo, trabajo bajo modalidad remota, etc.). Las siguientes dos (2) tendencias han sido identificadas por la gerencia: El auge del *delivery* y la nueva tendencia de las *dark kitchens.* El quinto factor externo que ha favorecido el desarrollo son los cambios por el COVID-19, lo cual ha impulsado todo lo anterior.

Tabla 19

Circunstancias del entorno externo que desfavorecen el desarrollo organizacional

T1	T2	T3	T4
-	"La tendencia a comprar productos que se puedan preparar en 2 o 3 minutos (…), pero no de manera saludable, es más barato (…)"	"La pandemia, (por las) inmovilización es catastrófico (…)", "la inestabilidad económica (…)"	"La pandemia (…)" "El clima influye bastante", "(…). El alza y baja de precios por toda la crisis económica", "los cierres de carreteras"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
-	"La pandemia, en la parte económica"	"Los *delivery*, (por el) rango de horario de entrega y tienen más protocolos o controles (por la pandemia)"	-
T9	**T10**		
"La pandemia (acerca de la exigencia) a los restaurantes (…)"	"Cuando llueve, porque (genera) problemas para llegar		

	al cliente en la hora indicada”

G1	G2
Que cierren o que prohíban los restaurantes, (…)	La pandemia (en) el tema del gobierno (…)

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los investigadores identificaron en este indicador que los colaboradores y gerentes si bien veían algunas características de la pandemia como oportunidades, también traía consigo amenazas como las medidas tomadas por el Estado peruano para controlarla, lo cual afectó directamente al cierre de la empresa durante dos (2) meses al inicio de la pandemia y, más adelante cuando volvió a abrir, en el control con los *delivery*. Además, se mencionó también acerca de la misma, la inestabilidad de los precios de algunos insumos y la inestabilidad económica que afecta a los consumidores. Asimismo, el clima es un factor que también afecta a la empresa, porque dependiendo de la estación, la comida en los envíos necesita un mejor cuidado o inclusive, puede llegar a afectar el viaje de los motorizados.

Dimensión: Sistema formal

Indicador: Estrategia

Tabla 20

Características de los productos o servicios

T1	T2	T3	T4
“Ofrece objetivos, comida sana, Manzana Verde Pro (…)”, “Te facilita la vida definitivamente (…)”	“Se caracteriza porque contamos con un nutricionista (…) (que brinda) seguimiento; el *delivery”*, “(…) Ofrecemos capacitación, damos Workshops (…)” “contamos con MV Pro orientado a las personas que quieren hacer ejercicios”	"Es un paquete nutricional porque tienes comida, asesoría de una nutricionista, un coach nutricional y también una aplicación para hacer ejercicios"	“Cumple la función de ser comida saludable, sin dejar de ser rica (…)”, “el *delivery* está incluido”, “(…) lo de MV Pro que es una forma de darle un valor agregado a la comida (…)”
T5	**T6**	**T7**	**T8**
“Se basa en lo saludable”, “La comida es súper rica”	“Es un servicio personalizado”	“Comida saludable, bajo en grasa, rica. Te facilita bastante a lograr tu objetivo”	“Uno es completamente digital que dan recetas, entrenamientos (…)”, “la comida por *delivery*, con calidad estándar, buena atención al cliente”
T9	**T10**		
“Empaque biodegradable (…)”, “una atención personalizada”, “te evitan la carga de cocinar”	“La comida saludable pero que a la vez sea rica. MV pro, que es la parte fitness”		

G1	G2
"Los planes de alimentación están adaptados a las necesidades de los usuarios", "(…) la asesoría nutricional incluye algunas recomendaciones en la plataforma y una cita con una nutricionista al mes"	"Servicio 100% *delivery,* las comidas son personalizadas, hay una variedad de platos en la carta y Manzana Verde Pro tiene una lista de compras personalizada, te ofrece el seguimiento de un coach digital y ejercicios personalizados"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los colaboradores y gerentes mencionan como las características más resaltantes del servicio de MV:

- Saludable: debido al control calórico que tienen en sus platos, complementándolo con la guía nutricional a cada cliente y productos adicionales como Manzana Verde Pro en donde el cliente puede tener siempre disponibles rutinas de ejercicios y recetas para cumplir con sus objetivos.
- Practicidad para el cliente: no solo porque se obtiene mediante delivery, sino también que usualmente el consumidor (debido a su trabajo de oficina o por el trabajo remoto) no dispone de mucho tiempo, entonces la digitalización de la empresa -mediante su aplicación para el teléfono o página web- permite al cliente hacer los pedidos para la semana en pocos minutos y de manera fácil.
- Variedad de platos sabrosos y balanceados: le permite al cliente escoger entre unas opciones diferentes al día y a la semana, al mismo tiempo, rompe con el mito de que la comida para un estilo de vida saludable consta sólo de platos básicos como ensaladas.
- La personalización del servicio: si bien existen 3 planes alimenticios y unas opciones semanales de platos, el servicio nutricional es personalizado, debido a que cada cliente tiene necesidades diferentes según sus condiciones y objetivos.
- *Eco-friendly*: por sus empaques biodegradables.

Tabla 21

Segmentación de clientes

T1	T2	T3	T4
Yo los definiría en 3 grupos (…) quienes quieren comer sano, (…); el segundo es que les faciliten la vida, (…); el tercero es quienes quieren lograr sus objetivos, (…)	"La edad que va entre 25 a 45 años, (…)", "con respecto a la geográfica, ahorita estamos en México y dentro de Perú estamos en Piura y Lima."	"Depende de la ciudad (…) estamos en Perú y México (…) en cada ciudad es distinto el segmento de clientes. (…) Por edad normalmente son de 20 a 40 años, en género, creo que son más mujeres que hombres"	No sé exactamente cuál es
T5	**T6**	**T7**	**T8**
-	En la gran mayoría quieren bajar de peso.	Personas que no tienen tiempo y trabajan, quieren	personas jóvenes entre 25 y 36 años (…) que llevan una

		comer saludable, mayores y jóvenes entre veintitantos y treinta tantos (…)	alimentación saludable, (…) ocupados y quieren cuidar su salud
T9	**T10**		
-	No manejo esa información.		

G1	**G2**
Edades entre 25 y 45 años, están el 70% de usuarios, el 60% son mujeres, 40% son hombres. Tenemos operaciones en: Perú y México. En México estamos en 3 (Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey) ciudades y Perú, en 2 (Piura y Lima).	mujeres entre 28 y 35 años que buscan bajar de peso -sector b c d puede ser y hombres / 32 y 42 años que busquen bajar de peso también.

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los investigadores pudieron identificar que los gerentes de Manzana Verde sí han establecido una segmentación de mercado; sin embargo, los colaboradores no la conocen completamente o la desconocen.

Tras la recogida de información se rescata como la segmentación de Manzana Verde:

- Mujeres entre 28 y 35 años que busquen bajar de peso que no cuentan con el tiempo suficiente para preparar sus alimentos y se preocupan por su salud, de las ciudades de Piura, Lima, Guadalajara, Monterrey y Ciudad de México.
- Hombres entre 32 y 42 años que busquen bajar de peso que no cuentan con el tiempo suficiente para preparar sus alimentos y se preocupan por su salud, de las ciudades de Piura, Lima, Guadalajara, Monterrey y Ciudad de México.

Tabla 22

Características de los consumidores

T1	**T2**	**T3**	**T4**
“Comen sano, (buscan) que llegue a tiempo, facilidad en su casa”	“Es una persona oficinista, no tiene tiempo para poder cocinarse, pero le gusta comer saludable y en sus tiempos libres suele hacer ejercicio (…)”	“(…) son más gente oficinista, buscan un estilo de vida más sano y por geográficas, la ciudad a la que pertenecen y brindamos el servicio”	-
T5	**T6**	**T7**	**T8**
“A todo el mundo, (…) es un campo bastante amplio,	“Sí, en Monterrey las mujeres son de 46 a 55 años, cuando en	“No exactamente”	“Claro, viven ocupados (por su trabajo)”, “no tienen

inclusive tenemos clientes que son niños.”	general por ejemplo en Ciudad de México son de 25 a 35”		chance para comer (…)”
T9	**T10**		
-	“La mayoría (…) son los que anteriormente trabajaban en oficina, ahora trabajan en su casa y que no tienen tiempo para hacer su comida”		

G1	**G2**
“(…) son personas sedentarias de actividad física leve o moderada, en ningún caso son muy activas. Usualmente son oficinistas y su objetivo con MV es bajar de peso o mantener”	“lo que pasa es que el público de Manzana Verde es desde 18 años hasta personas de 85 años, pero el público objetivo valioso (…) es el que te comento (Ver *Tabla 18*) (…)”

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Principalmente el cliente de Manzana Verde es una persona con un estilo de vida sedentario, oficinista y con actividad física leve o moderada, que no cuenta con el tiempo suficiente para preparar sus alimentos, por lo tanto, busca practicidad y rapidez.

Sin embargo, existe también el cliente que pide el servicio simplemente porque se preocupa por su salud (intensificado por la situación de pandemia). Asimismo, clientes que piden el servicio para familias enteras (niños y adultos mayores) por practicidad.

Tabla 23

Razones del cliente para optar por el servicio

T1	**T2**	**T3**	**T4**
“Lo primero es por el comer sano (…)”, “tenemos platos criollos (…) y los convertimos en platos sanos y la gente se queda sorprendida (…), llevado a la puerta de su casa y también agendarle una cita nutricional.	“MV te da la opción de programar con anterioridad la semana”, “(…) hay variedad de comida”, “el acompañamiento de la nutricionista”	“Creo que el costo”, “por el *delivery*", “puedes tener una cita nutricional”	“El precio”, “(…) no es la típica dieta aburrida”, “(…) el *delivery* incluido, también puede ser el hecho de que usamos *tuppers* biodegradables”, “Nunca hemos parado más que por la pandemia y le da seguridad al cliente”
T5	**T6**	**T7**	**T8**
“(…) un producto saludable y de calidad”	“El precio, porque es menos costoso”	“La comida saludable hoy en día es cara y	“Les facilitamos la vida llevándole la comida ya lista (…)

		(…) no es 100 % saludable (…)"	recomendación y popularidad"
T9	**T10**		
"Comida saludable con (balance de) calorías, por eso es que nos prefieren a nosotros porque tenemos más experiencia"	"Pueden programar para toda la semana, (…) y así la persona como que (…) organiza su tiempo"		

G1	**G2**
"Integra tu alimentación diaria con lo nutricional de una manera súper práctica. Lo que más valora la gente es el ahorro de tiempo, el alto nivel de variedad (de platos), la facilidad para poder programar tu alimentación y también el precio es muy competitivo (…)"	"Por la practicidad", "(…) en menos de cinco minutos tienes hecho tus pedidos de toda la semana, tienes asesoría con la nutricionista, el precio bastante accesible", "(…) con *delivery* para el ahorro de tiempo"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Según la información recogida se observa que Manzana Verde, gracias a sus procesos logísticos y nutricionales, logra brindar un servicio práctico y completo de estilo de vida saludable (complementando el consumo calórico adecuado con una variedad de comidas, la asesoría nutricional y seguimiento para el logro de objetivos) el cual no es ofrecido por la competencia. Además, el precio al que se ofrece, incluyendo el *delivery*, resulta muy cómodo. Finalmente, la calidad y agilidad del servicio, desde el momento de la compra hasta la entrega del mismo es importante para el cliente, quien valora sobre todo el ahorro de tiempo.

Dimensión: Sistemas

Indicador: Misión

Tabla 24

Percepción de la Misión

T1	**T2**	**T3**	**T4**
"Claro que se ajusta a lo que hace MV"	-	"Se ajusta perfectamente a lo que hacemos en la empresa (…)"	"Yo estoy seguro que sí se adapta, tal cual lo que hace MV, solo que es muy largo (…)"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Sí, estoy de acuerdo (…)"	"por medio de cambios de hábitos de alimentación" o "usando la alimentación"	"No solo Perú y México sino a más como Latam"	"Sí se adecúa perfectamente"

T9	T10
“Yo siento que está bien, pero está muy larga (…)”	“Totalmente, no cambiaría nada”

G1	G2
“Sí, está bastante exacto. No haría muchos cambios porque está bien, está incluyendo todos los servicios y asesorías que ofrecemos hoy en día”	“Sí me parece bien, sobre el final diría ‘dirigidos jóvenes y adultos en Latinoamérica que no cuentan con el tiempo…’ (…)”

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

De acuerdo a la información recogida por los investigadores y las entrevistas realizadas a los gerentes y colaboradores se definió la misión de Manzana Verde como:

“Somos una empresa que ofrece planes alimenticios personalizados en los que se incluyen asesorías nutricionales online y servicio de *delivery*; además, productos complementarios para nuestros consumidores que deseen un estilo de vida saludable y alcanzar uno de los tres objetivos planteados: aumentar masa muscular, bajar de peso o mantenerse. Dirigido a jóvenes y adultos en Latinoamérica que no cuentan con el tiempo para preparar sus alimentos.”

Indicador: Visión

Tabla 25

Percepción de la Visión

T1	T2	T3	T4
“Si nos ajustamos, (…) pero dentro de la empresa debemos mejorar para poder alcanzarla.”	“Yo siento que la Visión es un poco más ambiciosa (…) no solo se va a dedicar al tema de productos alimenticios, (…) la empresa busca abarcar o ser el líder en la parte del sector alimenticio en general (…)”	Creo que no es el sector de productos alimenticios, sino productos y servicios alimenticios o saludables, no solo alimenticios porque hay una aplicación. Solo con ese cambio, por lo demás se ajusta.	“(…) No le haría ningún cambio”
T5	**T6**	**T7**	**T8**
“Correcto”	“Sí”	“Sí, claro”	“No le cambiaría nada”
T9	**T10**		
“Yo siento que sí le haría un cambio porque el hecho de hacerlo más global, te dan ejercicio, nutrición...”	“100 %”		

G1	G2
“Sí porque lo que quiere llegar a ser MV es la plataforma o súper app de Latinoamérica donde encuentres todo lo que necesitas para hacer una vida saludable. Llegar a ser el Rappi saludable”	“Sí”

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

De acuerdo a la información recogida por los investigadores y las entrevistas realizadas a los gerentes y colaboradores se definió la visión de Manzana Verde como:

“Ser una empresa líder en el mercado latinoamericano en el sector de productos y servicios de alimentación y vida saludable, con altos estándares de calidad en el producto y servicio, logrando así una alta satisfacción de nuestros clientes.”

Indicador: Políticas formales de la organización

Tabla 26

Conocimiento de las metas generales

T1	T2	T3	T4
“Claro que tiene. Trabaja mucho por metas, todos los meses tenemos una meta, cada vez más alta (…)”	“(…) Sí, cada área tiene sus propias metas que conocen”	“Sí, en cada área hay metas. Llenamos semanalmente, ratios de todas las áreas (…) y se analiza cómo está yendo a la empresa en números”	“Sí, sí, hay meta para todo, hay para ventas, hay meta para re-consumo, nos miden por ratio, (…) trabajo por objetivos es totalmente, todos tenemos una meta”
T5	**T6**	**T7**	**T8**
“Sí las conozco porque ellos los comparten con nosotros”	“Sé que se plantean metas en el área de ventas. En nutrición no tal cual como de número, pero sí que vuelvan a consumir”	“Sí”	“No"
T9	**T10**		
“(…) No sabría qué decirte, sé que existen metas, como las de re-consumos", “(…) aquí en operaciones hay bastantes NPS”	“Sé que hay, pero no tengo conocimientos de esas metas”		

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Algunos de los colaboradores no conocen las metas generales de la empresa, pero todos sí identifican las metas de cada una de sus áreas, las conocen y trabajan por conseguirlas. Toda la empresa maneja ciertos ratios por área los cuales son analizados para ver el avance de los objetivos generales de la empresa.

Tabla 27

Relación entre el logro de las metas del puesto con el de las metas generales

T1	**T2**	**T3**	**T4**
"Vendiendo, tratando bien al cliente, que le guste el servicio para que pueda volver a consumirlo" "(…) si tuvo algún inconveniente, se le ofrece una respuesta tiene respuestas y no se le deja en visto"	"Tengo que estar bastante tiempo en el tema de investigación del mercado (…)", "viendo constantemente las métricas para hacer informes, ver qué tipo de contenidos funcionan más para que puedan agilizar el tema de las *ads*, crear los contenidos"	"Sería que las chicas vendan más, que las de atención al cliente generen más re-consumos a los clientes, que haya una buena atención. También que se logren las metas en todas las ciudades (…)"	"Trabajo directamente con el restaurante", "(…) veo comunicación, sanciones, incidencias, llamada de atención que nos aleja del objetivo, lo ve todo el equipo de operaciones"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Claro"	"Sí"	"Por la parte financiera (…) y con eso ellos pueden hacer su proyección"	-
T9	**T10**		
"(…) Ver que las recetas estén correctas, que los catering les llegue toda la información (…) también el manejo de stock, es decir, mantenerlo abastecido"	"Desarrollando y aumentando el valor de lo que quiere hacer cada área con tecnología."		

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Todos los colaboradores identifican cómo a través de sus funciones ayudan al logro de las metas de la empresa, también reconocen cómo es que su trabajo afecta a otras áreas para la consecución y logro de objetivos, pero como se mencionó anteriormente (ver Tabla 23) no logran reconocer el objetivo general al cual la empresa desea llegar.

Tabla 28

Gestión del conocimiento

T1	T2	T3	T4
"Sí, (…) el año pasado, nos obligó a que cada trabajador diera una pequeña charla de algo que nosotros supiéramos para explicarle a otros, entonces, todos aprendimos de todos"	"Claro, los días miércoles tenemos capacitaciones (…)"	"Sí, hacen capacitaciones semanales entre miembros de área (…) los jefes también, pero siento que se puede mejorar y se podría invitar a gente externa que nos pueda enseñar"	"Sí, totalmente, tenemos el acceso a Platzi y después tienes la libertad de exponer lo aprendido con todos y eso se premia (…)"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Todos los miércoles (…) nos capacitan en cualquier ámbito, o toman a alguien (…) lo capacitan y esa persona nos brinda la capacitación a todos"	"No lo sé tal cual, pero sí por ejemplo en las reuniones semanales. Pequeños talleres"	"Platzi o experiencias propias (…)"	"Capacitación con Platzi, los gerentes también comparten un tema que ellos manejan"
T9	**T10**		
"Nos dan acceso a Platzi (…) si terminas un curso, en la siguiente reunión tienes que exponer esa parte para que todo el mundo sepa"	"Además de las capacitaciones en los días de reuniones generales, (…) hay plataformas (Platzi) si quieres aprender (…)"		

G1	G2
"Solo les damos acceso a la plataforma de Platzi donde fomentamos que lleven un curso y los que lo terminan, les damos un premio y hacen una capacitación del curso para todos en una de las reuniones"	"Quienes hayan tenido capacitaciones, los miércoles hace una capacitación de 20-30 minutos para compartirlo con el equipo y ver cómo eso puede ser aplicado a otras áreas"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los colaboradores manifiestan que en la empresa el conocimiento adquirido puede transmitirse de diferentes maneras, a través de charlas en sus reuniones generales (en las que participan los gerentes o los trabajadores que han aprendido a través de Platzi o cuentan con los conocimientos).

Tabla 29

Políticas de planeamiento estratégico establecidos por la gerencia.

G1	G2
"Todos tienen sus KPI's, es decir, sus métricas donde medimos mucho sus rendimientos y también los OKR's que son *Objectives and Key Results* (…) en base a ella les damos un sueldo variable. Ahora, estos KPI's vienen como que de un árbol que se va desglosando en cada área (…)"	"La planificación la hacemos en base al crecimiento de ventas que queremos tener, (…)"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los gerentes mencionan que la empresa tiene como el principal objetivo el crecimiento en ventas de sus servicios y que, a través de este, se ramifican los objetivos por área, en donde cada una maneja sus propias métricas por las cuales miden su desempeño. El sueldo de los colaboradores varía según el cumplimiento de estos KPI's (*Key Performance Indicator*).

Dimensión: Estructura formal

Indicador: Formalización

Tabla 30

Tipo de comunicación predominante

T1	T2	T3	T4
"Es un equilibrio"	"Más que todo la informal (…). No incentivamos tanto el hecho de poner puestos (…)"	"Más informal que formal, un 80 % - 20 %"	"Yo creo que está en equilibrio (…)"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Entre nosotros hay jefes, si yo tengo algo que decir hablo con el supervisor"	"Más comunicación informal."	"Considero que está a la par, la formal para el tema de pagos"	"En equilibrio"
T9	**T10**		
"Ambos tipos están en equilibrio"	"Creo que hay un equilibrio, con respecto a la toma de decisiones sí es más formal"		

G1	G2
"Es muy informal, o sea, tenemos un Discord que es una plataforma de comunicación donde hay reuniones de equipo con sus jefaturas y	"Es comunicación informal, la formal se usa muy poco, (…) es muy raro eso (cuando alguien hace algo mal)"

todo, pero en el día a día cualquiera puede hablar con cualquiera”	

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Manzana Verde es una empresa con un clima y cultura organizacional bastante flexible conformado por personal bastante joven, el cual le permite aprovechar ambos tipos de comunicación. A través de las respuestas de los trabajadores se ha podido evidenciar que el tipo informal es usado en el día a día debido a su cultura y esto le permite tener una mayor rapidez y agilidad para poder responder ante cualquier situación; mientras que el tipo formal, es usado para dar tratamiento a temas que demanden una mayor seriedad (p.e.: un ascenso de personal, problemas, inversiones, etc.).

Tabla 31

Procesos formalizados mediante documentos escritos

T1	**T2**	**T3**	**T4**
-	“No es algo que tengamos muy claro esa parte (...)”	“Sí, hay manuales (en mi área), pero en mi puesto como tal no”	“sí, tenemos manuales (…)”
T5	**T6**	**T7**	**T8**
“tenemos manuales de atención al cliente"	“Están implementando eso, que tengamos un manual”	“No, mi área no (…), pero cuando me vaya lo van a necesitar”	“No, no hay nada escrito, podría ayudarme”
T9	**T10**		
-	“No, no hay ningún tipo de manual para nosotros, si sale algo lo resolvemos. Obviamente quizás me pueda ayudar”		

G1	**G2**
“Sí, sí, hay manuales de trabajadores. Algunas áreas donde hay más gente lo tienen como las vendedoras, atención al cliente o de operaciones, pero no las de jefatura porque son más especializadas”	“Usamos un Notion, en donde está toda la información (…)”, “Eso lo tienen a la mano todos los trabajadores, es como un manual digital que está dividido por áreas y está toda la información que se necesita”

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

La mayoría de los trabajadores no posee un documento escrito (físico o digital) donde se especifiquen todos los procesos o tareas que deben ejecutar y/o cómo ejecutarlas. Sin embargo, se

puede notar que los puestos de trabajo con menor especialización (p.e.: atención al cliente o ventas) poseen manuales de trabajo para saber cómo responder a las situaciones diarias de cara al cliente; realidad diferente para los puestos de jefatura quienes suelen tomar decisiones diariamente debido a su alta especialización e impide la creación de manuales de trabajo. De igual forma, los colaboradores sí consideran necesario este tipo de documento en caso alguno de ellos decida renunciar a la empresa en un momento dado y se reclute a una nueva persona para desempeñar las funciones, de esta forma, encontraría un soporte o base para comenzar este puesto de trabajo.

Dimensión: Sistema Formal

Indicador: Centralización

Tabla 32

Coordinación del trabajo

T1	T2	T3	T4
"(…) los gerentes encargaron tareas a todos y ya todos sabemos que debemos hacer ante cualquier cosa. (…) Todo queda entre los superiores de cada área, muy poco se va a Larissa y Carlos"	"Antes sí era diferente, yo tenía que consultarle tanto a Carlos como a Larissa, ahora sucede, pero con temas muy específicos (…)"	"Depende del área, por ejemplo, tecnología, eso lo ve el encargado de soporte, sí es descentralizado", "En gestión comercial, sí es más centralizado (…), las decisiones las toman directamente ellos y nosotros ejecutamos"	"Hay cosas que sí o sí pasan por los gerentes, pero también nos dan mucha libertad para aprobar nosotros", "(…) Podemos implementarlo y les avisamos (…) para luego medir resultados"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"al momento de tomar una decisión, (…) siempre toma en cuenta mi opinión"	"Creo que es descentralizado. (…)"	"Descentralizada es la mayoría, pero al final de cuentas vamos al gerente y decidimos si va o no va"	"Es centralización"
T9	**T10**		
"Se desarrolla más descentralizada (…). Hay decisiones centralizadas por el hecho de que se conversan y tendrían la última palabra, pero en cuanto a las operaciones"	"Depende del tipo de situación. Comúnmente sería centralizado en ciertas áreas, como ventas, (…) y en desarrollo, el jefe prioriza lo que es importante"		

G1	G2
"Se le da la libertad a los jefes para que tomen ciertas decisiones, pero siempre hay cosas que se	"No, se coordinan. Todas las semanas tenemos una reunión de coordinación con cada área, cada jefe de

rigen por nosotros porque aún somos una organización pequeña, entonces, se toma la decisión, pero hacen doble *check* con nosotros en las decisiones importantes.	área en base a eso planifica las actividades que se van a hacer en la semana y durante las semanas sí hay una comunicación informal.”

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los colaboradores mencionaron que en el pasado se solía recurrir con mayor frecuencia a los gerentes para la toma de decisiones de las áreas. Sin embargo, ahora éstas cuentan con jefes de área, a quienes se les da la libertad de actuar y los gerentes mantienen más comunicación con ellos, realizando una supervisión de las decisiones más importantes. Cada trabajador tiene sus tareas asignadas y se coordinan semanal o mensualmente de acuerdo a las metas buscadas en reuniones generales.

Dependiendo del área, los jefes supervisan a su equipo, p.e.: el área de operaciones trabaja siempre por video llamada y coordina con atención al cliente. Existen otras áreas que trabajan por metas, p.e.: el área de ventas, la cual tiene objetivos mensuales y se inspecciona por medio de métricas. Finalmente, en ocasiones se presentan situaciones extremas, exigiendo la intervención de los gerentes para poder adoptar la mejor decisión posible en corto tiempo.

Tabla 33

Proceso de toma de decisiones

T1	T2	T3	T4
Todo depende de cuál es la decisión, (…) algo que no pueda resolver (p.e.: llegan unos abogados a querer conversar de la empresa) ahí sí a la gerente (…)	“Nosotros planteamos una reunión con toda el área (…), se hace un pequeño informe y me reúno con gerencia o encargados de otras áreas (…) conversamos y tomamos la decisión”	“Se identifica el problema u oportunidad por cualquier miembro del área, se comunica, depende, con el jefe de área, si el área es muy descentralizada, o en mi caso, de frente con los gerentes porque es más centralizado (…)”	“Se conversa bastante en el momento con las personas involucradas”, “(…) Si hay un tema de prisa o duda, sé que puedo escribirle a uno de los dos (gerentes o jefes de área) y van a responderme.”
T5	**T6**	**T7**	**T8**
“Todo depende del caso, si es algo que nosotras podamos solucionar a nivel interno se hace, si es algo mayor se lo comunica a gerencia”	“Depende de la situación que se presente, si es algo con otra área, hablo con ellos, me dan un poco de *feedback*, (…) lo platico con Larissa y se toma la decisión final”	“Cosas de operación como requerimientos, (…) ellos ya saben (…) y yo valido que está bien (…). Si ellos validan también, ya pasan a comprarlos”	-

T9	T10
-	"Si es algo que tiene que ver con dinero, va directamente al nivel superior. En mi área lo que hacemos es priorizar, qué es lo que afecta más al producto, eso lo hace el jefe de área y gerente encargado (si la incidencia es muy grande), si no queda en las manos del jefe de área"

G1	G2
"Depende del área donde haya ocurrido el problema, o sea, yo sí tengo una reunión con todos los jefes de área de las áreas que están bajo mi cargo y ahí tomamos decisiones planificadas, pero para resolver problemas sí se le da para que lo hagan los jefes"	"La toma de decisiones se discute en la reunión (…), pero no es de manera descentralizada, dependiendo lo que todos opinen. (Se da) siempre y cuando vaya acorde a la meta"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Según lo explicado en la pregunta anterior, si es una situación que el mismo colaborador puede resolver, se le da la libertad de hacerlo; si no lo puede resolver, pasa al siguiente nivel: jefes de área, en donde se resuelve entre el colaborador y el jefe del área, debido a que cuentan con los recursos (como un manual de operaciones) o con la experiencia necesaria; por último, si el problema supera la experiencia del jefe del área éste recurre a los gerentes. Por otro lado, existen unas áreas un poco más centralizadas, las cuales pueden formular parte del proceso de toma de decisiones y participar dentro de este; sin embargo, hay una mayor intervención de los gerentes en la toma de decisiones.

En paralelo, pueden presentarse situaciones imprevistas donde los gerentes tienen que reaccionar rápidamente y buscan la solución más adecuada según su experiencia, visión y conocimientos de la empresa, por lo tanto, la decisión se centra en ellos, por la naturaleza del problema.

Indicador: Razones de personal

Tabla 34

Puestos registrados en el MINTRA

G1	G2
"Deben ser 5. En esa parte hemos sido bastantes informales, o sea, estamos	"5 me parece, 5 o 6"

trabajando en migrar persona por persona a planilla, pero es un proceso”	

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

La pregunta planteada a los gerentes muestra que, como muchas empresas en el país, Manzana Verde ha mantenido, desde el inicio de sus operaciones, contratos informales con sus colaboradores; sin embargo, esto es reconocido por los gerentes como una oportunidad de mejora y han empezado a migrar a una planilla MYPE a sus colaboradores.

Indicador: Actividades de trabajo requeridas

Tabla 35

Descripción del puesto

T1	**T2**	**T3**	**T4**
“No, pero yo hice en su momento un material. (…). Yo misma lo realicé y ahí lo tengo, creo que con eso se guiaron para abrir en México y se guiarán para abrir en otros países”	“Dentro de nuestro grupo sí hay una estructura”	“Solo tengo una hoja de Note donde se escribe como que mis tareas”	“Sí”
T5	**T6**	**T7**	**T8**
“Sí, desde el día 1”	“Sí”	“No”	“No por escrito, pero sí verbal”
T9	**T10**		
“No”	“Sí”		

G1	**G2**
“Sí, de los puestos de mayor volumen, pero también hacemos un JD porque cada contratación tiene una descripción de puesto”	“No”

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

A través de esta pregunta se ha podido identificar que los trabajadores de Manzana Verde no cuentan con un documento físico que explique detalladamente cuáles son sus funciones a realizar; sin embargo, los colaboradores de ventas y atención al cliente, quienes a pedido de los gerentes, han llegado a elaborar pequeños manuales para saber cómo responder ante determinadas situaciones (p.e.: cómo actuar cuando un cliente está molesto por su pedido recibido). Con respecto a la descripción de puestos, los cargos de mayor volumen poseen una descripción de sus actividades, en

otros tipos de puesto, algunos colaboradores han optado por definir qué tipos de funciones son las que realizan con la intención de organizar el desarrollo de sus actividades.

Tabla 36

Estudios superiores

T1	T2	T3	T4
"No, ¿En qué tiempo? Sí me gustaría, pero no puedo por el trabajo"	"Actualmente estoy estudiando (en la universidad), estoy en tercer ciclo, pero antes ya había estudiado otra carrera"	"Sí, estudio (en la universidad). Me gusta mucho el área comercial"	"Estoy estudiando un diplomado, ya lo terminé, pero es relacionado a logística"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Tengo 2 carreras y he hecho diplomados"	"Sí, diplomados"	"Titulada, cursos libres, no diplomados ni maestrías"	"No"
T9	**T10**		
"Bueno soy egresad", "No, para ser sincera, no he hecho nada de eso, solo he estudiado"	"Sí, estaba estudiando una carrera universitaria, pero no logré terminar", "(…) He hecho también cursos de libres"		

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

De acuerdo a las respuestas dadas por los trabajadores, se puede identificar que dependiendo de las áreas, Manzana Verde puede reclutar personas con determinado grado de estudios, experiencia y/o conocimientos p.e.: el área de ventas permite reclutar a personas sin estudios técnicos o superiores debido a que se les capacita para vender, sin embargo, que tengan ciertas capacidades o experiencias previas para asumir estos cargos; por otro lado, existen áreas o puestos que sí exigen un cierto grado de estudio para laborar (p.e.: nutrición y contabilidad, entre otros). Finalmente, estamos ante una empresa que les permite seguir capacitándose y aprender nuevas habilidades blandas o duras de trabajo dependiendo del área en el que se encuentren.

Tabla 37

Puestos con alto nivel de especialización

G1	G2
"Estamos contratando a gente mucho más especializada; más que todo orientado al rubro de tecnología (…).	"Sí, en el área de desarrollo, del área tecnología trata el análisis de data y de marketing, todas las cabezas de área"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Cuando se les plantea a los gerentes sobre los puestos con un alto nivel de especialización, ellos mencionan a las áreas de tecnología y *marketing* principalmente debido a que dentro de ellas se encuentran puestos relacionados al análisis de data o programación las cuales sirven para la toma de decisiones. De igual forma, comentan que hoy en día se encuentran invirtiendo tiempo y recursos para poder contratar personas más especializadas debido a las exigencias que posee la empresa por parte de su entorno.

Tabla 38

Puestos con bajo nivel de especialización

G1	G2
"Ventas porque acá les enseñamos a vender y atención al cliente porque son personas antiguas, pero ya se han vuelto especializadas en MV. Algunos puestos de operaciones junior"	"Los de ventas"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Sobre los puestos de bajo nivel de especialización, ellos lo relacionan con las áreas de ventas y atención al cliente –eventualmente puestos *juniors*- debido a que son puestos que se encuentran abiertos para todo tipo de personas y, por lo tanto, son los mismos supervisores quienes les enseñan cómo realizar las funciones y se destaca aquí, la creación de manuales para dichas actividades. Así, aunque al ingresar no cuenten con los conocimientos necesarios, pueden aprender en el proceso apoyándose en el manual y en sus compañeros de área.

Indicador: Agrupamiento departamental

Tabla 39

Conocimiento de las áreas de la empresa

T1	T2	T3	T4
"Marketing, Ventas, Operaciones, Atención al Cliente, Contabilidad y Programación. Por ahora, conozco 6, si hubiera otro, no lo conozco"	"Dentro de MV tenemos al área de marketing, comercial, ventas operaciones, tecnología y el área de contenidos que se encuentra dentro de marketing."	"Con exactitud no sé, pero puedo nombrar: Comercial y de Ventas, Soporte, Marketing y Operaciones"	"Creo que sí, sí seis áreas"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Sí contamos con atención al cliente, un área de ventas, un área de marketing, un área de operaciones, contable, sistemas, legal"	"Sí, no me quedan tan claras, pero es reciente"	"6 a 7 áreas"	"ya no sé ni cuantas hay, pero somos bastantes"

T9	T10
“Sé que está el área de operaciones, ventas, marketing, sistemas, hay algo relacionado a nuevo producto que no sé si está dentro de sistemas y las áreas de finanzas y contabilidad”	“Las puedo enumerar, pero no sé si están todas: Desarrollo, ventas, operaciones, marketing, atención al cliente. Creo que esas son las principales”

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los colaboradores, en su mayoría, identificaron algunas de las áreas con las que cuenta la empresa. Otros no logran identificarlas por completo debido al crecimiento que ha tenido la organización durante estos últimos meses.

Tabla 40

Cantidad de áreas de la empresa designadas por gerentes

G1	G2
“Producto, operaciones, marketing, administración (donde está la contabilidad y todo esto), ventas, atención al cliente”	“Tenemos 7"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Según la información brindada por los gerentes y la información brindada por el área de administración se identifican las siguientes áreas dentro de Manzana Verde:

- Gerencia
- Producto
- Operaciones
- Marketing
- Administración
- Ventas
- Atención al cliente

Tabla 41

Colaboradores por área

G1	G2
“Somos 2 fundadores, 6 en marketing, 11 en operaciones, 1 en administrativo, 5 en producto y 8 en ventas (junto a atención al cliente). Sí, somos 33 personas.”	“No lo sé, pero el cuadrito que te pasará (la contadora), ahí puedes ver los que están por áreas divididos en colores”

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Al momento de la investigación Manzana Verde contaba con treinta y tres (33) colaboradores. El área de *marketing* contaba con seis (6) trabajadores, operaciones con once (11), en el área administrativa una (1) colaboradora, en el área de producto cinco (5) y ocho (8) en ventas (incluyendo en la mima al área de atención al cliente).

Indicador: Configuración organizacional

Tabla 42

Áreas de la organización

G1	G2
"Ventas y atención al cliente está en centro de producción. Marketing y producto están en innovación. Operaciones está en centro de producción. El área administrativa está en centro de producción"	"Marketing, ventas, atención al cliente, producto, desarrollo, análisis de datos, operaciones"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los gerentes mencionan las siguientes áreas dentro de la empresa: dentro del centro de producción se encuentran el A. de Ventas, A. de Atención al cliente, A. de Operaciones y el A. Administrativa; por otro lado, en el centro de innovación se encuentran el A. de Marketing y A. de Producto.

Tabla 43

Existencia de un organigrama - Gerentes

G1	G2
"Sí. No, lo hemos formado justamente en la pandemia porque ahí como que nos estructuramos más"	"Formal así no, (áreas más críticas) operaciones, porque el crecimiento siempre trae varios retos ahí en la parte de la Operación"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

La empresa no ha contado con un organigrama desde el inicio de sus operaciones. A lo largo de su actividad, poco a poco los gerentes han formado áreas y puestos respondiendo al entorno. Durante el último año surgió la necesidad de estructurar mejor a la organización debido a las circunstancias por la COVID-19, es por eso que, se ha formado un organigrama de manera temporal, el cual no ha sido compartido. Se destaca el área de Operaciones como una de las áreas más críticas en la organización.

Tabla 44

Estructura de la organización

G1	G2
"En la adhocracia (…)"	"Creo que la emprendedora, pero también de la adhocracia, hay puntos como los dos primeros (adhocracia) que también se parece (…)", "No considero que sea una empresa pequeña, tampoco considero que sea una organización administrada y coordinada por un gerente de alto nivel"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Uno de los gerentes percibe a Manzana Verde bajo la estructura emprendedora, con características ya de la adhocracia, debido al crecimiento continuo que ha tenido durante los últimos meses; por otro lado, el otro gerente entiende a Manzana Verde completamente bajo la adhocracia, percibido también por el crecimiento de la empresa ajustándose a este tipo de estructura organizacional.

Tabla 45

Existencia de un organigrama - trabajadores

T1	T2	T3	T4
"No, no tenemos eso "	"Creo que sí", "Se ha intentado, desde mi área", "(…) como venía más gente, teníamos que decirles qué es lo que iban a hacer (información del puesto), creo que es un problema (legalmente) y al final nunca terminas tus objetivos"	"Cuando entré, no sabía qué hacer y qué no, entonces, me limitaba mucho a opinar porque no sabía si me correspondía hacerlo o no, entonces eso me parece muy importante"	"Yo sé mi organigrama de área, pero no de quien es la jefa de otra área para conversar, entonces hay una "vaina" ahí"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Yo no, porque sé lo que tengo que hacer en casos de inconvenientes", "Particularmente no, pero a la empresa quizás sí"	"Sí"	"(…) Hay organigrama general no actualizado (…)", "Las coordinaciones sí, mi trabajo como estoy sola, no influye mucho"	"Supongo que sí lo debe tener, dentro del área de ventas. Sí yo creo que sí"
T9	**T10**		
"No sé si me ayudaría o no porque por lo general tú preguntas y te responden (…)", "(los jefes) apoyan bastante en ese tema, no te dejan a la deriva.	"Sí, sería bueno para tener una visualización de toda la organización"		

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Con respecto a la existencia de un organigrama dentro de Manzana Verde, algunos colaboradores consideran que tienen uno desactualizado y poco expuesto, mientras que otros desconocen totalmente la existencia de un organigrama de la empresa.

Con lo que corresponde a la necesidad de un organigrama, los colaboradores se encuentran de acuerdo con la elaboración de uno, no solo porque ayudaría a organizar mejor las tareas dentro de la empresa, sino también a descentralizar un poco más ciertas actividades, a facilitar la comunicación entre compañeros de trabajo (saber a quién acudir) y a un mejor conocimiento de la empresa para los nuevos ingresos a Manzana Verde.

Tabla 46

Mejora continua en respuesta del entorno

T1	T2	T3	T4
"Sí, (se tuvieron problemas con el aplicativo para comunicarse con el cliente), entonces, sistema creó una plataforma y es algo que estamos poniendo en prueba para ver si realmente funciona"	"Ahorita nos hemos adaptado para poder ofrecer otro tipo de opciones", "Lo otro es que hemos creado la aplicación que permite descargarte la app y tener mayores facilidades"	"Sí, están pendientes de los clientes. Atención al cliente siempre está atento, la jefa misma está revisando los chats, a leer lo que los clientes desean y siempre se toma mucho en cuenta y si se le puede brindar"	"Sí, totalmente esos son los espacios que te decía del prueba y error al que nos dejan entrar (los gerentes) para mejorar el servicio, hay unas cosas recomendadas por ellos y hay otras sugeridas por nosotros"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Sí y creo que mientras avancemos iremos viendo más"	"Sí, analizan qué es lo que está pidiendo el cliente o cuáles son las quejas recurrentes, preguntan en todas las áreas si hay una queja recurrente para trabajar en ella y mejorarla"	"Sí, contratan personal más actualizado. Los chicos de tecnología van viendo las mejoras que pueden hacer constantemente. Contratan chef para ir mejorando las recetas o las comidas"	"Sí, en la parte de sistemas, atención al cliente, en mi área también"
T9	**T10**		
Yo creo que sí	"Sí, por ejemplo, con esto de la pandemia también nos hemos adecuado en cumplir las reglas de bioseguridad y hacer cambios en las formas en las que trabajamos", "(…) Hemos tenido que adecuarnos al ambiente"		

G1	G2
“Sí, eso es lo que hacemos todos los días. Escuchamos a los clientes todas las semanas y armar mejoras en el producto, pero no nos enfocamos en todo al mismo tiempo, sino vemos qué va a causar mayor impacto”	“Sí, todas las semanas hacemos este análisis de datos semanal que te contaba y se hace en base a eso la reunión, se planifica con las otras áreas dependiendo lo que diga el fijo de los clientes”

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Gerentes y colaboradores concuerdan en que Manzana Verde sí busca la mejora continua en sus servicios para responder al entorno. Si es con respecto a procesos que influyen directamente al cliente primero lo escuchan (cuentan con diferentes canales: redes sociales, área de atención al cliente), identifican el problema y buscan alternativas de solución para el mismo. Por otro lado, si buscan la mejora en un proceso interno de la empresa, los problemas son identificados en reuniones con colaboradores o metas propuestas de la empresa, al mismo tiempo, el área de tecnología se encuentra siempre dispuesta a apoyar en la automatización de algunos procesos sugeridos por los mismos trabajadores. Cabe mencionar que la empresa prioriza en qué enfocarse para realizar la mejora según el impacto esperado de la decisión.

Dimensión: Sistema Informal o espontáneo

Indicador: Saber distintivo

Tabla 47

Know How particular

T1	T2	T3	T4
“Sí, la cita nutricional. (…) para que tu resuelvas esa duda y sepas qué debes consumir o qué debes de comer”	"(…) El conocimiento del cliente”	“La tecnología para sus procesos tanto internos, como externos (…). Personalización y tecnología creo yo”	“Sí, el hecho de comer rico de forma saludable”
T5	**T6**	**T7**	**T8**
“Nuestra atención personalizada”	“La asesoría nutricional”	“Comida saludable”	“Consideraría que el uso de la tecnología”
T9	**T10**		
“(…) La coordinación logística”	“El enfoque nutricional, porque nosotros buscamos ser referentes expertos nutricionales.”		

G1	G2
"Claro, tecnología para integrar comida a la medida de las personas y asesoría nutricional y hacer crecer esto de manera muy rápida a manera de estandarizar las comidas"	"Sí, creo que conocemos todo el tema logístico que hay detrás que, como te digo, es razón por la que las empresas de comida suelen quebrar"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Considerando las respuestas de los colaboradores y los gerentes, se puede deducir que el *know how* de Manzana Verde se basa en dos (2) pilares: la nutrición y la logística.

La primera, hace referencia a que en Manzana Verde se ofrecen planes alimenticios de acuerdo al objetivo que el cliente escoja y a segunda, a la capacidad de poder una alta demanda de público en diferentes ciudades y de acuerdo a sus exigencias. Todo ello es apoyado por la tecnología que permite que el cliente pueda disfrutar de este servicio de una forma rápida y sencilla.

Finalmente, Manzana Verde procura cuidar estos dos pilares, mejorarlos continuamente y seguir ofreciendo un buen servicio de cara al cliente.

Indicador: Saber genérico

Tabla 48

Conocimientos previos de la gerencia

G1	G2
"En verdad emprendimos 2 años y medio antes en algo parecido a MV, pero más tradicional que nos permitió conocer mejor la industria y fuimos aprendiendo muy rápido el tema de escalamiento y tecnología"	"No había ningún conocimiento especializado, pero creo que lo más importante era que Carlos y yo éramos parte del problema. Éramos parte del público objetivo entonces la solución que estábamos creando era en base a un problema que nosotros mismos teníamos, que era querer cubrir nuestros objetivos nutricionales y no tener tiempo"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Tabla 49

Capacitaciones previas para el manejo de la empresa

G1	G2
"Sí, hemos estado en una incubadora y en una aceleradora de *StartUp* de negocios digitales. En el Hub UDEP de incubadora y en aceleradora en UTEC. Además, Swiss Stars nos invirtió a través del programa de Growth Hacking", "Uno no aprende manejos de negocios en *StartUp*s porque no hay una empresa que yo diga allí hay un experto y tampoco hay un negocio igualito a	Hemos llevado cursos en Platzi y hemos llevado un proceso de incubación en el Hub UDEP, un proceso de aceleración en UTEC VENTURES, que no solamente son un apoyo, sino que son capacitaciones con una serie de mentores y definitivamente lo que más nos enseñado es el día a día.

MV, es decir, no existe", "Lo que aprendimos ahí (incubadora y aceleradora) fue la metodología de experimentación y de proceso para ir aprendiendo, para ir resolviendo e ir sacando cada vez un mejor producto para crecer y distribuirlo"	

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Mediante las preguntas planteadas, se evidencia que los gerentes han logrado recopilar conocimientos previos a la creación de Manzana Verde gracias a la participación en algunos proyectos donde aprendieron rápidamente sobre la industria, escalamiento y tecnología; mientras que el otro gerente, comentaba que se sentían parte del problema que intentaban solucionar con Manzana Verde. Más adelante, lograron ser parte de incubadoras y aceleradoras de emprendimientos como el Hub UDEP y la UTEC en donde aprendieron sobre la "metodología de la experimentación" con el objetivo de ofrecer un mejor producto y crecer. Es así, como lograron la inversión de Swiss Stars, la cual les ha permitido crecer y apertura sus operaciones en otros lugares de Latinoamérica.

Tabla 50

Logro de objetivos con los conocimientos de los gerentes y trabajo en equipo

T1	**T2**	**T3**	**T4**
"Sí lo logramos, entre todas las áreas logramos cumplir nuestros objetivos"	"No siempre, a veces tenemos que recurrir a personas de afuera, especialistas que nos tienen que ayudar"	"Sí, se complementan bastante bien. Un gerente ve más lo comerciales y el otro lo tecnológico, marketing, hay gente que sabe muchísimo y es muy bacán trabajar ahí"	"No hay una sinergia ente todas las áreas, pero sí entre las más cercanas"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Somos imparables"	"Sí"	"Sí"	"Sí"
T9	**T10**		
"Yo al principio me sentía un poco desorientada, pero ya luego he aprendido qué cosas se deben de hacer. (…) Además, los gerentes siempre están supervisando, ya si las cosas en un área no van bien, a veces entran para poder solucionarlo"	"Sí, la gerencia ha hecho un buen trabajo"		

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los gerentes han procurado transmitir los conocimientos adquiridos (en la incubadora, aceleradora y en la práctica del negocio) a las personas que han venido laborando en Manzana Verde y los colaboradores han sabido asimilarlos correctamente logrando cumplir las metas propuestas como área y organización.

Tabla 51

Delegación de funciones

G1	G2
"Uno de nosotros ve atención al cliente, operaciones y ventas. Yo veo marketing y producto digital"	"La delegación de funciones (de los gerentes) es como encargados de áreas, yo me encargo de ventas, atención al cliente y de operaciones y él se encarga de tecnología, producto y análisis de datos y marketing"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Tabla 52

Percepción de la autoridad de los gerentes en la delegación de funciones

G1	G2
"Claro"	"Sí"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

La delegación de funciones se realiza mediante asignación de áreas para ambos gerentes, como ellos explican, uno se enfoca en la atención al cliente, operaciones y ventas, mientras que el otro, a marketing y producto digital. Cada uno ha definido jefes y/o supervisores con quienes trabajan directamente para poder velar sobre el correcto funcionamiento del área y, eventualmente, les brindan un consejo o recomendación en caso fuese necesario. Por otro lado, los gerentes perciben que los colaboradores sí efectúan lo encomendado y esto es verificado con su cumplimiento de métricas.

Tabla 53

Reacción de los gerentes ante cambios o problemas

T1	T2	T3	T4
"Ha sido positivo todo. Nosotros somos una empresa que quizá las cosas negativas que afectan a otras empresas, a nosotros nos motiva para seguir adelante"	"Sí, bastante, la rápida reacción de la gerencia (ante la pandemia) hizo que saltemos a la parte remota, terminamos cerrando nuestras oficinas porque todo es de manera virtual"	"Creo que sí, siempre toman decisiones muy rápidas basadas en hechos, no a la loca. Ellos conocen muy bien su empresa (…)"	"Sí, bastante, creo que tanto ambos gerentes han cambiado bastante, para bien la mayor parte del tiempo, tanto en la organización como en sus procesos"

T5	T6	T7	T8
"Claro"	"(...) Siempre vieron la manera en que acá en México continuaran las operaciones (…) A lo mejor no tienen un paso a paso, porque nadie se lo espera"	"Sí de ambos, tanto positivos como no tan buenos"	"Sí"
T9	**T10**		
"Sí, ahora como que todo es virtual y creo que todas las decisiones que han tomado han sido buenas"	"Sí, siempre apegándonos a las leyes"		

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

De acuerdo a las respuestas brindadas por los trabajadores, se evidencia que elogian y rescatan la capacidad de respuesta de los gerentes para poder tomar decisiones frente a los cambios drásticos en el entorno; además, ellos los motivan para seguir adelante con las actividades pese a las adversidades (p.e.: pandemia de COVID-19).

Tabla 54

Facilidad para comprender lo que indican los gerentes

T1	T2	T3	T4
"Sí, es sencillo porque a mí me piden algo que yo nunca he hecho, Larissa me explica si es posible 3 veces qué es lo que debo hacer"	"No, no siempre. A veces yo he tenido que preguntar (…) aunque da un poco de 'palta' (vergüenza) preguntar. A veces me suelen explicar y al final ya entiendo"	"A veces no porque es muy desordenado, hay un canal que se llama Discord y me habla por WhatsApp, me manda audios, textos, links o cuando es sobre tecnología no comprendo o me habla de temas que no manejo"	"A veces sí, a veces son un poquito cerrados, pero se entiende de querer mucho el tema de la perfección y todo, yo sí entiendo eso"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Por supuesto. Si quieren algo buscan la forma más fácil y más directa para explicar y obtienen rapidez"	"Sí, porque son muy claros"	"Sí, porque nos reunimos y conversamos lo que tengamos como solicitudes pendientes"	

T9	T10
“Sinceramente, yo no he tenido mucho contacto con ellos en cuanto a decisiones (…)”	“Si no es sencillo, se pregunta. En general, sí tienen una buena comunicación”

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Algunos colaboradores han tenido problemas para comprender lo que los gerentes les indicaban al momento de ejecutar una actividad específica o nueva; sin embargo, es su actitud de buscar aportar o contribuir a la organización la que les impulsa a consultar (tanto a los gerentes, jefes de área o buscando alguna otra alternativa de obtención de información) hasta entender correctamente la tarea y realizarla bajo los medios que dispongan. Es importante destacar la dedicación y apertura de los gerentes para poder explicarles a los miembros cómo realizar la actividad y supervisar la misma.

Tabla 55

Dificultad para realizar las tareas

T1	T2	T3	T4
“No, así dificultades, no he tenido”	“Algunas veces sí, más que todo al comienzo, ahora ya no tanto, si no logro algo puedo preguntarle a otro amigo de la empresa”	“Al inicio me decían “habla con tal” y yo solo conocía a los gerentes; o me hablaban en términos que no conocía, entonces poco me iba adaptando al vocabulario”	“No, o sea, cosas que no pueda saber las preguntas, o a los gerentes, por último, una sugerencia como tal o incluso nos apoyamos nosotros mismos como compañeros”
T5	**T6**	**T7**	**T8**
“No, porque el gerente y mi jefa siempre han estado allí”	“Lo que es un poco difícil, a veces, es que no son cosas que dependan solo de una persona, necesito que otras áreas hagan algo primero, entonces eso es a veces un poco conflictivo”	“No”	“No”

T9	T10
"Al principio, me mandaron a corregir recetas y yo no conocía nada, no sabía qué hacer, pero entiendo por qué hacía eso, he sabido hacerlas y he estado preguntando para entender"	"Muchas dificultades, pero ya son cosas técnicas"

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Durante las entrevistas se ha observado que tanto los nuevos ingresos como colaboradores antiguos han experimentado dificultades para entender algunas de las tareas que se les ha sido consignadas dentro de su puesto (a causa de la variedad de funciones que los colaboradores deben realizar en una *StartUp*) debido a la falta de inducción de los procesos internos (p.e.: con quien comunicarse, términos internos desconocidos, entre otros). Los trabajadores de algunas áreas pueden recurrir a los manuales de su área (en caso alguna función sea recurrente) o hacerle la consulta a su supervisor o gerente que se lo haya solicitado.

Indicador: Comunicación

Tabla 56

Existencia de la comunicación entre áreas frente a un problema

T1	T2	T3	T4
"Sí, tenemos nuestros grupos separados por área, pero hay una donde estamos todos y todos pueden ver lo que uno está escribiendo"	"Sí, nosotros nos comunicamos por Discord, yo casi siempre me comunico con el jefe directo se puede decir o el jefe de esa área y comenzamos a realizar un trabajo mutuo entre áreas o departamentos"	"(…) Normalmente no se da la comunicación con mucha frecuencia. Hay un canal que se llama "Pedir Ayuda" y todo aquel que necesite ayuda de otra área habla ahí", "Siento que falta conocer a otras áreas y a sus personas"	"Sí, como te decía, si se presenta algún tipo de problema, nos reunimos, conversamos, quien está afectando a quién y cómo podemos hacerlo mejor"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Por supuesto"	"Sí"	"Sí"	"Sí"

T9	T10
"En Discord, hay una… que dice pedir ayuda donde tú puedes escribirle a cualquiera sobre tu problema, incluso te mandan al WhatsApp donde están todos y tú hablas con ellos"	"Tenemos un canal abierto de pedir ayuda, tú escribes y etiquetas al área o a la persona y entonces el conocimiento es libre, la persona o el equipo lo puede ver"

G1	G2
Claro.	"Sí las áreas que hacen sinergia, nosotros trabajamos en un Discord, tenemos grupos por sinergia. Ejemplo: atención al cliente hace sinergia con operaciones, porque si la operación está bien el cliente está feliz. Atención al cliente hace sinergia con ventas porque las chicas venden y esas personas ya pasan a ser atendidos por atención al cliente. Entonces es ahí donde está todo el tema de la comunicación

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Se pudo identificar que Manzana Verde tiene canales de comunicación (Discord Zoom) tanto entre áreas, así como un grupo integrado por todos los trabajadores de la empresa (Discord y WhatsApp), y los colaboradores sí logran comunicarse a través de estas plataformas. Existen áreas que trabajan en conjunto, y por la naturaleza de sus funciones, necesitan una comunicación más continua (p.e.: reuniones programadas). Sin embargo, se percibe aún una falta de integración entre los colaboradores, lo cual dificulta su comunicación interna.

Tabla 57

Frecuencia de comunicación entre áreas

T1	T2	T3	T4
"(…) todos los días nos comunicamos."	"El área se comunica directamente con las personas que están debajo de mí. Creo que hay una mayor comunicación entre áreas, pero ya no entre líderes de área, (…) solo sería para enviarnos documentos que no están al alcance de todos"	"(…) no es permanente, esporádico. Si hay una campaña de algo, normalmente no se da la comunicación con mucha frecuencia. (…)"	"Todos los jueves tenemos una reunión establecida con atención al cliente porque tenemos que mejorar"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Diaria"	"Diaria"	"Diaria"	"Muy frecuente"
T9	**T10**		
"Solamente con operaciones y atención al cliente a diario"	"Diaria, aunque hay áreas que tienen más comunicación (…)"		

G1	G2
"Todas las semanas. Hay una reunión semanal entre operaciones y atención al cliente, hay una reunión entre ventas, marketing y producto, o sea, sí está fuerte"	"Diario y sinergia diaria"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Como se pudo observar anteriormente, en Manzana Verde existen áreas críticas que trabajan en conjunto para las operaciones de la empresa y necesitan una comunicación diaria; por otro lado, existen áreas que coordinan sus actividades y resuelven detalles o problemas encontrados en reuniones semanales (lo cual no quita la posibilidad de una comunicación más frecuente en caso surgiera una situación que lo requiera). Los colaboradores son capaces de comunicarse directamente con la persona que necesita de otra área, esto para el ahorro de tiempo.

Tabla 58

Feedback realizado a los colaboradores

T1	T2	T3	T4
"Sí, más que todo las negativas, pero sí. Sé que lo hace para que justamente mejore y es todos los días"	"Sí, ahorita me lo está haciendo directamente Carlos, pero he tenido *feedback* de Stephany que está a mi cargo"	"Antes bastante, pero ya ahora menos, pero sí lo hace. Ahora como tenemos más confianza, las dos nos ponemos a ver un *feedback* de algo y llegamos a un acuerdo ambas, es un trabajo en equipo"	"No tanto como tal, con mi jefa directa nos hemos convertido en amigos, siempre estamos conversando, viendo mejoras, pero no es como un espacio de *feedback* como tal. Solo uno de los gerentes tiene una reunión cada seis meses con nosotros únicamente para *feedback"*
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Claro, es normal	"Sí"	"Sí"	"De vez en cuando"
T9	**T10**		
"Feedback, no pero siempre me tratan de ayudar, siempre me dan consejos, pero no que me sienten y me expliquen en qué debo mejorar"	"Si hubo algún inconveniente o algo, se intenta dar un enfoque a resolver, buscar la solución, de no hacer sentir mal al equipo o área sino de salir adelante"		

G1	G2
"Sí, hay un *feedback* mensual. Yo a personas específicas que están bajo mi cargo, pero jefes sí, esto es algo que recién estamos implementando"	"Sí, hay una reunión una vez al mes de fijo"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

La percepción de los colaboradores acerca de los *feedback* en Manzana Verde es que son un espacio de confianza y amistad tanto por los gerentes como los jefes de área para identificar errores en procesos y así los colaboradores puedan mejorar. Éstos han comenzado a implementarse formalmente entre los gerentes y jefes de área de manera mensual, la frecuencia de los *feedback* entre

estos responsables y los colaboradores, como se mencionó anteriormente, no es un proceso formal (puede darse de manera improvisada y rápida) y la frecuencia aún no se encuentra definida.

Tabla 59

Situación de la comunicación interna

T1	T2	T3	T4
"Sí, igual si no me dejan, yo me sé hacer entender. Soy muy comunicativa así esté feliz, triste y si no lo hago, se ve en los demás y me pueden llegar a preguntar"	"Hay temas que no se tocan, (…) puede haber problemas, pero no se pueden decir o si se menciona, tratar de no hacerlo mucho"	"Siento que no tanto así (abierta), me ha pasado que vendedoras no quieren hablar directamente con el jefe o solo hablan con ella. Yo tengo que ir de mediadora"	"Sí, la verdad sí, puedo decir lo que sea, la verdad somos muy frescos para hablar, en ese sentido normal"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Por supuesto, jamás (ha tenido conflictos)"	"Sí"	"No, tenemos comunicación abierta"	"No hemos tenido inconvenientes (lo converso con los encargados)"
T9	**T10**		
"Al menos entre las áreas de operaciones y atención al cliente sí me siento en confianza para decir las cosas que parecen o no porque siempre hay un debate y todos conversamos"	"Creo que allí hay cosas que uno se tiene que reservar y no debe decir, hay que tener un equilibrio. Temas que yo tenga inconformidad puede decirlo sin problemas, así sea con alguien se puede decir también"		

G1	G2
"Sí, claro"	"La comunicación está abierta a los colaboradores es decir pueden decir lo que piensan sin problemas y obvio como nosotros somos como muy amigos"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los gerentes de Manzana Verde buscan tener una comunicación abierta en la empresa, en donde no existan barreras para el intercambio de ideas y se tenga un ambiente de amistad. Según la información obtenida por los colaboradores, la gran mayoría percibe que pueden comunicarse abiertamente de manera natural y esto no genera disgustos. Sin embargo, como se observó en indicadores anteriores, existen áreas mucho más compenetradas en las cuales existe mayor confianza entre los miembros de éstas, pero no tienen este nivel de comunicación abierta con las demás áreas.

Se identifica al área de ventas, en donde se necesita quizás una mejor comunicación dentro del área.

Dimensión e indicador: Estructura real

Tabla 60

Respeto de la jerarquía de la comunicación interna

T1	T2	T3	T4
"Ellos (los gerentes) tratan de estar presente, pero siempre están innovando o buscando nuevas ideas (…) y como que ellos ya asignaron su trabajo a cada miembro y si tú tienes alguna duda ya sabes a quien debes preguntarle"	"Cada uno tiene claro qué es lo que pasa en su área, entonces, cuando uno pregunta a alguien algo, ya saben cómo pueden ayudar o dirigen al área con la que podré resolver el problema"	"Creo que sí, o sea en modo de trabajador a supervisor sí se respeta, pero a veces creo que los jefes se pasan del supervisor y van al trabajador"	"Sí, sí internamente, dentro del área sí, entre otras áreas, como te decía, no porque no se sabe quién está a cargo de qué cosa"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Sí, totalmente"	"Sí"	"Sí"	"Sí"
T9	**T10**		
-	"Sí"		

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Se pudo observar que los colaboradores sí recurren a su jefe directo en caso de situaciones de problemas o dudas para buscar una solución o recomendación. Al mismo tiempo, si su jefe directo no puede solucionar este problema se comunica con los gerentes. Concluyendo que sí se respeta la comunicación entre colaboradores y superiores dentro de Manzana Verde, pese a que no existe un organigrama establecido.

Sin embargo, se comenta que hay algunas ocasiones en las que son los gerentes quienes pasan de los supervisores de área a los colaboradores en términos de comunicación y es que en una *StartUp* es muy común ver este tipo de flexibilidad para obtener respuestas más rápidas a diferencia de una gran empresa donde se respeta la jerarquía.

Tabla 61

Cooperación interna entre áreas y empleados

T1	T2	T3	T4
"Sí, hay bastante trabajo en equipo, mientras nos comuniquemos. Si yo no lo comunico, como ellos se van a enterar de que yo necesito ayuda"	"Sí, bastante, hay bastante cooperación, es decir, cualquier cosa que uno necesite siempre están ahí los demás para que te puedan ayudar. Eso sí lo rescato de MV"	"Sí hay cooperación, por ejemplo, atención al cliente ve la incidencia, se la manda al área de operaciones y hace las mejoras, o ventas entre atención al cliente para ver mejoras en el Backend"	"Como te repito, eso por el lado de la sinergia, que son quienes más conversamos y nos comentamos, eso sí, bastante"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Sí (ejemplo de la vez de sus hijos enfermos en pleno reparto, sus compañeros la mandaron a la clínica y que deje de trabajar para que se vaya)"	"Sí, siempre si yo necesito algo de otra área siempre ven cómo me pueden ayudar y viceversa"	"Sí, conversamos internamente"	"Sí hay, en Atención al cliente y operaciones."
T9	**T10**		
-	Sí"		

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los colaboradores reconocen el arduo trabajo en equipo que se desarrolla en Manzana Verde. En las áreas que son codependientes (p.e.: el área de operaciones, atención al cliente y ventas) puede ser más visible la cooperación por su trabajo conjunto a diario. Al mismo tiempo, se observa que otras áreas también se preocupan no solo por mejorar ellas mismas, sino por facilitarles el trabajo a otras para lograr mejores resultados generales para Manzana Verde (p.e.: el área de tecnología automatizando los procesos de otras áreas o el área de marketing para atraer a los clientes e impulsar las ventas).

Tabla 62

Políticas que se alinean con las actividades de los colaboradores

T1	T2	T3	T4
"Sí siento que se alinean porque ya nosotros tenemos lo que es el manual y tenemos las orientaciones de qué debemos hacer ante cada situación. (...)	"(…) En el área de contenidos eso sí no se aplica un poco pues, eso sí nos afecta un poco porque no es algo que nosotros podamos alinearlo	"Bueno como políticas solo conozco los manuales por ser procesos establecidos porque después no me han presentado políticas"	"La mayor parte del tiempo porque no se suele poner tantas políticas, a veces más que todo los problemas dentro del área y eso es algo más informativo y de

T1	T2	T3	T4
Además, hicieron algo bueno, unieron nuestras metas”	para que aumente la venta”		revisión o supervisión como tal.
T5	**T6**	**T7**	**T8**
“Sé que hay líneas de carrera, pero de ser sincera que las haya detectado, no, es mi culpa.”	“Para empezar, tendría que saber cuáles son las políticas de la empresa y no las sé”	“Yo creo que tal vez no tienen políticas en sí, pero tienen ideas”	“Bueno, de saberlas, así como tal, no”
T9	**T10**		
“Siempre hay variaciones, no graves, pero sí pequeños cambios, (…)”, “Algo que se cambie es para bien y es porque ha habido un problema y se tiene que cambiar para adaptarse”	“Creo que no hay nada escrito, que se sepa”		

G1	G2
“Sí, pero ese tema de ascenso no está bien definido, nosotros como que evaluamos, pero no es que tienes que lograr tal cosa y sabes que te van a ascender, no está tan definido, pero es algo a mejorar. Por lo demás sí se alinea porque forma parte de una cultura que hay”	“Sí, con eso justo que leíste, nosotros antes de contratar a la cabeza de algún área o algún supervisor, algún coordinador… buscamos a alguien dentro del equipo que esté preparado, pueda ascender y pueda hacerse cargo del reto”

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Sobre las políticas que pueden existir dentro de Manzana Verde se aprecia que, por un lado, los gerentes han identificado ciertas políticas estratégicas para el manejo de la empresa, sin embargo, no se encuentran definidas, plasmadas en un documento y mucho menos expuestas formalmente ante los demás colaboradores. De igual forma, por el lado de los trabajadores, algunos de ellos han podido identificar superficialmente ciertas políticas (simplemente por observación de algunos casos), pero no son conocidas.

Tabla 63

Percepción del manejo independiente de las áreas

G1	G2
"Sí, se manejan de manera independiente, pero se apoyan entre ellos"	"No, siempre hay sinergia"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

El trabajo de las áreas no se desarrolla de manera aislada a través de sus equipos formados, sino que se apoyan entre sí para el logro de objetivos debido a que muchos de estos involucran a más de un área (el ejemplo más destacado sería la cooperación operaciones, atención al cliente y ventas), en donde deben de dialogar y/o definir planes de acción para la consecución de metas dado que el objetivo principal es el crecimiento en ventas de los productos de Manzana Verde.

Tabla 64

Identificación con lo que Manzana Verde comunica

G1	G2
"Sí, claro"	"Sí, Manzana Verde siempre busca cómo educar al cliente en todo este tema del bienestar y del estilo de vida entonces creo que todos los de Manzana Verde nos sentimos identificados con eso"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los gerentes sí se identifican con lo que su empresa comunica debido a que, desde la misión, ellos buscan ofrecer un producto y/o servicio enfocado a enseñar o concientizar sobre el cuidado de la salud, en este caso, desde el punto de la nutrición, es decir, se pone en práctica a misión establecida con el cliente.

Tabla 65

Identificación de los colaboradores y gerencia con Manzana Verde

T1	T2	T3	T4
"Yo soy MV, no es que yo esté identificada si no que yo hago que MV sea MV, entonces es parte de mí. Hasta a mi hogar llegan cosas de MV"	"Directamente no, es decir, no sería yo su tipo de público que en este caso puedan vender. En cuanto a la parte de misión es algo que sí me interesa bastante y lo he ido practicando poco a poco"	"Sí me siento identificada porque es un ambiente agradable (…), también como es todo tecnología, estás siempre mirando el avance. Además de ser parte de algo que hace bien a las personas"	"Sí, totalmente, (...) Estoy en MV desde que teníamos 3 restaurantes, 300 platos, 5 personas, (…) en parte siento ese enganche porque he sido parte de ese crecimiento también"
T5	**T6**	**T7**	**T8**

"Sí, por el estilo de vida saludable, crecimiento personal y laboral, satisfacción con el trabajo, valorada, el ambiente de trabajo y de equipo"	"Sí, porque yo desde mi parte profesional no estoy de acuerdo con las dietas de moda sino con la idea de comer de todo, pero en porciones y balanceado, que es lo que hace MV"	"Sí, porque me siento a gusto aquí. Estoy cumpliendo mi parte laboral y crecimiento profesional aquí"	"De alguna manera sí, tanto tiempo. Con el servicio que brinda no mucho"
T9	**T10**		
"Sí, yo me siento identificada con MV, pero no sé si es por el grupo de operaciones porque todos son metidos y te contagian ese entusiasmo"	"Totalmente, porque viene de mi familia. Donde yo me crie siempre he intentado comer saludable. MV como que se alinea con el estilo de vida que llevaba"		

G1	**G2**
"Creo que por la cultura que existe en la empresa de aprender mucho, entonces, eso es importante, los retamos todos los meses, entonces, hay una cultura de autoaprendizaje. (…) La comunicación es muy horizontal, el ritmo es muy acelerado, tienes mucha libertad para sugerir cosas y que estas se vean reflejadas ahí en la plataforma o en cambios"	"Sí, creo que todos tenemos muy marcado el tema del compromiso. Todos los chicos estamos comprometidos con las metas porque sienten que Manzana Verde es un lugar donde ellos pueden desarrollarse, pueden aplicar las ideas que tienen en la cabeza, pueden equivocarse y eso hace que se sienta este crecimiento"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los trabajadores que pertenecen a una *StartUp* como Manzana Verde pueden llegar a sentirse identificados por las siguientes razones:

- La misión de la empresa, es decir, ofrecer un servicio a favor de la salud de las personas debido al enfoque nutricional (comer saludable, fijar objetivos, hacer ejercicios).
- En la medida que los colaboradores trabajan por lograr los objetivos y la misión de la empresa, estos mismos forman parte del crecimiento de un proyecto novedoso donde lograr tener un impacto significativo en la empresa.
- La cultura de una *StartUp* supone un ambiente de trabajo fresco y flexible para que todos los trabajadores puedan desempeñar sus funciones de la mejor manera.

Tabla 66

Percepción de un trato justo hacia los colaboradores

T1	T2	T3	T4
"Sí, siempre"	"No siempre, he visto donde hay momentos creo yo que no se ha respetado, si se puede decir las horas de trabajo, (…)", "(…) casi es imposible llegar a los resultados, pero igual los piden. (…)"	"Creo que no, por lo mismo que no tengo un *Job Description*, no sé mis límites, (...) a veces son horas demás que no te reconocen, (…) me siguen agregando tareas, pero no me preguntan si ya cumplí con las tareas de la semana"	-
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Claro, por supuesto"	"La mayoría de las veces, al principio por la paga y tenía que hacer muchas tareas que no tenían que ver con mi puesto. (...) Algunos temas que no se dijeron y (hubo) malentendidos, pero se resolvieron con el tiempo"	"Sí"	"No siempre, hay cosas que en un principio lo dijeron y luego lo niegan. Cambio con metas en ventas"
T9	**T10**		
"A veces siento que sí me quedo bastante tiempo, pero creo que es parte de porque sé que estoy tratando de ver como balancearme en esto y aprender", "(…) la curva de aprendizaje ha ido creciendo"	"Sí, en nivel general sí, he sentido bastante apoyo", "(…) Claro, como en toda empresa ha habido momentos de tensión, pero hemos sabido manejarlos y en general ha sido satisfactorio el resultado"		

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

En esta oportunidad, se ha podido evidenciar la existencia de algunos trabajadores quienes no han sentido un trato justo debido a que han desempeñado funciones diferentes a las propias de su puesto, han trabajado más horas de las debidas para poder llegar a las metas sin llegar a recibir algún tipo de remuneración adicional o porque se realicen cambios ambiciosos de último momento en las

metas que, finalmente, se traduzca a malos entendidos y a una dificultad para alcanzar el objetivo planteado inicialmente.

Indicador: Misión interna

Tabla 67

Desarrollo familiar, social, cívico o profesional de sus colaboradores

T1	T2	T3	T4
Desarrollo familiar: "Vine a Perú para apoyar a mi familia" *Social*: "He aprendido a desenvolverme con los clientes y descubrir diferentes personalidades" *Profesional*: "Soy paramédico, no se relaciona directamente con mi trabajo, pero rescato la atención con el cliente"	*Desarrollo familiar*: "he podido ayudar a mi familia en la parte de sus dietas" *Profesional*: "hubo un impacto con los contactos", "me permitió dar capacitaciones a otras empresas y lo que hizo que yo crezca en la parte de experiencia."	*Desarrollo familiar*: "hicieron una actividad y mi familia me ayudó (…)" *Social*: "hace campañas de donación (…)"	*Social*: "He aprendido a tomar consciencia sobre la alimentación y los ejercicios para su salud" *Profesional*: "He empezado una carrera en el sector de alimentación, la cual no pensaba desempeñarme"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
Desarrollo familiar: "(…) Puedo satisfacer las necesidades de mi núcleo familiar" *Social*: *Cívico: "*el respeto, no estoy en mi país, el saberme dirigir a las personas" *Profesional*: "experiencia muy satisfactoria porque he aprendido a hablar con el cliente y tratarlo", "experiencia en mi *curriculum"*	*Social*: "me ha ayudado como a sensibilizarme y ser un poco más empática con las personas" *Profesional*: "MV me ha dado la oportunidad de acercarme como que, a más personas, con mi profesión (la nutrición)"	*Profesional*: "hacerme cargo de toda un área"	*Social*: "Se me ha desarrollado una paciencia increíble con las personas que llegan" *Profesional*: "Este método de ventas era muy nuevo para mí cuando ingresé en MV, entonces aprendizaje del tipo de negocio, vender de una manera muy diferente."
T9	**T10**		
Desarrollo familiar: "Ahora trabajo de manera remota y ahora veo mucho más a mi familia" *Profesional*: "me está ayudando a sacar el carácter y tengo que ponerme fuerte en algunos aspectos (…)"	*Cívico:* "trabajar en MV me ha permitido (…) conocer a muchas ciudades de Perú" *Profesional*: "bastante, hemos hecho capacitaciones, me han facilitado para sacar certificados", "he tenido la libertad de aprender"		

G1	G2
"Creo que MV movemos mucho a la gente para que crezca y se rete (…) asumen más responsabilidades y eso quieras o no ayuda a las personas a que "si te retas constantemente, creces constantemente". Por otro lado, tratamos de darles espacios y herramientas a las personas para que también refuercen esto con conocimientos y darles espacios de capacitación"	"Como ciudadanos, creo que todas las personas que trabajamos en manzana nos hemos vuelto un poco más conscientes del cuidado del medio ambiente, un poco más conscientes de cuidar nuestro cuidar nuestra salud… de que todo empieza por nosotros, a tomar conciencia de el tema de la salud y cambiando hábitos"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Se logró observar que en Manzana Verde los colaboradores sí perciben su crecimiento en aspectos como familiar, social, cívico y/o profesional. La mayoría de los trabajadores han sentido sobre todo su desarrollo en el ámbito profesional por las diferentes posibilidades que ofrece Manzana Verde, como un entorno en el cuál surgen diversas oportunidades para hacer *networking*, la experiencia brindada en una *StartUp* (la cual es apreciada en el mercado), a descubrir en sí mismos capacidades desconocidas, entre otros. Con respecto al ámbito familiar, algunos colaboradores destacan el tipo de trabajo remoto, el cual les permite pasar más tiempo con su familia, las actividades de integración (las cuales pueden ser motivos de unión familiar), el mismo servicio de Manzana Verde (como los platos o recetas) por el cual pueden compartir un estilo de vida saludable en familia, etc.

Así también, en el aspecto social se destacan la creación de relaciones con el cliente, lo cual les ha permitido aumentar la paciencia, a ser más sensibles y lograr empatía con otras personas. Por último, como ciudadanos, las campañas y cultura de la empresa de donación de platos les permite sentir que ayudan a la comunidad.

Los gerentes mencionan (acerca del desarrollo profesional) que este se ha dado por la forma de trabajo vivida en Manzana Verde, en donde el mismo colaborador se reta para crecer y, por otro lado, en el aspecto personal, los colaboradores aprenden a cuidar su salud consumiendo Manzana Verde, mejorando sus hábitos alimenticios.

Tabla 68

Retribuciones además de las económicas

T1	T2	T3	T4
"(…) Mi entrega de platos (diario). Mensualmente nos atribuyen nuestro trabajo a quien lo	"Nos otorgan un plan, es decir, nos permite conocer como clientes el tipo de producto que	"Sí, por ejemplo, a veces hacen sorteos de vales de consumo o aparatos electrónicos, también	"MV da el *Rockstar* del mes, tiene esto de Platzi (…)", "También está que cuando cumples 1 año y

T1	T2	T3	T4
hace bien (…), nos motivó muchísimo (a quienes somos competitivos)"	ofrecen", "(…) Nos dan Netflix, para que podamos disfrutar, Platzi, para que te puedas seguir capacitando, Spotify"	tenemos Netflix, Spotify, Platzi y también tenemos acceso mensual a todo el servicio de MV completo desde comidas hasta MV Pro"	medio, tienes la opción de comprar un pasaje ida y vuelta a alguna ciudad del Perú", "(…) nos dan Netflix y Spotify a todos y eso"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Reconocimientos de la *Rockstar* del mes, (…) nos hacen reconocimiento por nuestro esfuerzo, lo publican"	"Pues me puede dar conocimientos de otras áreas"	"*Rockstar* del mes, reconocimiento"	"El producto como tal y tenemos el beneficio del otro servicio digital (…). También contamos con los servicios de Netflix y Spotify"
T9	**T10**		
"Últimamente han estado haciendo lo del *Rockstar* del mes, que se implementó hace 4 o 5 meses, no recuerdo bien", "(…) otra cosa que te dan es Netflix y Spotify gratis"	-		

G1	G2
"Les damos algunos beneficios, suscripciones a Netflix, Spotify, Platzi. Les damos algunos beneficios así extras y también flexibilidad, en MV no es que entras a las 9 a.m. y te vas a las 6 p.m., tienes responsabilidades en horas específicas (en el caso de operaciones), pero todas las personas empiezan con un backlog de 40 horas, entonces ellos tienen que cumplir sus objetivos en la mañana, en la tarde, pero nosotros vamos más al resultado"	"Sí, nosotros les damos comidas también tienen bonificaciones por desempeño tienen una parte del sueldo variable también ya tienen como cumple un año se les pagaron pasaje en avión a cualquier ciudad de Perú y tienen acceso a cuentas de Platzi y para ir aprendiendo alguna otra habilidad que quieran y tienen también Netflix"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Manzana Verde ofrece, además de las retribuciones económicas otros beneficios como Netflix y Spotify para el entretenimiento de sus colaboradores; Platzi, como plataforma de desarrollo, los planes de Manzana Verde y Manzana Verde Pro y, finalmente, pasajes de ida y vuelta dentro del Perú cuando el colaborador cumple un año en la empresa.

Tabla 69

Facilidades brindadas para la solución de temas personales/familiares

T1	T2	T3	T4
"En realidad, no, no te he tenido ese tipo de problemas"	"Hasta el momento no me ha sucedido (…)", "Le ha pasado a un compañero, sí, en el tema de los horarios que es que MV no tiene muy fijos sus horarios no es como que trabajas de tal hora a tal hora (…)"	"Bueno, estudio y trabajo, (...) o es la universidad o es la empresa. Entonces, a veces no he tenido tiempo de cosas y no he podido decir que no porque me corresponder hacer en una hora específica"	"(…) Son muy flexibles, con tal de que cumplas con tu trabajo (…)", "En pandemia pude comprar mis pasajes para irme a Piura y celebrar Navidad con mi familia y nunca me pusieron ningún 'pero'"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
Experiencia con sus hijos, préstamos de gerencia y días libres para encargarse de su familia	"Se me han brindado las posibilidades"	"No suelo mezclar lo personal con el trabajo"	"Podría decirte sí, pero no. Acaso que tu caso sea extremo que ellos lo puedan considerar y te lo aceptan (…)"
T9	**T10**		
"Bueno, hasta ahorita no, pero sé que si tengo algún problema lo puedo conversar (…)"	"No, la verdad no"		

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los colaboradores a quienes se les han presentado estos tipos de problemas familiares o personales mencionan que los gerentes les han brindado las posibilidades para solucionarlos, sea esto ofreciéndoles días libres o préstamos. Uno de los inconvenientes que resaltan son los horarios (no fijos), los cuales a veces les altera otros aspectos fuera de la vida laboral.

Tabla 70

Percepción sobre la preocupación de la empresa por su desarrollo

T1	T2	T3	T4
Físico: "hubo un momento que ya un teléfono no me servía por la cantidad de clientes que atendía y me compraron un nuevo teléfono" *Personal*: "los jefes que se dan cuenta cuando yo estoy súper incómoda y es algo agradable"	*Físico*: "lo que buscan es tratar de incentivarte a través de productos (almuerzos u otros beneficios)" *Intelectual*: "te dan tus beneficios, te dicen 'te damos tu mes de snacks' si logras acabar tal curso y lo terminas explicando"	*Físico*: "nos motivan a usar la plataforma y quien completa un nivel de MV Pro, le regalan una media tarde" *Intelectual*: "te alientan a llevar cursos en Platzi para que luego hagas capacitaciones"	Físico: "todos en MV podemos comer MV para comer saludable y tratan de cuidarnos por ese lado y nos dan MV Pro para hacer ejercicios"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
Personal: Se demuestra en nuestras reuniones, siempre te preguntan cómo vas, cómo está tu familia, si quieres emprender… eso es para mí muy importante"	*Personal:* "Sí, recientemente, cuando comencé a trabajar yo era como un ente aparte (…) no tenía contacto con nadie no me sentía parte de la empresa, con las reuniones semanales me acerqué más a los demás"	*Personal*: a veces tenemos conversaciones de cómo van. *Físico*: También porque te da el acceso a Manzana pro donde puedes hacer ejercicio	-
T9	**T10**		
Físico: "tratan de darnos los servicios que ellos mismos brindan" *Intelectual*: "Sí porque te ayudan a crecer pese a las circunstancias", "(…) mi capacidad de negociación se ha ido ampliando poco a poco".	Físico: "Sí, tenemos varios retos (…) quien cumpla este reto tiene medias tardes gratis" Intelectual: "También cuentas de Platzi para capacitarse"		

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Refiriéndose al desarrollo en diferentes aspectos de la persona dentro de Manzana Verde, los colaboradores sí perciben el esfuerzo de los gerentes y en general de la empresa que se hace para buscar el desarrollo de cada uno de los miembros. Destacan el ámbito físico, porque se les brinda los beneficios de Manzana Verde y el servicio Pro por donde pueden cuidar de sí mismo; se menciona además el ámbito emocional, se identifica el malestar de algunos colaboradores y buscan ayudar a solucionarlo; así también uno de los más destacados es el intelectual, los gerentes y jefes de área impulsan el aprendizaje de cada uno de los colaboradores, les permiten seguir capacitándose y se reconoce su desempeño; por último, recreacionalmente, se realizan actividades de integración, reuniones semanales, juegos y rifas para motivar a los colaboradores a conocerse y divertirse al mismo tiempo.

Indicador: Misión externa

Tabla 71

Demanda de los servicios de Manzana Verde

T1	T2	T3	T4
"Sí, hay demanda"	"En Perú sí ha aumentado la demanda, en México todavía estamos en investigación (...)"	"Sí, hay demanda"	"Sí, bastante en realidad"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Sí"	"Sí"	"Sí, hay más consumo que antes"	-
T9	**T10**		
"Sí, bastante"	"Sí, justamente hoy hemos cumplido un hito de pedidos entre Perú y México".		

G1	G2
"Sí, claro, hay compras y piden las personas"	"Sí obvio, súper alta"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

De acuerdo con las respuestas brindadas tanto por los colaboradores como por los gerentes, sí existe una alta demanda de los servicios ofrecidos por Manzana Verde habiendo incluso llegado a hacer un hito en entregar más de dos mil (2,000) pedidos entre Perú y México en un solo día (considerando que se encuentran en medio de una pandemia).

Tabla 72

Cantidad de quejas recibidas mensualmente

T1	T2	T3	T4
"Aproximadamente se reciben 10 incidencias por día, lo que suma 300 en total"	"Desde la parte de redes (…), podría llegar alrededor de 25 o 30 quejas (mensual) que al menos vemos en contenido"	"Depende digamos que son 10 al día por 15 por 2 días que trabaja (…), 300 mensualmente. En Perú específicamente sería algo de 200"	"No te lo puedo responder exacto, depende del volumen de platos en cada país"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"20 o 30 incluyendo los reclamos pequeños diarios"	"No sé, pero son varias"	"Fuertes como devolución hasta 3, luego diarios depende de los clientes"	"Ni idea"
T9	**T10**		
"Las incidencias que llegan son bajas, si pongo dimensiones cada diez platos hay 1 error"	"Sí guardamos los reclamos que hacen los clientes, pero ahorita no los sé"		

G1	G2
"En un mes, creo que hay entre 5 a 6 por día, entonces entre 100 a 150 porque entregamos 35,000 pedidos aproximadamente"	"3 % del total"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

En cuanto a quejas o reclamos recibidas en Manzana Verde se refiere, hay trabajadores que desconocen la cantidad que pueden llegar debido a que suele ser mayormente atendido por el área de atención al cliente quienes expresan que pueden llegar a aparecer diez (10) incidencias por día y aproximadamente trescientas (300) en el mes. Asimismo, también mencionan que son pocas las incidencias que se convierten en devolución o retiro definitivo del plan de alimentación.

Por otro lado, es importante mencionar que las incidencias o reclamos recibidas pueden ser de diferentes causas: mal empaque, plato no seleccionado, entre otros. Por tanto, estas no son clasificadas y evaluadas para poder medir el impacto real que pueden ocasionar en las operaciones diarias de la empresa y, así, emprender un plan de acción correctivo.

Tabla 73

Procedimiento de atención a los reclamos y quejas del cliente

T1	T2	T3	T4
"Cuando pasa así, nos contactamos con el cliente y tratamos de saber el problema y le ofrecemos una solución (…)", "Mi rol es bastante directo con el cliente, me llegan las incidencias y me toca a mí ver qué hago con el cliente"	-	"Atención al cliente habla con el cliente y mira todo lo que ha sucedido, lo ponen en un grupo y luego hago un resumen de todo esto y se lo envío al área de operaciones para que luego ellos hablen con el supervisor, con la cocina y mejoren esas cosas"	"(…) lo ve directamente atención al cliente (...) y si el cliente quiere la comida aún, se le saca otra y ahí es donde entro yo o algún otro chico de operaciones para gestionar una comida adicional (…)"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Nos comunicamos vía telefónica con ellos, les enviamos un nuevo plato (...) les podemos devolver el crédito sin inconvenientes (…), le obsequiamos dos medias tardes, pero siempre se han resuelto (…)"	"(…) Lo ve atención al cliente. Sí, porque pues soy la única cara que ven y nos toca ser un poco como mediadores o si es un tema de asesorías nutricionales, pues ahí sí tenemos que entrar nosotros"	"Lo trata primero atención al cliente, si llegan a hacer una conciliación ahí queda, sino pasan a un supervisor que en este caso puede ser Larissa y si no, ya pasa al área contable que es para la devolución"	"Si me llega a mí una queja, un cliente quejándose conmigo, yo tengo que derivarlo con área y ellos tienen un sistema de cómo manejar cada inquietud que tenga el cliente"
T9	**T10**		
"Generalmente, el cliente llama a atención al cliente y comenta el problema, atención al cliente intenta solucionar, se contacta con el catering de ese cliente (…) y yo tengo que ver el error (catering o repartidor) y buscar la solución"	"Sí, a ver, los reclamos entran de dos formas, una que el cliente le reclama a la chica de atención al cliente, ellas registran el reclamo y ellas deben solucionarlo. Si es algo de tecnología ya nos lo dicen y lo solucionamos nosotros (…)"		

G1	G2
"Sí, tenemos un manual de atención al cliente donde según el reclamo, hay un procedimiento. Yo no participo de este procedimiento (…)", "Aunque ahora estamos trabajando para automatizar eso porque el 90% de las quejas son las mismas, entonces la idea es que un robot haga el 90% del proceso y solo la persona sea para casos específicos porque al final en la satisfacción influye muchísimo el tiempo de respuesta (…)"	"Tenemos un manual de atención al cliente donde ya tenemos estipulado qué hacer en cada caso, qué hacer si pidió apoyo y le llegó tarde, qué hacer si perdido llega tarde, hay como que todo un protocolo"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Según lo explicado por los entrevistados, siempre y cuando las quejas y reclamos estén relacionadas al servicio de comidas, éstas son resueltas por el área de Atención al cliente, teniendo ellas un manual de cómo resolver y/o manejar dichas situaciones. Cuando ocurre una queja de un nivel más alto, esta pasa a la supervisora y si la queja no puede ser resuelta por ella, se pasa al área de Contabilidad para proceder con la devolución del dinero. Sin embargo, como bien comentan, si las quejas o reclamos son con otras áreas (p.e.: Nutrición), estas pueden ser resueltas por las mismas personas que componen el área (p.e.: las nutricionistas).

Finalmente, durante todo el protocolo, el personal encargado procura tener un corto tiempo de respuesta al cliente con la finalidad de mantenerlo dentro de la cartera y, de esa forma, no llegar al extremo de una devolución o salida del plan alimenticio.

Tabla 74

Necesidades más importantes de los clientes

T1	T2	T3	T4
"Primeramente, el horario, la verdad es que ellos se guían mucho su horario (…) que también les llegue el plato que ellos pidieron y como trabajamos con tantos platos, podrás ver que hay días que podemos equivocarnos (…)"	"Primero, que la comida llegue con la cantidad que el pidió y terminó pagando, esa es una necesidad muy grande (…)" "porque uno busca en MV poder bajar de peso y confía en este caso que lo ayuden"	"La necesidad de estar sano y de alimentarse"	"Que le llegue a tiempo, que le llegue lo que quiere, lo que espera o lo que pidió y a veces quieren más cosas o esperan algo más por el precio de lo que han adquirido.
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Recibir su comida, a la hora indicada con las calorías adecuadas según (…) su plan y recibirlo de la mejor forma (…)"	"Que la comida tenga buen sabor, congruente lo que ofrecen con lo que reciben y que sí puedan llegar a su objetivo"	"Enfocarse a su alimentación saludable"	"Lograr un objetivo y que lo disfruten en el momento"
T9	**T10**		
"Que llegue a la hora, lo que pide y correctamente (…)"	"Creo que es bajar de peso, muchos quieren bajar de peso y buscan por eso a MV. Buscar un estilo de vida saludable"		

G1	G2
"Las necesidades más importantes es que ellos quieren que les llegue el pedido con la calidad escogida, a la hora adecuada o conveniente para ellos y en las cantidades que ellos buscan y por el lado de la plataforma, que sea fácil de usar y les agregue valor en temas de nutrición"	"Buscan lograr su objetivo nutricional y que eso no les cueste mucho tiempo y no los haga salir de su zona de *comfort*, no le gusta bajar de peso y comprar una dieta de pollo a la plancha con lechuga sino ir comiendo de manera balanceada."

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

La necesidad importante o real para el cliente de Manzana Verde es lograr una alimentación saludable basada en su objetivo escogido (aumentar masa muscular, disminuir peso o mantenerse). En esa misma línea, es importante considerar factores como la entrega en horario establecido, las porciones y calorías correctas según objetivo y, así, poder satisfacer la necesidad en su totalidad teniendo en cuenta su bienestar.

Tabla 75

Detenimiento de una venta si afecta la salud del cliente

G1	G2
"Sí, hay clientes que quieren atención a alguna enfermedad preexistente que nosotros no podemos atender y sería un poco irresponsable o personas que no entran dentro del target o mercado específico, quieren MV porque quieren un objetivo específico, p.e.: 'Quiero bajar 10 kg en un mes', entonces, ellos compran 1 mes y luego se van"	"¡ah sí! cuando nos piden algo que no hacemos, como medicinal y "estoy en un postoperatorio" o hay clientes que nos piden dietas específicas porque tienen hígado graso y necesitan comer comidas especiales y nosotros no preparamos eso, entonces se le indica y no se da el servicio"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Si bien la misión de Manzana Verde es ofrecer planes alimenticios bajo objetivos a las personas consideradas en el *target* establecido, también la empresa (a través de las encargadas de ventas y/o atención al cliente) se preocupa por explicar el mecanismo del servicio ofrecido a los clientes para que exista la mayor transparencia posible en el proceso de venta y ellos puedan conseguir una buena experiencia durante el consumo del servicio.

De esta manera, los clientes tienen claro la oferta en los servicios de Manzana Verde y hasta qué punto ellos pueden hacer variaciones a sus platos para que su salud no se vea comprometida en caso sean alérgicos a algún ingrediente en específico.

Tabla 76

Incorporación de las necesidades de clientes en las decisiones de los gerentes

T1	T2	T3	T4
"Claro, se toman mucho en cuenta. Por ejemplo, ahora enviamos cubiertos a los clientes y de no hacerlo, le llega una amonestación al restaurante por no cumplir con eso"	"Lo hemos tratado de mejorar, pero casi siempre lo solemos tapar borrándolo (…)", "es muy probable que afecte nuestra reputación de marca en redes sociales"	"Sí, siempre se preocupan de que el servicio llegue correctamente al cliente"	"Sí. Si un cliente quiere una mejora se le aplica o si presentó una incidencia, se da el trato como de cliente especial (…)", "Las mejoras están enfocadas a que no se repitan las incidencias"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Por supuesto, (…) que un cliente me dé a mí una recomendación, es sumamente importante ya que gracias a ellos nosotros podemos mejorar la calidad del servicio"	"Sí"	"Claro"	"Sí"

T9	T10
Sí, esas decisiones sí (...) Al final, mientas menos incidencias hay, mejor para nosotros y los clientes consumen porque si se va el cliente, no se va un plato, se va un plan completo.	"Por supuesto, nosotros estamos enfocados en resolver las necesidades del cliente, eso lo hacemos escuchando el *feedback.* y dirigimos todo hacia esa meta"

G1	G2
"Claro, eso es el centro de todo, es el cliente"	"Nosotros todos los viernes tenemos una reunión con nuestro analista de datos, en base a los *feedback* de los clientes, en base a eso se hace el *planning* para la semana acerca de las mejoras"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

De manera unánime todos coinciden en que el cliente es el centro de toda la actividad de Manzana Verde y por el que deben centrar sus esfuerzos para ofrecer un mejor servicio cada día. Por esa razón, ellos no solo buscan resolver el problema del cliente, si no, tomar en cuenta lo sucedido para poder plantear mejoras en las reuniones donde todos participan y se elabora, como mencionaba el gerente, el *planning* de toda la semana y así ofrecer una mejor experiencia de cara al cliente.

Tabla 77

Servicio y bienestar del cliente - Gerentes

G1	G2
"Claro, sí encuentran su bienestar"	"Claro, como te digo busca lograr su objetivo nutricional"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los gerentes se encuentran de acuerdo con la premisa de que los servicios ofrecidos por Manzana Verde al público sí se enfocan en lograr su bienestar, principalmente, para el logro de un estilo de vida saludable sin afectarlo de manera negativa.

Indicador: Valores

Tabla 78

Preocupación por el cliente en la venta

T1	T2	T3	T4
"Sí, tenemos muchos clientes que no pueden comer tanta grasa y hay días que nosotros mandamos	-	"Sí, a veces llega gente que quiere dietas especiales (…)", "Es muy sincera la forma en la que	"Sí, la mayor parte del tiempo, cuando el cliente especifica que tiene cualquier restricción

T1	T2	T3	T4
comida con grasa y avisamos. (…) nosotros enviamos los pedidos, no podemos reemplazarlos”		nos dirigimos al cliente”, “(…) porque el objetivo de MV no es que bajes de peso al toque, sino que crees un estilo de vida”	alimenticia, se le dice (si MV lo puede o no hacer)”
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"No, no se vende, eso es ética profesional simplemente no se vende, pero no tengo un cliente enfermo, eso es totalmente 0"	"Sí, pacientes que tienen alguna enfermedad con la que no nos podemos comprometer, a lo mejor decirles que MV no es para ellos"	“Sí, claro. Si tienen alguna complicación o algo se le indica “	“No nos podemos comprometer con esa persona”
T9	**T10**		
“Para ser sincera, sí se trata de evitar eso, pero hay veces que hemos tenido problemitas con las chicas de ventas (…)”	“No sabría decirte”		

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

En Manzana Verde los colaboradores tienen claro que la preocupación principal es ofrecerle al cliente servicios que lo beneficien, y si en algún momento este puede perjudicarlo –debido a dietas especiales, enfermedades, o que la empresa no puede llegar a cubrir o cumplir con los requisitos u objetivos requeridos– se prefiere no brindar el servicio, evitando generar problemas en el cliente o su incomodidad. Los trabajadores resaltan temas como el compromiso de la empresa con el cliente y la ética que maneja.

Tabla 79

Servicio y bienestar del cliente - Colaboradores

T1	T2	T3	T4
Sí, (…) lo ayuda a conseguir su bienestar. Tenemos clientes que llevan 1 año ya en MV y son felices, para ellos es comer sano y estar bien con su salud.	-	“Sí, lo ayuda a encontrar su bienestar porque ahora con el teletrabajo, algunos tienen menos tiempo”, “(…) también les ahorra	“Sí, totalmente. Hay muchos casos de clientes que lo han visto (el bienestar), yo personalmente cuando como MV lo veo (…), sí sirve bastante, más cuando

T1	T2	T3	T4
		tiempo porque llega el *delivery* y solo tienes que calentar la comida”	eres una persona rígida en tu día a día.
T5	**T6**	**T7**	**T8**
“Por supuesto, a través de la comida saludable, a conseguir un estilo de vida saludable. Es el bienestar del cliente para nosotros”	"Sí los ayuda, cambian hábitos de alimentación, ayudan también en el bolsillo, porque el costo es más barato. En la parte de las asesorías, les resuelven dudas, los hacen más conscientes"	“Sí claro. Porque le da satisfacción comer algo saludable y otro que le ayuda a su objetivo ya sea subir, bajar de peso o mantenerse”	“Sí, porque si el cliente llega con una idea de querer lograr un objetivo, lo ayudamos para que lo logre”
T9	**T10**		
“Sí, obviamente hay gente que quiere comer sano, pero no sabes cocinar o lo que fuere. Entonces, MV te ofrece varias comidas que son agradables para el cliente con las calorías necesarias según su objetivo”	“Sí, esa es nuestra misión. Porque buscamos formas de resolver las necesidades del cliente, en este caso de alimentación”		

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Por medio de la investigación, los colaboradores reconocen cómo Manzana Verde se preocupa por lograr el bienestar en el cliente, esto se evidencia a través de enseñarle al cliente a mantener un estilo de vida saludable, abarcando la alimentación, una guía constante nutricional, ejercicios o recetas por medio de Manzana Verde Pro, brindar los alimentos a una hora establecida (teniendo en cuenta la dificultad de los clientes por los horarios de trabajo, más ahora por el trabajo remoto) y recetas saludables; otra forma en la que la organización busca el bienestar del cliente es a través del ahorro del tiempo.

Tabla 80

Respuesta de la empresa ante situaciones problemáticas internas

T1	T2	T3	T4
Yo estoy en medio de 2 áreas (...). el área de ventas y el área de operaciones (quien se encarga de enviar el pedido). (…) ventas le vende al cliente y se lo pasa a atención al cliente; operaciones, entrega el pedido y atención al cliente lo atiende. siempre estoy en discordia con las 2 áreas.	“Problemas entre miembros (...) no me he dado cuenta”, “Problemas entre áreas, a veces nos piden muchas cosas y no respeten el tiempo para poder realizarlos (…)”	“Siento que es un poco difícil la comunicación interna a veces porque hay información que no la manejan todos y tal vez no la conoces”, “(…) Hay comunicación entre áreas, pero es escasa”, “(…) es importante saber cómo está mi área y las demás para estar pendiente a que mis acciones pueden perjudicar a otras y avisarles”	“Cuando hay un tema (problema entre áreas) nos reunimos, vemos en qué estamos fallando y lo solucionamos. Problemas entre otras personas, no hay mucho, no veo que haya o al menos no en mi área (…)”
T5	**T6**	**T7**	**T8**
“Hasta el momento no he presenciado ninguno”	"No han sido muchas, justo el tema de la organización, pero yo creo que sí se dieron cuenta, siento que han hecho algunos cambios”	“En lo que es equipos y áreas buscamos soluciones”	“Se solucionan conversando y aclarando los puntos”
T9	**T10**		
“En operaciones y atención al cliente sí se solucionan bien porque si uno tiene la idea de cómo solucionarlo, te ayudan. También hay problemas con ventas, pero no podría dar mucho detalle”	“La comunicación es la principal clave”		

G1	G2
"Lo que se trata en la mayoría de los casos es ayudar en la solución del problema en el momento (más que buscar un culpable o no) y luego tener una sesión de *feedback* con el responsable del área donde lo importante es entender la situación, o sea hay un *framework* para eso (…)", "Una vez se tienen todos los hechos, yo doy mi interpretación que tengo de ello (…)", "Entonces, ese es el *framework* que yo utilizo con los jefes de área y trato de transmitirles para que ellos lo utilicen"	"Depende del área, como te digo en el área de ventas tenemos manual, hay un manual en el área soporte (…). No hemos tenido como problemas internos, no sé. (…) Nosotros siempre promovemos el tema de que la comunicación sea muy horizontal. (…) Tratamos de brindarles como que mucha confianza para trabajar entre un grupo de amigos, de personas que van a un mismo objetivo. Gracias a Dios, no hemos sufrido hasta ahora de problemas económicos"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los trabajadores identifican algunos problemas relacionados a una falta de organización de la información, esto genera el desconocimiento de con quién comunicarse directamente para encontrar los datos necesarios en el momento justo o problemas por falta de comunicación de datos claves que afectan el trabajo de otras áreas.

Así también, reconocen la respuesta de los gerentes por solucionar algunos de estos problemas; además, de la búsqueda de soluciones en la que se enfocan todos los colaboradores afectados cuando surge algún contratiempo.

El actuar de los gerentes se basa principalmente en la búsqueda de soluciones, a lo que continúa una sesión de feedback con los jefes de área, dando paso a un proceso de framework para identificar el problema, las interpretaciones por cada parte y llegar a un consenso. Se intenta que la comunicación sea horizontal en un ambiente de confianza.

Tabla 81

Ayuda brindada por los superiores ante problemáticas internas

T1	T2	T3	T4
"(...) casi poco me comunico con ellos porque ya sé cómo debo solucionar estos problemas"	"Me dieron la idea de crear la plantilla (…)"	"Me dicen qué decir y a quienes decirle, nada más (…)"	"Como te decía, si tenía un problema p.e.: cita médica u otro problema; avisaba y nunca he visto una negativa para algo que tenga que hacer (…)"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
-	"Con el tema de un pago, ellos decidieron una cosa y no me lo notificaron, me enteré cuando la contadora hizo el pago. Pero siempre hay respuesta de la empresa"	"Se les comenta, te dan alternativas de solución, según eso ya tú lo aplicas"	"(…) Sí tenía problemas porque no me gustaba para nada esa área", "(…) entonces hablaba con mi supervisor, (…)", "esa persona lo habló con el gerente y contrataron a otra chica para entrenarla y a mí me cambiaron de área"
T9	**T10**		
"Todos siempre me han tratado de ayudar a resolver los problemas que son entre operaciones y atención al cliente"	"Toda la información necesaria del problema, si hay algún error yo les pido todo (imágenes, capturas, etc.)"		

G1	G2
-	"Tenemos un manual, entonces si es responsabilidad del trabajador, la primera vez no pasa nada, los solucionamos nosotros mismos, pero a partir de la segunda vez ellos asumen una parte previo aviso"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los colaboradores mencionan que, al encontrarse frente a situaciones problemáticas, algunos han podido comunicarse directamente con los jefes de área o gerentes y se les han brindado

sugerencias para afrontarlos o en otros casos los gerentes han actuado para resolver el problema que preocupaba al personal y mantener buenas relaciones. En algunas situaciones la falta de comunicación de información clave ha generado algunos problemas; sin embargo, la empresa siempre trata de solucionarlo y llegar a un acuerdo.

Tabla 82

Valores rescatados por los gerentes

G1	G2
"Orientación al cliente, trabajo por objetivos, transparencia, adaptabilidad y capacidad de ejecución (qué tanto estás probando para llegar a resultados)"	"5 valores: trabajo en equipo, perseverancia, constancia, adaptabilidad y eficiencia… y compromiso"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los gerentes rescatan los siguientes valores:

- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Adaptabilidad
- Eficiencia
- Compromiso
- Transparencia
- Capacidad de ejecución

Tabla 83

Percepción de los valores rescatados por los gerentes

T1	T2	T3	T4
"Sí, un poco, por ejemplo, trabajo en equipo, compromiso, eficiencia, pero es que es ser difícil ser eficiente (…)"	"La verdad es todo lo que se acomoda a lo que hacemos. Sí, todos son los valores que caracterizan"	"Sí, sí se adaptan, aunque el trabajo en equipo puede mejorarse porque siento que las áreas, al menos yo las veo muy aisladas las unas de las otras"	"Creo que sí, totalmente. Hay transparencia porque mostramos una vez al mes los resultados del mes pasado, en cuanto ingresos, ventas; siempre se muestran en una reunión para ver cómo vamos"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Sí"	"Sí, excepto la capacidad de ejecución porque falta aún organización en el área de control de calidad"	"Sí. Orientación al cliente obviamente, nos debemos a ellos. Trabajo por objetivos sería del área de ventas (…)"	"Sí"

T9	T10
“Yo siento que sí, abarcan todos y sí los caracteriza porque su servicio en sí está orientado a lo que necesita el cliente (…)”	“Totalmente”

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

El personal de Manzana Verde se encuentra de acuerdo con los valores vividos en la empresa rescatados por los gerentes. Una de las observaciones es que quizás la eficiencia se ve afectada cuando aumenta sustancialmente el número de clientes y se ha podido notar que en algunas áreas hay capacidad para seguir mejorándolos.

Tabla 84

Valores rescatados por los gerentes en la toma de decisiones

G1	G2
“Destaco el compromiso, liderazgo (la capacidad de hacer mejor a las personas de tu equipo) y destaco mucho porque es algo personal, la iteración (qué tan rápido ejecutas y pruebas cosas y validas tus resultados con data)”	“Transparencia y adaptabilidad y compromiso”

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los gerentes destacan los siguientes valores en la toma de decisiones:

- Compromiso
- Liderazgo
- Iteración
- Adaptabilidad
- Transparencia

Tabla 85

Percepción de la vivencia de los valores en la toma de decisiones

T1	T2	T3	T4
"(...) sí los tomo en cuenta, ejemplo, (…) me comprometo con el cliente a que no se puede y me comprometo a unas cosas que sí y otras que no (…)”	“Claro, (…) son temas que se tocan bastante”, “(sobre la transparencia) no es que se haga todo el tiempo”	“Sí, bastante, porque mi área es ventas y tiene que haber muchísimo con objetivos, con transparencia al momento de vender, con adaptarse a cada cliente”	“Sí, siempre estamos viendo cómo llegamos al cliente, en realidad sí están bien puestos”

T5	T6	T7	T8
“Día a día”	“Sí”	“Sí”	“Sí”
T9	**T10**		
-	“Sí, (…)”, “perseverancia y constancia, si un camino no ayuda se ve otra forma de hacerlo”		

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los colaboradores también se encuentran de acuerdo con los valores rescatados por los gerentes en las tomas de decisiones. Se menciona que aún puede mejorarse la transparencia interna de la empresa.

Tabla 86

Costumbres de la organización

T1	T2	T3	T4
“Sí, todos los miércoles a las 6:00 p.m. tratamos de reunirnos todos los miembros de MV. Los cumpleaños también los felicitamos y ahora tenemos la costumbre de enviar un pedacito de torta o un regalito”	“Ya las celebraciones que tenemos son las de los cumpleaños, todos los miércoles”, “(…) Lo otro, no sé si antes de que ingresara también se daba, pero solemos presentar a todos con *flyers”*	“Saludan a los miembros que cumplen años, cuando entran nuevos, se presentan y cuentan un poco de ellos”, “Hay actividades fijas como Navidad, Día de la canción criolla, la Independencia”	“Ya, sí, como te decía, vemos los temas de los cumpleaños, de mandar un detalle a cada uno”, “(…) tenemos las reuniones semanales para la integración (…)”
T5	**T6**	**T7**	**T8**
“Todos los miércoles tenemos reuniones por Zoom”	"Sí. Bueno, a mí no me ha tocado porque estoy acá, pero en Perú si, como que rifan cosas, cena navideña (…)”	“Sí”	“Sí, cumpleaños, reuniones generales, hablamos de cosas generales, cosas fuera del trabajo, se capacita con uno de los beneficios que tenemos que es Platzi y nos lo explica, hacemos juegos”

T9	T10
"Siempre que hay un cumpleaños, se manda un post en el grupo (…)", "También para Navidad nos enviaron un regalito, una "chela" (cerveza) para que todos podamos brindar"	"Sí, hacemos reuniones todas las semanas, cuando cumple alguien se le compra algún detallito, tenemos un grupo en donde echamos bromas, compartimos memes y todo eso…"

G1	G2
"Como organización sí, tenemos reuniones donde se habla temas súper informales y nada del trabajo, y en estas reuniones de fin de mes se premian a los *Rockstars* del mes, que son las personas que la rompieron en ese mes. En los cumpleaños se les envía un detalle por su día. Hay reuniones que son especiales, que hicimos con temáticas"	"Todos los miércoles nos reunimos a las 5 de la tarde ahora porque hacemos actividades extracurriculares como jugar bingo o cosas así, premiamos al mejor miembro del mes, todas las actividades se realizan para los cumpleaños y así compramos una tortita y un regalito a sus casas porque pues ya no se puede celebrar y eso"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Manzana Verde ha adecuado sus costumbres a la situación actual y ha establecido reuniones semanales informales para integrar a sus colaboradores, en donde realizan juegos, rifas, entre otros; también llevan a cabo reuniones mensuales en las que ven y destacan el desempeño de sus colaboradores. Además, por el motivo de cumpleaños o fechas especiales también envían pequeños detalles a su personal. Así también, celebran fechas como Fiestas Patrias, Navidad, entre otras en las que realizan concursos por áreas.

Tabla 87

Valor de las actividades de recreación

G1	G2
"Permite recuperar un poco esta interacción y conocimiento entre todos que se pierde al no ser presenciales"	"Creo que son momentos muy valiosos, eso hace que las personas se sientan valorados los pequeños detalles"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los gerentes reconocen el valor de las actividades de recreación dentro de la organización, para mantener y desarrollar los lazos entre los colaboradores y, al mismo tiempo, puedan disfrutar de esos pequeños detalles de integración.

4.1.1 Discusión de resultados

Con los resultados expuestos, se encontró que los colaboradores entrevistados tienen un tiempo mínimo de seis (6) meses trabajando en la empresa, algunos de ellos tuvieron la oportunidad de trabajar de manera presencial y, ahora, junto con los nuevos ingresos, de forma remota.

En cuanto al ambiente de la organización, se pudo observar que tanto los gerentes como los colaboradores identifican ciertos valores con los que se trabaja, sin embargo, no se encuentran documentados. Se considera que el elemento diferencial es la guía nutricional, permitiéndoles ofrecer un servicio más completo en contraste con la competencia. Como sus elementos diferenciales, resaltan la tecnología –facultándoles mejorar tanto sus procesos internos de la organización como los externos cara al cliente– y los conocimientos de nutrición –lo cual hace posible brindar un servicio más completo al de su competencia–. Asimismo, se identifican campos posibles de mejora en procesos internos como la comunicación y el trabajo en equipo, y en los procesos internos las funciones de Gestión del Talento Humano, la supervisión de las cocinas[8] y los indicadores de rendimiento de la organización.

Sobre el análisis del entorno interno y externo se consideraron los postulados de Alcázar (2019) y Daft (2014) debido a que ambos brindan importancia a estos factores, los cuales forman parte del ambiente en el que se encuentra y actúa la empresa.

En relación al sistema formal, los colaboradores entrevistados conocen los servicios ofrecidos por la empresa a los clientes y reconocen algunas oportunidades de mejora para lograr una mayor satisfacción del cliente. Así también, es importante resaltar que la organización no contaba con una misión y visión establecidas, por lo que los investigadores las elaboraron junto con los gerentes y fueron verificadas con los colaboradores. Asimismo, se evidenció una falta de exposición de las metas generales, debido a que en su mayoría los trabajadores solo conocen las de sus respectivas áreas. Por otro lado, se ha podido observar que la empresa ha empezado a descentralizar su cadena de mando, colocando jefes o supervisores con la finalidad de agilizar la toma de decisiones y coordinación de actividades.

Se ha recurrido a lo propuesto por Daft (2014) para el análisis del sistema formal de la organización, debido a los conceptos brindados ayudan a establecer el planteamiento de objetivos, la estrategia y la estructura que la empresa plantea para conseguirlos.

Finalmente, sobre el apartado del sistema informal o espontáneo se pudo conocer que los gerentes facilitan la participación de sus colaboradores a través de la expresión de ideas para la solución de problemas, aspecto muy valorado dentro de la organización.

Del mismo modo, durante las entrevistas se pudo notar que, al estar frente a una *StartUp*, predomina una cultura de alta flexibilidad, también existe un apoyo mutuo de los colaboradores, que incluso es reforzado con la planificación semanal de actividades de integración virtuales (p.e.: bingos,

cumpleaños, bienvenidas a nuevo personal, entre otros.). El sistema informal se comparó con lo comentado por Alcázar (2019) teniendo en cuenta los planos cognoscitivos y motivacionales de la organización, en el cual hace mención a la diferencia entre lo establecido por la empresa (el sistema formal) y el cómo funciona en la realidad (el sistema espontáneo), siendo este último el más valorado por el autor.

4.2 Análisis de la variable de Gestión de Talento Humano

Tomando en cuenta lo explicado para la variable de Diseño Organizacional, la metodología de obtención de información ha sido similar en Gestión de Talento Humano (GTH). Es decir, se aplicaron dos (2) cuestionarios, uno dirigido a los gerentes y otro a los colaboradores. De igual forma, se optaron por herramientas como video llamadas web a fin de poder tener contacto con esas personas.

Por otro lado, se consideró en un inicio, aplicar dicho cuestionario a treinta y tres (33) personas (colaboradores y gerentes) las cuales eran las que se encontraban trabajando para Manzana Verde. Sin embargo, debido a los contratiempos propios de una *StartUp* y las condiciones anteriormente mencionadas en Diseño Organizacional, solo se entrevistó a trece (13) personas (incluyendo a los gerentes). Asimismo, en el caso del directivo, se optó por efectuar más preguntas sobre la variable a uno de ellos debido a que este tenía a cargo las funciones de reclutamiento y selección u otras relacionadas a lo que sería un área de GTH. Con lo anterior especificado, se procederá a analizar la información recolectada a través de las entrevistas a profundidad.

El presente análisis de las preguntas planteadas tanto a los colaboradores como a los gerentes será tomando en cuenta las funciones de un área de GTH y de los postulados de Chiavenato (2009) Al igual que en la variable anterior, se usarán solo indicadores que mostrarán las diferentes respuestas brindadas por los trabajadores de la organización, de la siguiente manera:

Trabajador 1: T1
Trabajador 2: T2
Trabajador 3: T3
Trabajador 4: T4
Trabajador 5: T5
Trabajador 6: T6
Trabajador 7: T7
Trabajador 8: T8
Trabajador 9: T9
Trabajador 10: T10
Trabajador 11: T11
Gerente 1: G1
Gerente 2: G2

Variable: Gestión de Talento Humano

Dimensión: La persona humana

Indicador: Necesidades materiales

Tabla 88

Satisfacción de necesidades materiales de sus colaboradores.

T1	T2	T3	T4
"Sería el sueldo porque sin sueldo no se puede vivir. Algún pago extra depende del área (…)"	"(…) para mí sí, son los sueldos, los bonos y el plan mensual de acceso a la alimentación (…)"	"Yo creo que por incentivos y por bonos"	"(...) sueldos, ahora ya bonos en el área de nutrición, planes (…)"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Con sueldos, bonos (a través de competencias semanales dentro del área), los mismos productos de MV (…)"	"(…) diría el tema de la comida gratis, el sueldo y bono por las metas. También, cada mes hay un incentivo según los resultados obtenidos (…)"	"A través del salario, bonificaciones a través del rendimiento", "(…) cuando cumples un año te regalan un viaje, algo así"	"Pues la principal creo que son los sueldos, el brindarles el plan de Manzana Verde, (…)"
T9	**T10**	**T11**	
"Con comisiones y remuneraciones que nos dan por llegar a nuestros objetivos", "(…) También lo que es Netflix, Spotify Premium"	"Hay remuneración de dinero y tienen beneficios como Platzi, Spotify, Netflix y las comidas de Manzana Verde, (...)"	"Creo que sí remunera a sus trabajadores y eso es bueno (…)"	

G1
"Les damos sus sueldos, un bono variable dependiendo de la métrica que manejen y sus comidas"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

De acuerdo a lo expuesto tanto por los colaboradores y los gerentes la empresa les otorga su remuneración mensual, el acceso al plan de alimentación que ofrecen, así como los servicios pagados de Spotify y Netflix. De igual forma, se evidencia que dependiendo del puesto en el que se encuentra el trabajador, pueden recibir conceptos como las comisiones (p.e.: área de ventas u operaciones) ya sea por alcanzar una determinada meta o *KPI* que se encuentra supeditada al pago de una bonificación extra.

Indicador: Necesidades cognoscitivas

Tabla 89

Satisfacción de necesidades cognoscitivas de sus colaboradores

T1	T2	T3	T4
"Tenemos ahí Platzi de parte de MV que puedes acceder a cursos y también si quieres hacer un curso de pago (…)", "(…) me ayudaron, financiándolo y luego me lo iban descontando cada mes (…)"	"Hay un acceso a una cuenta (…) y te puedes capacitar de cursos que tú quieres. También hay oportunidades de talleres interesantes, (…) porque MV forma parte de ese ecosistema, entonces, llevé *webinars* (…)"	-	"Plataforma Platzi, en las reuniones semanales alguien da alguna capacitación de un tema general, no estrictamente del área. También si se organizan algunos workshops nos invitan, ya que podemos por los horarios es otra cosa (…)", "Capacitaciones por área en la mía no existen (…)"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Plataformas de capacitación como Platzi y todos los jueves (miércoles) alguien del equipo capacita a todos"	"Tiene Platzi para buscar cursos, talleres que te gusten y también cuando ya lo hayas llevado puedes capacitar al resto del equipo (…)"	"A través de los conocimientos que nos ha brindado en nuestras capacitaciones los miércoles sobre un tema en específico… (…)"	"Proporciona Platzi (…)", "También (…), la gerente nos consiguió unos cursos que dan en Indeed, fueron gratuitos, esos ayudan a mejor tu negocio propio"
T9	**T10**	**T11**	
"Las cuentas de Platzi, te dan la oportunidad aprender y llevar cursos para que mejores (…)", "No tenemos capacitaciones obligatorias, si tú quieres escúchalo, sino no"	"Bueno Platzi ayuda a eso, a que tú lleves cursos de los que tú quieras, allí hay de todo (…) y me gusta eso. También hay capacitaciones entre trabajadores los miércoles, si alguien termina un curso (…)"	"(…) Nos dan opciones para hacer cursos, cursos de Telefónica, eventos importantes que puedan ayudarnos a entender un poco más de las tendencias"	

G1
"(…) Solo usamos Platzi, tienen acceso a la plataforma"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Según lo expuesto por los colaboradores y el gerente, se puede identificar que Manzana Verde ofrece capacitaciones a través de *workshops* o la plataforma Platzi -las cuales, una vez terminadas, el personal puede brindar una charla acerca del tema estudiado a los demás compañeros de trabajo en sus reuniones semanales. Al mismo tiempo, se preocupa por satisfacer algunas necesidades cognoscitivas ayudando en el financiamiento de algunos cursos que sean de interés de su personal. Estos métodos son apreciados por los trabajadores, sin embargo, se puede observar que algunos no logran contar con el tiempo necesario para aprovecharlos y también surgen, por parte de ellos, algunas recomendaciones como:

- Invitar a expertos para compartir sus conocimientos, además de ofrecer capacitaciones por área.
- Algunos aprendizajes (según la importancia para la empresa o área) deberían ser obligatorios para lograr que sean transmitidas correctamente al personal.

Indicador: Necesidades afectivas

Tabla 90

Satisfacción de necesidades afectivas de sus colaboradores.

T1	T2	T3	T4
"Bueno si no se logra, se intenta y eso depende de cada persona, por ejemplo, tenemos reuniones semanales de integración (…)"	"Supongo que en los miércoles que nos juntamos, la semana pasada jugamos un bingo, hacen preguntas, (…) supongo que eso es generar lazos de amistad"	"Por manera virtual porque ahorita la pandemia nos tiene así, una vez a la semana nos reunimos y ahí interactuamos, conversamos y de esa manera funciona el afectivo (…)"	"(…) las reuniones semanales, que en teoría todos deberíamos estar, pero como te decía no todos tenemos los mismos horarios, yo estoy aquí una hora más que ustedes por el cambio de horario y eso (…)"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"bueno, bien sea con las reuniones que hacen de todo el equipo de manera virtual, eso es algo nuevo que lo hacen que un día a la semana nos reunimos y compartimos"	"Sí, hacen sus reuniones semanales (…), conversar un poco más, dar la bienvenida a las nuevas personas. Es un momento para compartir (…)"	"Se puede evidenciar en nuestra reunión semanal, todos nos conocemos, nos reímos, si hay algún problema todos nos reunimos allí (…)"	"Sí, la reunión semanal es donde nos conectamos, hacen unas preguntas, nos conocemos, bromeamos en general y es gracioso (…)"
T9	**T10**	**T11**	
"(…) todos somos súper unidos, también por el mismo trabajo porque depende los demás y siempre estamos en contacto, y nos apoyamos en el mismo trabajo que nos hace interactuar"	"Siento que falta un poquito, no está claro cuando cumples, imaginemos hoy cumplo mi primer aniversario en MV, nadie sabe o cositas así no están claras, son pequeñas, pero refuerzan mucho"	"Hacemos reuniones para conocernos cada uno, conversar. Dentro de MV existe como un concurso *Rockstar* del mes, sin embargo, no están funcionando bien creo porque en mi área nunca nadie se lo ha llevado (…)"	

G1
"Creamos una competencia sana entre áreas, cada una compite contra su propio rendimiento anterior y todas se ayudan para superar su mes pasado. También tenemos una meta grupal por área, esto hace que trabajen juntas por estas metas y las reuniones semanales que no son de trabajo, son medio informales"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

La satisfacción de necesidades afectivas por parte de la empresa hacia los colaboradores se refleja en la organización de eventos o reuniones virtuales (debido a las circunstancias) donde todos pueden entrar y participar de las diferentes dinámicas preparadas para todos (pueden incluir premios u obsequios), en palabras de uno de los gerentes, se trata de crear una competencia sana entre área. Sin embargo, sí se detectan dos (2) problemas en este apartado:

- En determinadas ocasiones, el personal extranjero (México), debido al cambio de horario, a veces no pueden participar de estas reuniones, perdiendo así la posibilidad de interactuar con los demás.
- El concurso del Rockstar del mes tiene oportunidades de mejora debido a que existen áreas o miembros que, desde la creación de este premio, no han sido condecorados y su trabajo posee cierto impacto en las actividades de la empresa.

Indicador: Motivos extrínsecos

Tabla 91

Motivos extrínsecos para trabajar en Manzana Verde

T1	T2	T3	T4
"El motivo extrínseco, bueno, la principal sería el dinero que a nadie le cae mal y es muy necesario"	"No, claramente ganaría más en las otras propuestas que tenía y eran significativamente mayor a las de MV"	"Obviamente la remuneración"	"Tener ingresos económicos para mis gastos. Sólo ese"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Obtener la remuneración mensual, eso más que todo"	"Evidentemente el dinero para ahorrar (…)"	"Económicos, beneficios de dinero"	"Lo principal creo que es tener un sueldo y poder comprar algunas cosas (...)"
T9	**T10**	**T11**	
-	"(...) actualmente ya genero un ingreso teniendo 20 años"	-	

G1
"No creo que sea por extrínseco porque si no estaría trabajando como contadora, ganando 5 veces lo que gano aquí (…)"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Tabla 92

Percepción de los motivos extrínsecos del personal

G1	G2
"El dinero que ganen, pero también porque les gusta la filosofía"	"(…) creo que hemos compartido muy bien el tema de la visión, los chicos se sienten identificados y se sienten parte de algo grande que se está construyendo"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Cuando se planteó la interrogante para conocer sobre los motivos extrínsecos, todos coincidieron sobre la remuneración mensual que perciben (además de las comisiones o bonificaciones) y utilizan para su goce personal. Asimismo, ambos gerentes mencionan que la filosofía (sentirse parte de algo grande que se está construyendo) de la empresa es uno de los factores más importantes por el cual las personas deciden desarrollarse en Manzana Verde.

Indicador: Motivos intrínsecos

Tabla 93

Motivos intrínsecos para trabajar en Manzana Verde

T1	T2	T3	T4
"Puedo aprender nuevas cosas trabajando aquí, en otro tipo de empresas no podría porque tendría que ajustarme a lo que hacen"	"Porque puedo aplicar acciones o cosas rápidamente, en otras empresas no se haría, es un tema de aprendizaje y experimentación"	"El poder desenvolverme y llegar a la capacidad de liderar un área (…)"	"Desarrollar mis habilidades de carrera y aprender de otras áreas, para aumentar mis conocimientos"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Aprender todo lo que sea necesario con respecto a las ventas, las técnicas (…)"	"El hecho de poder aprender más sobre el tema logístico, de mi trabajo, porque me puede servir para otro trabajo o un negocio propio"	"Aprender una nueva experiencia, cosas nuevas, algo de lo que no sabía. Aumenta mi crecimiento laboral"	"Más que nada aprender, agarrar experiencia y desarrollar todas las habilidades que yo tengo y seguir aprendiendo más (…)"
T9	**T10**	**T11**	
"Quería aprender nuevas cosas, ya no me quedaba solo en atención al cliente, iba más allá"	"A mí me gusta aprender y cosas que no entiendo, me motiva realmente aprender"	-	

G1
"Con respecto al cognoscitivo me fuerzo a aprender más de mi carrera"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Tabla 94

Percepción acerca de los motivos intrínsecos del personal

G1	G2
"Creo que nosotros les brindamos una plataforma en la que les damos la libertad de aprender o resolver como mejor quieran y eso lo valoran""	"(…) Sienten que aportan y están construyendo algo grande"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Sobre los motivos intrínsecos, los trabajadores manifestaron la importancia de aprender todos los días algo nuevo relacionado con el área en el que se encuentran debido a que, dentro de una *StartUp*, no todo se encuentra establecido y son ellos quienes finalmente definen cómo desarrollarán alguna determinada función o actividad. En esa misma línea, los gerentes coinciden en que la empresa se convierte en una plataforma no solo de trabajo, sino también de aprendizaje continuo para todos cuyo resultado final –como se mencionó en la variable de Diseño Organizacional– es el impacto de sus decisiones en el crecimiento de la empresa.

Indicador: Motivos trascendentales

Tabla 95

Motivos trascendentales para trabajar en Manzana Verde

T1	T2	T3	T4
"(…) Lo que nos motiva en general es ayudar a las personas a que logren su objetivo (...)"	"Porque es un negocio que está en una línea positiva, (...)", "(…) la parte de bienestar de salud que incluye alimentación y todo eso, es algo positivo porque es dar calidad de vida y ayudar a las personas a lograr sus objetivos (…)"	"Igual también, tratar de ayudar a las demás personas, son personas que recién están haciendo sus prácticas y (…) quiero pasar mis conocimientos a ellas, les enseño y todo"	"Para mí es una satisfacción trabajar en lo que estudié, por el esfuerzo de mis papás y mi hijo"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
-	"Como trabajo con motorizados trato que ellos puedan trabajar un momento por las mañanas y puedan recibir algo por su esfuerzo, por su trabajo"	"Yo creo en el plan Manzana, enseñamos a comer saludable a los clientes a comer saludable y cuando me dicen que han logrado su objetivo eso me encanta"	"Ayudar a mis papás en ciertas cosas que pueda (…)"
T9	**T10**	**T11**	
-	"(…) Mientras lo haces (tu trabajo), ayudas a otros, me parece súper genial"	-	

G1	G2
“Mi motivo principal es porque me gusta aportar en el problema que resuelvo.	“Quiero cambiar el mundo a través de la alimentación, haciéndola más accesible a Latinoamérica”

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Tabla 96

Percepción acerca de los motivos trascendentales del personal

G1	G2
“Creo que a todos nos alegra cuando nos llega un cometario de un cliente satisfecho, que les ayudó a bajar de peso, que el servicio está bueno, que les alivió algún problema"	“Todos se sienten parte de un equipo (…)”

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los investigadores pudieron identificar que la mayoría de los colaboradores reconocen como motivo trascendental el poder ayudar al cliente a encontrar su bienestar siguiendo un estilo de vida saludable; así también, se detecta la preocupación de los mismos por sus compañeros de trabajo y personal externo a Manzana Verde. Otros colaboradores tienen como razones trascendentales a sus familiares, distinguen su trabajo como una forma de brindar comodidad a su familia y al mismo tiempo, ser un ejemplo positivo.

Los gerentes, de la misma manera, se identifican con el problema del cliente y conocen el aporte que realizan, además del bien brindado a la sociedad por medio de sus servicios; asimismo perciben, sobre sus colaboradores, la alegría que les genera cuando los clientes cumplen sus objetivos con la ayuda de la organización, sintiendo el trabajo en equipo.

Indicador: Motivación

Tabla 97

Motivación para trabajar en Manzana Verde

T1	T2	T3	T4
“(…) Lo principal, para mí, sería el crecimiento profesional y personal, me refiero al tema del liderazgo porque me encanta y seguir creciendo (…) me ha permitido desarrollar habilidades blandas (bastante importantes)”	"(…) lograr el éxito de un proyecto que puede estar en toda América”, “(…) Además, a mí algo que me motiva es hacer un *playbook* de aperturas de nuevos lugares, escalar”	“No te quiero mentir, pero, sin embargo, te puedo decir que lo que motiva a ir a trabajar, mi principal razón es por mi remuneración en estos momentos”	“Que mi hijo vea que no soy sólo mamá, que también trabajo, tengo mis objetivos profesionales y al final del día aprenda eso”

T5	T6	T7	T8
“Mi motivación más grande sería tener mi propia empresa (…)”, “entonces me gusta mucho el trabajo en el que estoy porque me motiva a aprender todo para esta empresa que tengo”	“La más importante es que (…) me ayuda a tener mis ingresos para solventar los gastos tanto de mi hogar como de mi hija que es mi principal motivación”	“Mi sentido de la responsabilidad, labor con la empresa que tengo que cumplir (…)”	“Es importante para mí, conseguir una experiencia y poder mejorar lo que hago e ir teniendo capacidades cada día (…)”
T9	**T10**	**T11**	
“Es crecimiento personal (habilidades blandas)”, “(…) pero sí el crecimiento personal, como me desenvuelvo con el cliente (…)”	“Aprender, descubrir; soy muy curiosa, entonces, el descubrir cosas, (…) hay gente muy capa en MV (…)”	“Más que todo la parte cognoscitiva, aprender nuevos conceptos”	

G1	G2
“Creo que para mí la motivación más grande es poder apoyar a muchas personas a resolver un dolor fuerte, que son sus comidas y que sean saludables”	“Hacer accesible la alimentación en Latinoamérica”

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Tabla 98

Percepción acerca de las motivaciones del personal

G1	G2
“Creo que la primera es la económica, aunque sí hay chicos que les gusta tener contacto con el cliente y todo, pero es raro… así que creo que sobre todo la económica”	“MV es una plataforma para que las personas se desarrollen, con errores y aciertos, son libres de ejecutar”

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

En relación con el concepto de motivación, los investigadores identificaron que principalmente los colaboradores se sienten impulsados racionalmente a trabajar en Manzana Verde por razones cognoscitivas, lo que Pérez López identifica como motivación potencial (citado en Alcázar & Ferreiro, 2002). Sobre el mismo tema, se identificó que ambos gerentes actúan sobre todo por motivos trascendentales, buscando el bienestar de la sociedad. Asimismo, la gerencia identifica algunas de las motivaciones de sus colaboradores.

Dimensión: Planificación estratégica

Indicador: Misión

Tabla 99

Factores a desarrollar para lograr la misión establecida

T1	T2	T3	T4
"Yo te voy a hablar desde mi área. Sí hace falta puestos de trabajo, por ejemplo, nos faltan *testers*, nos faltan arquitectos de *soft*ware; creo que esos son los que más necesitamos"	"De mi lado (…), falta un *copywriter*, alguien que genere contenido al 100%", "(…) falta el perfil del analista más de marketing para las campañas"	"No por el momento, los que estamos presente estamos bien enfocados porque conocemos la misión de MV"	"Sí, son varias cosas. que deben restructurar, conformar muy bien las áreas y que cada uno se encargue de sus cosas", "(…) se necesita a gente con conocimientos en el área de servicios de alimentos, (...) tener a alguien más preparado"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Bueno, necesitaríamos a una persona que se haga cargo de preparar o armar un recetario que se enfrascan en aumentar masa muscular (…)"	"Sobre todo el área de RR.HH. (…)", "Si hablamos de cualidades diría que hacen faltas personas más empáticas y colaborativas"	"Debido al crecimiento vamos a seguir necesitando gente capacitada que quieran echarle muchísimas ganas al trabajo"	"Considero que por el momento está bien"
T9	**T10**	**T11**	
"No, ya estamos encaminándonos, vamos bien"	"Siento que falta personas (…) en el tema complementario que es MV Pro", "(…) falta moldearlo un poquito más, creo que por ahí va la mejora"	"Bueno, obviamente sí porque vamos creciendo (…)"	

G1
"hacen faltas personas en tecnología para agilizar algunas cosas"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los colaboradores junto con la gerencia se encontraron de acuerdo en la necesidad (debido al constante crecimiento de la empresa) de más personal para lograr cumplir con la misión establecida, en diversas áreas como:

- Operaciones
- Producto
- Marketing
- Gestión del Talento Humano

Indicador: Visión

Tabla 100

Factores a desarrollar para lograr la visión establecida

T1	T2	T3	T4
"Sí, ya como te dije, faltan recursos humanos y para eso se necesita mayor inversión (…)"	"(…) Lo que es bienestar genérico creo que aún faltan funcionalidades, eventualmente el *growth map* (…) y la parte de servicios relacionados a lo que es bienestar y salud y ahí probablemente estará más completo (…)"	"Sí, creo que ahorita con el crecimiento que ha tenido MV nos está faltando manos. (…)"	"(...) hacen falta personas para el servicio de alimentos y en las demás áreas como delimitar funciones, formar el organigrama y con las funciones establecidas y todo para que no todos hagamos de todo y se haga todo (…)"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Prestar atención a los productos, ahí todavía faltan como detalles y (…) sí necesitaría a otra persona que esté pendiente de cada detalle de los platos"	"Personas que estén basadas en el área de calidad de alimentos, considero que hace falta para llegar a esta visión"	"A futuro, mientras sigamos creciendo como empresa necesitaremos material humano, pero creo que vamos un paso a la vez"	"Mmm, considero que a veces por ejemplo… para lograr ser una empresa líder tal vez, a lo mejor un poco de publicidad, siento que nos falta más parta poder llegar a más personas. (…)"
T9	**T10**	**T11**	
"(…) Nuestra meta es llegar a Latinoamérica completa, sí nos faltan más asesorías comerciales para trabajar (…)"	"Falta un poquito de cuidado con el tema de los platos (peso, incidencias)", "(…) Ver esos cambios pequeños tiene impactos grandes para lograr una alta satisfacción"	"Creo que sí hace falta gente, más que todo para evaluar la calidad de los productos y que se encargue de la satisfacción de los clientes, que haya un proceso post-venta"	

G1
"Cómo te decía la parte de tecnología es la que falta desarrollar, pero eso ya no es máquinas sino personas con habilidades en tecnología"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

En cuanto a las necesidades de la organización para el logro de la visión consolidada, los colaboradores y gerente reconocen nuevamente que aún Manzana Verde necesita principalmente más

personal, así como el desarrollo de sus recursos tecnológicos, el desarrollo estratégico a través de *growth mapping* para el logro de un crecimiento sostenible de sus servicios; finalmente, en la parte operativa centrarse en la consolidación de la calidad del servicio alimenticio.

Indicador: Objetivos de la organización

Tabla 101

Identificación de objetivos organizacionales

T1	**T2**	**T3**	**T4**
-	-	-	"la desconozco"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"mmm… no sé, me imagino que sí. Cubrir toda el área latinoamericana, quizá (…)"	"(…) Ingresar a otros países", "(…) en las ciudades en las que actualmente están, aumentar sus ventas"	"Abarcar un poco más en este caso el territorio mexicano"	"La verdad no sabría decirte"
T9	**T10**	**T11**	
"Sí, como las metas que tenemos mensuales", "(…) cuánto queremos crecer en porcentaje, siempre buscamos no llegar a la meta, si no pasarla. Porcentajes de crecimiento (…)"	"Uno de los objetivos que se tenían era abrir en Monterrey y Guadalajara y se logró (…)"	-	

G1
"Este año tenemos el objetivo de abrir en 5 ciudades de México"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Con respecto a los objetivos organizacionales, los colaboradores, en su mayoría, no lograron identificar el objetivo planteado por la gerencia. Tienen conocimientos acerca de sus objetivos del puesto y algunos tienen una idea del objetivo organizacional a grandes rasgos.

Tabla 102

Avance de los objetivos propuestos dentro de un periodo de tiempo

G1
"Hemos dicho que íbamos a abrir en 5 ciudades y vamos abriendo en 2, entonces vamos 40% de la meta"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

La organización, pese a los problemas con los que se han enfrentado, tales como la pandemia por COVID-19, políticos u otros, han logrado alcanzar un 40% de sus objetivos organizacionales.

Tabla 103

Alineación de objetivos del área con los objetivos organizacionales

T1	T2	T3	T4
"Totalmente, nosotros lo que hacemos es básicamente canalizar las necesidades que llegan y convertirla en soluciones de *soft*ware (…)"	-	"Mi área es un soporte, (…) administrativo, requerimiento que llega, requerimiento que atendemos"	"Sí"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
-	"(…) De allí salen los repartidores, los platos para que lleguen en el tiempo indicado al cliente, entonces sí es una parte vital (…)"	"Gracias a la atención que nosotros podemos darle a nuestro cliente, nos van a referir y vamos a crecer como organización"	" (…) A través de contenido (…)", "No conozco completamente los objetivos de mi área, intentamos ayudar a vender y tener más *engagement"*
T9	**T10**	**T11**	
"Sí, porque mi área es la que ocasiona clientes. Mientras yo tenga a mis clientes felices y satisfechos no van a querer solo consumir el producto, sino también traer ya sea compañeros, conocidos a también probar el producto"	"Van muy de la mano, tenemos a cargo la atención al cliente y de ventas. Entonces, prácticamente, todo el flujo de personas que entra a MV pasa primero por Marketing y luego por nosotros"	"(…) nosotros somos los primeros impulsadores, nuestros objetivos son alcanzar la cantidad de visitas en la web y aumentar la cantidad de registros, (…) animándolos a comprar y termina en ventas (…)"	

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Si bien los colaboradores de la organización no logran identificar por completo el objetivo organizacional planteado por la empresa, identifican muy bien cómo a través de sus funciones desempeñadas dentro de su área pueden ayudar a lograrlo.

Dimensión: Análisis de puestos

Indicador: Organigrama

Tabla 104

Existencia de organigrama y manual de organización y funciones (MOF)

G1
"Usamos Notion y allí ponemos las funciones, no es un manual formal pero ahí ponemos las funciones. En nuestro organigrama podría ir como estamos organizados, la cabeza de cada área y cómo está compuesta cada área"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Como se mencionó en la variable de Diseño Organizacional, Manzana Verde no cuenta con un organigrama establecido. Con respecto a la existencia de un MOF, el gerente menciona el uso de Notion para establecer algunas funciones de puestos; sin embargo, este no se encuentra formalizado.

Tabla 105

Valoración de puestos - metodología usada

G1
"No, (...) creemos que todos tienen el mismo nivel de importancia por eso todos están en la misma línea. Aunque nuestro *core* sea tecnología, no creemos que el de tecnología sea más importante, porque sin los otros no se logra el objetivo de la empresa en general (...)"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Se puede identificar que, si bien la organización ha definido áreas críticas y precisados salarios, esta no ha desarrollado una valoración de puestos aún. La gerencia resalta la importancia de cada área de la organización para el cumplimiento de las metas de Manzana Verde.

Tabla 106

Empleados nuevos en los dos últimos semestres

G1
"En julio habrán entrado unos 5, en diciembre nadie (…)", "(Enero – Junio) Bueno, porque fue la pandemia algunos se fueron, pero algunos, volvieron"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Con respecto a los nuevos ingresos, se ha notado que solo cinco (5) personas se habían incorporado a las actividades de Manzana Verde en el año 2019. Sin embargo, a inicios de la pandemia del año 2020, hubo trabajadores quienes optaron por retirarse voluntariamente y algunos, más adelante, se reintegraron a sus puestos.

Tabla 107

Rotación de personal, áreas afectadas, tiempo laborado y razón de la salida

G1
"En el periodo de julio a diciembre dejaron la empresa como 8 de tecnología, ventas y operaciones, pero luego volvieron. De enero a junio dejaron 2 me parece que pertenecían a ventas. Las que se fueron en el primer periodo, Francis estuvo 1 año, las dos un año. Y en el segundo también, más de un año, pero como te digo lo segundo fue por un tema de COVID. Las primeras 2 fueron porque quisieron emprender y de hecho han emprendido.

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Durante el periodo de julio a diciembre del 2019, ocho (8) personas decidieron abandonar la empresa, de diferentes áreas; sin embargo, volvieron. De enero a junio del 2020 sólo dos (2) colaboradoras que habían formado parte de Manzana Verde en el área de ventas durante un (1) año abandonaron su puesto, buscando y logrando emprender sus propios negocios en respuesta de la pandemia por COVID-19.

Tabla 108

Puestos de mayor rotación

G1
"(…) No tenemos un puesto con mayor rotación, todos se quedan. Estos que se han ido (…) eran de ventas, así que quizás sea el de ventas"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, los colaboradores que han tomado la decisión de salir de Manzana Verde han sido pocos y, de esa cantidad, solo han predominado el área de ventas. En palabras de uno de los gerentes, no se considera que en algún área predomine la rotación, pero frente a la cantidad pequeña de salida de colaboradores, podría considerarse el área de ventas, específicamente el puesto de vendedoras.

Tabla 109

Identificación del personal por áreas

T1	T2	T3	T4
"De hecho, no tenemos organigrama y es una deficiencia que tenemos y tampoco documentación (…)"	"No los conozco a todos aún", "De los que conozco sí sé lo que cada uno hace"	"Sí. Sí porque tenemos ya casi específico qué es lo que hacemos cada uno (dentro del área)"	-
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Sí. A nivel macro claro, podría considerarse que sí"	"Sobre mi área de operaciones… sí. A nivel macro ya no podría"	"Sí, lo podría hacer del área. De toda la empresa también, sabemos quién es cada quién y su jerarquía (responsabilidad)"	"Pues… dentro de mi área sí (…)", "En un nivel macro no podría hacerlo porque no los conozco a todos, sólo a algunos que dirigen. (...)"
T9	**T10**	**T11**	
"Sólo sé quiénes son los superiores y el capataz, el que manda, y si ya sé quién es el capataz y los superiores… el resto son colaboradores"	"Sí, yo creo que sí lo podría hacer, lo tengo bien claro. A nivel macro sí no sabría, podría mencionar otras áreas, pero no podría establecer la jerarquía"	"Es un poquito más complicado, más que todo nosotros nos hemos centrado en el área de marketing y tecnología", "Pero ya otras áreas, es más complicado"	

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Como bien se mencionaba desde la variable de Diseño Organizacional, el hecho de no contar con un organigrama no solo puede llegar a dificultar la comunicación, sino también, saber quiénes se encuentran en una determinada área. A través de esta pregunta los investigadores pudieron notar que la mayoría de los trabajadores pueden reconocer a su jefe inmediato y compañeros de trabajo, pero a nivel macro, no todos pueden definir con exactitud quien sería el jefe o las personas que componen dicha área.

Indicador: Descripción de puestos

Tabla 110

Conocimiento de la información del puesto

T1	T2	T3	T4
"Obviamente, si no las conociera, no estaría aquí. De hecho, sí conozco todo: mis funciones y a quien debo reportarle"	"(…) sí sé cuáles son las funciones (...)", "abarco acciones que impactan en otras áreas y necesito de ellas para poder avanzar. (…)"	"Sí las puedo identificar fácilmente"	"Sí"

T5	T6	T7	T8
“Ofrecer el servicio a toda aquella persona que decida adquirir el producto, esa es la función principal de mi puesto”, “Hacerles el seguimiento a las personas (…) lograr que compre el plan mensual”, “Reportar cuando hay algún problema (…)”	“Sí, claro que sí. Con respecto a mi puesto sí”	“Sí claro. Un ejemplo es, cabe destacar que ya no estoy en Perú para que sepas, me pasaron a atención de México y acá solo somos 4, si surge alguna situación yo inmediatamente llamo a notificar al gerente”	“Sí bueno, a quién reportar, si pasa algo o mostrar lo que he realizado se lo enseño a mi encargado (...) Conforme a mis tareas, también (…)”
T9	**T10**	**T11**	
“Reporto al gerente, mis funciones son: que el cliente esté feliz y re consuma, si hay alguna incidencia porque podemos llegar tarde o alguna equivocación, le brindamos solución al cliente (…)”	“Conozco todo lo de a quien reportar, las tareas, pero no qué habilidades se necesitan para mi puesto"	“La parte de la creación de contenidos, más que todo (plan, análisis, desarrollo, marketing, etc.) y obviamente ver que las demás personas también estén dirigidas (…)”	

G1
“Sí tenemos, no algo así tan al detalle, pero sí tenemos. Sí, ahora lo tenemos documentado, antes no”

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Sobre la interrogante planteada en relación a la descripción de puestos, los colaboradores comentan que sí conocen cuáles son sus funciones, algunas de las competencias necesarias para poder desempeñar correctamente sus labores y, de igual forma, a quien se le debe reportar el avance del trabajo, problema o cualquier situación que se presente. Sin embargo, todo lo mencionado por ellos ha comenzado un proceso de formalización mediante un documento escrito o digital, según afirma el gerente.

Indicador: Modelo de sustitución de puestos clave

Tabla 111

Aspectos a evaluar para ascensos de puestos

G1
“Que haya aprendido el tema de la capacidad de trabajar en equipo y gestionar tiempos”

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Para efectuar un ascenso de puesto dentro de la organización, los gerentes valoran sobre todo que el colaborador haya logrado conseguir habilidades blandas como: el trabajo en equipo y la gestión de tiempos.

Tabla 112

Cambios o ascensos de puestos y gráfico de reemplazo organizacional

G1
No, pero sí tenemos planificado hacerlo (el análisis de cambios o ascensos de puesto). No, nunca hemos hecho este gráfico de remplazo organizacional.

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

El uso de un gráfico de reemplazo organizacional aún no ha sido implementado en Manzana Verde; aun así, se identificó que sí logran llevar a cabo ciertos ascensos de puestos con determinados indicadores.

Tabla 113

Perspectiva de la rotación y ascensos de puestos

G1
"Creo que siempre es bueno tener como sangre nueva en el equipo porque te contagia las ganas de avanzar y mejorar. Algo negativo no lo sé porque se han ido para emprender, no porque se sientas molestos. (Con respecto a ascensos) lo hemos tenido una vez, pero no ha habido mayor relevancia"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

De acuerdo al concepto de la rotación de puestos, según Chiavenato (2009) se desglosa tanto en la salida de los colaboradores como en los nuevos ingresos. Con respecto al primer concepto el gerente opina que quienes han renunciado a la empresa, han sido sobre todo por nuevas oportunidades o deseo de emprender; sin embargo, se mantiene una buena relación. Mientras que, por el lado de los ingresos, el gerente rescata la importancia de las nuevas perspectivas traídas al equipo y así lograr una mejora en la organización.

Tabla 114

Línea de carrera

T1	T2	T3	T4
"Sí, de hecho, yo tengo dos años en MV y he venido escalando como te había dicho y sí, poco a poco vamos creciendo y asumiendo más responsabilidad (...)"	"No se me ocurre a qué otro puesto (pueda ir) y creo que no hay nada arriba de mi puesto (...)", "particularmente, no pregunté y nunca he preguntado"	"Sin ir muy lejos, pasé y estoy pasando por ese proceso sin buscarlo y creo que sí, eso está bien y como la empresa es nueva, siempre se aprende algo y se va aprendiendo"	"No. Por lo que estoy viendo la organización, sería como el puesto más alto que podría tener como nutrióloga"

T5	T6	T7	T8
"No, la verdad no. Sí me lo han propuesto, pero no me ha interesado, dentro de mi área"	"Sí lo he pensado, pero no sabría decirte si hay un puesto arriba mío porque el mío es muy general, abarca muchas cosas (…)"	"Mira sí, ahora que me han traspasado a México creo que sí"	"He pensado estar aquí un tiempo y apoyar a hacer crecer a la empresa, sobre todo (…)"
T9	**T10**	**T11**	
"No sé, a mí me dieron mi ascenso, pero nunca me lo notificaron"	"Cuando entré no tenía clara la línea de carrera porque no hay un organigrama. Yo era practicante y ahora me ascendieron (…)"	"No, no lo he pensado, ahorita estoy trabajando como consultor en otra empresa, pero no se me había ocurrido"	

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Sobre una línea de carrera en Manzana Verde, los trabajadores mayormente mencionan que han pasado por procesos de ascensos de puestos y algunos de ellos sienten estar ya en el tope del mismo, cabe mencionar que, estos han sido inesperados tras la creación e implementación de nuevos puestos mientras la organización ha ido creciendo. Asimismo, es importante comentar la falta de claridad acerca de los puestos, debido a la carencia de un organigrama en donde sean plasmados. Finalmente, una pequeña proporción indica el no encontrarse interesado en una línea de carrera, pese a habérsele ofrecido la oportunidad.

Tabla 115

Factores identificados para lograr un ascenso

T1	T2	T3	T4
-	"Lo primero son las *skills* del puesto al que quieres ascender, dos, pedirlo para saberlo y otra es que cumplas los requisitos (…)"	"Uno podría ser los conocimientos que podría tener la empresa y el otro, tal vez, el tiempo que tienes en la empresa"	"Estar preparado para el puesto y pues... conocer las funciones bien"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Primero que todo liderazgo porque ya el puesto que le sigue al mío debe ser líder para todas las chicas que tiene a cargo (…)"	"Creo que sería el tiempo que llevas, tu tiempo, tu dedicación y los resultados que has tenido en tu actual puesto"	"Poder de resolver, en mi área. El poder de resolver te forma tanto para la empresa como para ti"	"Pues sería ser apto en aptitudes y a lo mejor en lo que estás realizando (…)", "Ayudar a que todo sea de la mejor manera"
T9	**T10**	**T11**	
"Manejar el área completa; segundo, que tus compañeros, te tengan confianza y tengas en cuenta sus opiniones y tercero, darte a conocer"	"Bueno los ascensos los hacen los gerentes", "(…) yo lo veo un poco complicado para otros porque falta medición para todos. (...)"	"Sentirse preparado para ese nuevo puesto, aprender a innovar y crear (…)"	

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los colaboradores resaltan los siguientes puntos necesarios para lograr un ascenso de puesto:

- Principalmente tener los conocimientos y habilidades (liderazgo, capacidad de resolución, ser innovador y poder trabajar en equipo, entre otros) requeridas.
- Tener cierto tiempo en la organización, junto a la dedicación puesta y resultados obtenidos.
- Querer el ascenso y en algunos casos mencionarlo (puede que no se sepa el querer tener un ascenso)

Al mismo tiempo surge como sugerencia una mejor observación y medición de resultados por parte de los superiores o gerentes para lograr tener un mejor panorama del trabajo de todos los colaboradores y otorgarles estos ascensos.

Tabla 116

Intención de realizar un cambio de puesto

T1	T2	T3	T4
"No, mi área es mía, no voy a cambiar a ventas ni a ninguna otra"	-	"No, la verdad que no, me siento cómoda, aunque hay cosas que no me gustaría llevar, pero sí"	"No precisamente, pero ahorita estoy viendo también un poco de ventas… podría pasarme y eso que creí que no era tan buena (…)"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"La verdad no, no me llama la atención"	"No, porque yo cuando ingresé, ingresé a un puesto y yo después de un tiempo quise aspirar al puesto al que me encuentro ahora y me siento tranquilo en este puesto"	"No, en verdad no he llegado a ese punto"	"No"
T9	**T10**	**T11**	
"(…) yo he querido pasarme a otra área, pero mis jefes no han querido. Además, ya yo creo que estoy en un top donde no puedo subir más. (…)"	"Cuando estaba practicando mi jefa me preguntó que más quería aprender y yo le dije que marketing (…) me hubiera gustado aprender más, pero no me dio el tiempo (…)"	"No"	

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

De acuerdo con la intención de un cambio de puesto, los investigadores identificaron que, en su mayoría, los colaboradores no tienen pensado realizarlo; de hecho, en algunos puestos, han podido

expandir sus conocimientos y conocer mejor sus propias habilidades. Se pudo observar que, en algunos puestos de mayor responsabilidad, la empresa busca retener el talento en el cargo, a diferencia de los puestos de menor responsabilidad, a los cuales se les brinda la oportunidad de conocer áreas diferentes si así lo desean.

Dimensión: Reclutamiento

Indicador: Técnicas de reclutamiento

Tabla 117

Encargado(s) del reclutamiento y selección

G1
"Yo"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Tabla 118

Técnicas de reclutamiento usadas y efectividad

G1	G2
"Usamos LinkedIn para captar gente, sólo esa. La más efectiva sí, porque antes usamos una página, pero no nos han funcionado tan bien. depende del puesto, si es un puesto medio alto usamos LinkedIn, si no redes sociales"	Get on board, LinkedIn ads"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Sobre la función de reclutamiento de la empresa, esta recae actualmente sobre uno de los gerentes. Por otro lado, las técnicas de reclutamiento utilizadas por la empresa se resaltan LinkedIn, para puestos medios y altos –resultando la más efectiva–, Get on Board y redes sociales para otro tipo de puestos –como Facebook.

Tabla 119

Fuentes de conocimiento del puesto

T1	T2	T3	T4
"(...) publicaron la oferta por grupos de Facebook y ahí me enteré y quedé, ya luego fui escalando poco a poco"	"En realidad, me contactaron y me preguntó si quería trabajo básicamente"	"Ah, por Facebook, la gerente publicó, y como la tenía de contacto por amigos en común, ahí me enteré y la contacté"	"(…) Fue porque alguien que trabajó con mi esposo comenzó a trabajar en Manzana y subió (en Facebook) que estaban buscando (…)"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"(…) Me recomendó mi amiga con su familiar"	"Por Facebook, vi una publicación y me postulé"	"Me recomendaron, la que era la jefa"	"El puesto lo encontré en LinkedIn, luego mi jefe me mandó un mensaje"
T9	**T10**	**T11**	
"Tengo una amiga que justamente había entrado a Manzana. Su amigo jaló a mi amiga y mi amiga me jaló a mí"	"Por una amiga me dijo que estaban buscando practicantes y me explicó un poquito de qué iba y envié mi CV a Larissa"	"(...) fue más que todo una propuesta de una persona que estaba trabajando en MV antes que yo (…)"	

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Según la experiencia de los colaboradores, en su gran mayoría han logrado ingresar a la organización por recomendación de trabajadores que se encontraban en el puesto o personal antiguo que solía laborar allí. La segunda fuente de reclutamiento mayormente mencionada fue Facebook y la tercera, por uno de los colaboradores que ha ingresado recientemente, fue LinkedIn.

Tabla 120

Apreciación al medio de reclutamiento experimentado

T1	T2	T3	T4
"Mira, a mí más me ha servido conseguir trabajo por Facebook o grupos así de programadores más que por LinkedIn o por alguna plataforma de postulaciones (…)"	-	"Por la situación en la que en ese momento me encontraba me pareció muy interesante (…)"	"Estuvo bien, sí fue un poco como de a ver qué pasa porque yo no sabía nada de la existencia de Manzana Verde, tampoco había descripción del puesto", "(…) Facebook la verdad no me parece una herramienta tan buena no ponen el CV, ni nada (…)"

T5	T6	T7	T8
"(…) personalmente, es un recurso que no se debería usar para todo el mundo, es un recurso muy delicado porque tú debes conocer muy bien a esa persona que vas a recomendar (...)"	"Fue muy útil, porque ahora sale en Facebook un portal de empleo y salen las ofertas de empleos relacionado con algunos parámetros que coloques (…)"	"Me pareció bien", "(…) A mí ya me conocían, fue algo más personalizado (…)"	"(…) También se pueden utilizar otras como Instagram o Facebook (…)"
T9	**T10**	**T11**	
"(…) Para mí, esto es mucho más recomendable que buscar a alguien por Facebook o buscar por esos aplicativos (…)"	"Me pareció poco formal, pero supuse que era porque mi amiga me estaba recomendando, pero luego me enteré que así es la mayoría (…) y es raro que entren sin ser conocidos"	"A mí me pareció muy bueno porque te permite agilizar las cosas del tema de hacer entrevistas y saber si la persona está realmente capacitada (…)"	

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Con respecto a las fuentes de reclutamiento usadas por la empresa anteriormente mencionadas, los colaboradores comentan las siguientes apreciaciones:

En relación con las recomendaciones por trabajadores:

- Como un factor positivo se obtiene que, la persona que recomienda a este candidato la conoce (en teoría) realmente, por lo tanto, se brinda una tranquilidad a los superiores encargados del proceso.
- Como un factor a mejorar, se recomienda formalizar un poco más este método con el fin de lograr conocer un poco mejor a la persona a contratar, asegurando que se cumpla con el perfil y, al mismo tiempo, brindar mayor seguridad y confianza al nuevo postulante acerca de la empresa.

Acerca de Facebook:

- Resulta útil para los colaboradores porque según los parámetros buscados por ellos mismos salen las ofertas que pueden interesarles. Al mismo tiempo, sugieren que a través de esta plataforma la comunidad se encuentra más pendiente.

En cuanto a LinkedIn:

- Al ser una red en la que puedes compartir todos tus progresos laborales o material en el que has trabajado (p.e.: vídeos, fotos, publicaciones, etc.) este método resulta mucho más rico.

Tabla 121

Recomendaciones para el proceso de reclutamiento

T1	T2	T3	T4
“Tener una propuesta muy clara (…)”, “(…) de lo que se necesita (por ejemplo: los rangos salariales)”	-	-	“A lo mejor ser un poquito más (formales), que al menos tengas que poner tu CV o algo así para que pueda ser algo más fácil (…)
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"(…) La recomendación sería buscarlo de manera correcta… hacer una publicación con las cualidades que se buscan en la persona con mejor perfil”	“Puede añadirse un *flyer* a su publicación porque a veces sale solo escrito y parece como si estuviesen ofreciendo algo (una promoción) y queda muy seco el mensaje (…)”	“Me parece que está bien porque tú recomiendas a alguien que quiera hacer bien las cosas (…)”	“No, pues creo que está muy bien que utilicen este tipo de medio”
T9	**T10**	**T11**	
"(…) Yo creo que por ahora está, quizá no es tan empresarial, es un poco coloquial, pero está funcionando”	“Creo que debería de haber un especialista en eso y que debería de ser un “postular” y según tu CV y capacidades, pero para eso creo que se debe tener claro qué queremos nosotros”	“Yo lo dejaría tal cual, casi todos han entrado por recomendación, pocos han ingresado por otros medios”	

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los colaboradores sugieren:

- Indicar en la publicación de Facebook la necesidad de enviar el *Curriculum Vitae* para que la persona encargada del reclutamiento pueda revisarlo.
- Definir previamente al reclutamiento qué necesita la empresa con el puesto buscado, los requisitos que debería identificar en los postulantes (aptitudes y conocimientos), supervisores, etc.
- Señalar claramente en la publicación el puesto que se cubrirá, las funciones a realizar, rango salarial, entre otra información relevante acerca del puesto.
- En caso se use la recomendación por colaboradores como medio de reclutamiento, consolidar e informar a los encargados los datos necesarios a compartir para el puesto, como los mencionados anteriormente. Así lograr que la persona recomendada se encuentre preparada para la etapa de selección.

Indicador: Tipos de contratación

Tabla 122

Situaciones y factores valorados para optar por un tipo de contratación

T1	T2	T3	T4
“Que se necesite una habilidad que ninguno tenga en el equipo”, “Que haga falta ese perfil (…)”, “Para subir de puesto (…), ya la persona tendría el conocimiento de lo que ha trabajado, tal vez podría manejar bien el siguiente puesto”	"(…) Razón por la que buscas fuera: porque no tienes ese activo. El caso de contratar *in-house* para subir es porque las personas ya ganaron todas las *skills* que antes no tenía (…)”	“Los puestos que ahorita ya están, ya conocen cómo es el puesto y qué es lo que falta afinar, podría darse para no perder el tiempo en andar enseñando y en lo externo, para la parte que están reclutando una persona si va a empezar desde cero su área o por conocimientos”	“Creo que si hay alguien dentro de la empresa que puede desenvolverse es mejor que se le dé la oportunidad para crecer, pero si justamente no hay una persona con esos conocimientos o la que puede no quiere, entonces sí (externa)”
T5	**T6**	**T7**	**T8**
“Bueno, la externa se podría usar cuando hay una nueva área y necesitan una persona nueva con todas las cualidades para tal y la interna podría ser que requieran como otra vendedora (…)", “La experiencia que tenga la persona, su nivel de estudio (o grado de especialidad), la personalidad”	“Si es por ejemplo para nombrar a un líder de área podría ser contratación interna”, “(...) Pero si buscas a alguien para apoyar el área de operaciones o hacer coordinaciones, podrías utilizar la externa”	-	“De primera ver si la persona que trabaja en la empresa tiene la capacidad para subirla de puesto (…)”, “Si fuese alguien externo pues sería necesario buscar que realmente tenga esas aptitudes, que tuviera a lo mejor la experiencia (…)”
T9	**T10**	**T11**	
“Las contrataciones internas en una etapa en la que manejamos muchos clientes y es súper complicado enseñarle a una persona nueva porque estás pendiente de muchas cosas y no puedes hacer ambas cosas bien, (…) sólo tiene que aprender a cómo atender o cómo hablar con el cliente es súper fácil porque aprende viendo, escuchando (…)”	"(…) Creo que el tema de contratación interna no está muy desarrollado en la empresa porque nos ha pasado que contratamos a un practicante en comercial y alguien de marketing nos dice “oye, yo quería participar y no sabía” o cosas así, entonces, deberían estar abiertas internas como externas y tener en cuenta el tipo de perfil buscado (…)”	“Cuando a alguno aún le faltan habilidades o faltan algunas cosas para llegar al nivel (…) se acude a una contratación interna”, “(…) y si se trae a alguien de afuera experto igual le tomaría mucho tiempo aprender todo lo que hemos hecho, bueno y también por los conocimientos (…)”	

G1
“Depende del puesto, si necesitamos a una persona que nos venga a nutrir con conocimientos que aún nosotros no manejemos entonces va a ser una externa, pero si queremos ascender a alguien porque se lo merece, ya tiene tiempo trabajando, ha desarrollado nuevas habilidades entonces interna”, “Para mí lo más importante es que tenga mucho sentido común, ganas de aprender, que contagie buena energía. Si tengo que escoger entre dos, me voy a ir por la que tenga estas cualidades”

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Lo que refiere a la contratación, los colaboradores y gerente reconocen la necesidad de una contratación interna como una oportunidad de desarrollo y reconocimiento hacia los colaboradores que destaquen en sus actividades.

Del mismo modo, en relación a una contratación externa, la gerencia hace uso de esta al necesitar nuevos conocimientos en la organización, los colaboradores se encuentran de acuerdo con este punto de vista (p.e.: al necesitar nuevas habilidades o por ascensos internos los cuales dejaron disponibles el puesto anterior).

Tabla 123

Inconvenientes presentados durante la contratación

G1
No

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Como factores para definir entre una contratación interna o externa sobresalen las siguientes:

- El perfil de la persona, resaltan mucho las habilidades *soft* para la organización.
- Si se cuenta internamente con una persona con los conocimientos requeridos y buen desempeño.
- El tiempo dispuesto para adaptarse a la empresa.
- La experiencia –basada sobre todo en habilidades *hard*– necesaria para el puesto.

Según la opinión de la gerencia hasta el momento no se presentaron problemas por realizar contrataciones de forma interna o externa.

Dimensión: Selección

Indicador: Competencias

Tabla 124

Competencias generales necesarias en todos los colaboradores

T1	T2	T3	T4
"En *soft*, creo que es fundamental la comunicación (…) entre áreas y sobre conocimiento ya depende de cada área (…)", "En conocimiento se debe potenciar más la documentación (...) para que la curva de aprendizaje no sea tan complicada"	"*Hard* (…) deben de saber e-mail, WhatsApp (…)", "El lado *soft*, obviamente el trabajo en equipo es súper importante, también te diría liderazgo, autodisciplina y un *ownership* (responsabilidad) de las tareas (…)"	"Más sería el *soft*, trabajar en equipo (…), comunicación (…)"	"Trabajo en equipo, ser proactivo (…)", "Si fueran *hard* serían por área. Sobre todo, el trabajo en equipo"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Todo el equipo de Manzana Verde necesita saber de trabajo en equipo, ciertas personas deben tener liderazgo porque ser jefe es una cosa y ser líder otra, todos necesitan saber lo que es Excel, Word y esas cosas porque son esenciales"	"A nivel *hard* te diría de repente el básico que es Excel, porque como hay varias áreas realmente yo no (…)", "A nivel *soft* el tema del trabajo en equipo, de lo que yo he podido notar, seguido podría ir el liderazgo, pero me enfocaría primero en trabajo en equipo"	"Las competencias *hard* son los conocimientos como manejo de redes y luego nos lo enseñan, sabemos manejar Excel, pero sobre todo del *soft* sí trabajamos en equipo, sabemos quiénes son los que lideran y los seguidores"	"Pues en el *soft* creo que aprender a trabajar en equipo (…)", "En conocimientos adquiridos (*hard*) creo que es básico aprender a manejar la computadora y ya depende de cada área, (…)"
T9	**T10**	**T11**	
"En *hard* manejar un Excel, a como editar una foto, un Word, a redactar correos que es súper importante (...)", "y del *soft* bueno, el liderazgo no tanto porque todos intentamos que todos opinemos, si yo soy la líder quiero escuchar tu opinión, el trabajo en equipo ya está comprobado que es una familia (…)"	"Yo creo que el Excel es importantísimo (...)", "Conocimientos básicos de Word, Drive y tener también facilidad de adaptarte a nuevas porque usamos Notion, Discord (...)", "Luego en el *soft*, yo creo que la comunicación, el trabajo en equipo y el tema de saber mediar y negociar (…)"	"Saber un poco de diseño (…) como *hard,* otra cosa sería Excel, (…) Notion, Zoom, algo básico de redes sociales, Trello, es lógico que debes tener y los correos", "En la parte *soft* pues liderazgo, el trabajo en equipo, ser autodidacta, difícilmente alguien te va a poder ayudar (…)"	

G1	G2
"Las más importantes son las *soft*, el sentido común, trabajar de manera colaborativa y que siempre quieran ser como su mejor versión"	"El gusto por aprender algo nuevo, empatía y trabajo en equipo"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Con respecto al tipo de competencias, los colaboradores y gerencia concuerdan en la importancia de las competencias *soft,* esto debido a que en la puesta en práctica pueden conocer algunas de las *hard.*

Sobre las competencias *soft* generales se resaltaron las siguientes:

- Comunicación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo

Por otro lado, sobre las competencias *hard* generales se hizo alusión a las siguientes:

- Manejo básico del Excel (no excluyente)
- Manejo básico de aplicaciones de correo o nubes informáticas de almacenamiento de datos (no excluyente).

Tabla 125

Competencias específicas para el puesto actual

T1	T2	T3	T4
"En la parte *soft* la parte del liderazgo porque actualmente yo estoy a cargo de un equipo, es muy importante saber cómo lidiar con los problemas y a ayudar a los miembros del equipo a crecer", "En la parte de *hard*, sería mantenerte actualizado, lenguaje de programación, arquitectura de base de datos (…)"	"Se debería de saber sobre *data driven* siempre estar pensando en experimentación", "(…) en *soft*, siempre (…) pedir ayuda cuando algo no se puede hacer, dar visibilidad a lo que uno está haciendo (…)"	"Ambas, sí fundamental. Mínimo se debería saber Excel que es básico", "(…) si nosotros no tenemos comunicación o no aprenden a comunicarse con los demás y nuestra área se comunica con toda la empresa, también es un poco de problema"	"Liderazgo, trabajo en equipo, proactividad, sí necesitas tener licenciatura en nutrición, saber delegar, manejar Office (Word, Excel y Power Point), inglés (básico), para comprender lo que lees (…)"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Saber vender, tener empatía (…)"	"Para realizar mi trabajo se necesitaría bastante criterio, empatía, bastante razonamiento (…)", "Con respecto a las *hard*, diría que se necesitan conocimientos de logística"	Como *hard* tener conocimientos de Excel, de sistemas para los programas… de los *soft* tienes que ser un poco líder (saber marcar la pauta), trabajar en equipo más que todo.	"Photoshop, Illustrator lo que son las composiciones, el manejo de cámara, la edición de vídeos, el trabajo en equipo, la comunicación y la empatía como se piden las cosas (…)"

T9	T10	T11
"La empatía es súper importante, el Excel no es tanto porque es algo básico como descargarlo (…)"	"En *soft* es importante la escucha activa, por ejemplo, a las vendedoras que tienen un trato directo con los clientes y también capacidad de analizar (…) para poder plantear una mejora (…)"	"La curiosidad, que le guste experimentar cosas nuevas", "El aprender a investigar, a sacar cosas que no solo estén allí, ir más a fondo (…)"

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los colaboradores son capaces de identificar algunas competencias clave para el desarrollo de sus funciones. Con respecto a las competencias, se hizo más alusión a las *soft* para un correcto desenvolvimiento dentro del equipo de trabajo de Manzana Verde y también porque las *hard*, en la mayoría de puestos no especializados, podría ser aprendida o desarrollada a través de la práctica y funciones asignadas.

De acuerdo a los puestos especializados, si bien es importante tener conocimientos de tipo *hard* en el área en el que te vas a desempeñar, es también importante que el colaborador cuente con algunas competencias *soft* específicas para el puesto.

Tabla 126

Competencias generales a mejorar

T1	T2	T3	T4
"Sí, creo que hace falta mejor comunicación, tenemos buena comunicación entre áreas, pero hay veces que pasan cosas que no deberían pasar. La comunicación se debería reforzar mucho"	"Puntualidad para las reuniones, la participación y proactividad, algunos titubean, tú te aseguras de llevar la tarea hasta el final (…)"	"Yo creo que vamos por ahí, algunos deben saber sus conocimientos y otros, también, la experiencia"	"(…) Quizás un poco de responsabilidad (…)", "Comunicación, no sé si es porque justo esto de estar trabajando a distancia y no todos tenemos el mismo horario de trabajo (…)"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"No sabría decirte porque de las generales que te he mencionado todo marcha bien"	"La escucha activa, que puedan escuchar justamente las opiniones de todos y se puedan tomar en cuenta. Sé que justicia no es tanto una competencia, pero creo que se podría trabajar"	"Podría ser el liderazgo, todo el mundo quiere mandar, pero nadie quiere estar abajo. Aprender a trabajar más en equipo, a trabajar bajo presión (…)"	"Siento que nos falta un poco de organización a veces (…) creo que no hay más o no he visto que haya otra cosa"

T9	T10	T11
-	"Diría que la comunicación y también trabajo en equipo (…)" "Conocimiento de otras áreas también porque entre áreas no nos conocemos mucho"	"Sí hay algo que mejorar, puede ser el tema de la organización, no sabemos organizarnos muy bien (…)"

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Algunos valores o capacidades rescatados por los colaboradores que surgen con oportunidades de mejora son los siguientes:

- Comunicación interna, haciendo uso también de la escucha activa y evitando así un gran consumo de tiempo junto con cadenas muy largas de difusión entre distintos colaboradores en donde puede perderse la responsabilidad de las tareas.
- Trabajo en equipo, en donde cada uno sepa la importancia de sus funciones y las realice con confianza y responsablemente pues estas causan efectos en toda la organización.
- La motivación, buscando involucrarse en la integración con los compañeros de trabajo, asistiendo a las reuniones de equipo y, al mismo tiempo, ser puntuales, respetando así a sus colegas.

Tabla 127

Existencia de un mapa de competencias

G1
"No"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Manzana Verde hasta el momento, no ha tenido la oportunidad de desarrollar y poner en práctica un mapa de competencias por puestos.

Indicador: Técnicas de selección

Tabla 128

Proceso de selección

G1
"Desde que comienza el reclutamiento hasta que el seleccionado entra a la empresa. Primero se da la necesidad (lo lanza cada jefe de área), se arma en el Notion las funciones que debe tener, hasta cuánto se le puede pagar (mínimo o máximo) dependiendo del perfil, dependiendo del puesto se publica en Facebook o LinkedIn – si es en LinkedIn dejamos un link de Get on Board en donde la gente escribe algunos datos que les pedimos como expectativas salariales, dónde vive, preguntas sencillas pero claras para nosotros – luego nos contactamos con quienes nos interesen, tenemos una entrevista personal por Zoom y después de esa entrevista queda la persona. (…)"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

El proceso de selección comienza desde el reclutamiento pues, como explica uno de los gerentes, desde dicho proceso se plantean preguntas filtro como expectativas salariales, lugar de residencia, entre otras. Una vez que la hoja de vida y las respuestas de las preguntas filtro coincidan con el tipo de perfil buscado, se procede a programar entrevistas a través de Zoom y, finalmente, se escoge a un candidato.

Tabla 129

Técnicas de selección utilizadas

T1	**T2**	**T3**	**T4**
"Las entrevistas y la prueba de conocimientos"	"No pasé por ninguna, fue conversaciones (…)"	Solamente me entrevistó.	Sólo entrevista de selección.
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Una entrevista que me hizo la gerente en donde me preguntó mi experiencia (…)"	"Solo fue una entrevista de selección"	"Fue una entrevista (…), me preguntó muchas cosas y luego decidió"	"La entrevista de selección"
T9	**T10**	**T11**	
"(…) una entrevista por video llamada, más que todo para conocerme (…)"	"Solo la entrevista de selección"	"Fui a la entrevista con la que ya es ahora mi compañera, pero ya sabía que estaba contratado (…)"	

G1
"Las dos primeras: entrevistas de selección y pruebas de conocimientos o capacidad. Se hacen 5 preguntas básicas del puesto que ocuparían, más o menos las funciones y se les pone dos retos de cómo resolverían determinada situación"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Frente a lo expuesto, la técnica de selección que predomina es la entrevista con cada uno de los candidatos, cuya única finalidad es conocerlos como persona y su trayectoria realizada. En algunos casos se aprovecha la entrevista para efectuar algunas preguntas relacionadas a los conocimientos del puesto o funciones –sin aplicar una prueba de conocimientos como tal pues, se requiere cubrir el puesto con la mayor rapidez posible.

Tabla 130

Apreciación de la técnica de selección utilizada

T1	T2	T3	T4
"(…) creo que deberían incluir pruebas de personalidad para saber qué tipo de personas están entrando (…)"	-	-	"Creo que sí está bien, pero igual si se pudiese la de conocimientos y capacidad para saber qué habilidades tiene"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"(…) Podría ser una prueba de simulación para saber cómo se maneja bajo ciertas situaciones"	"Podría ser también una prueba psicológica porque el trabajo puede ser muy demandante y la persona debe estar apta para trabajar bajo presión"	"Se puede implementar una para medir los conocimientos", "(…) Una simulación para aplacar la ira de algunos clientes resolviéndolos"	"También siento que hubiera pedido una prueba de conocimientos o de capacidad"
T9	**T10**	**T11**	
"(…) Podrían realizar una prueba de simulación para situarlos en casos y ver sus respuestas a posibles clientes (…)"	"Creo que también debieron hacer una prueba de conocimientos o capacidad y de personalidad también (…)"	"(…) Dependería del puesto, si es alto, una técnica de simulación o una prueba psicológica (…)"	

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Si bien para escoger entre los candidatos se plantea el uso de las entrevistas, los colaboradores plantean otras técnicas complementarias dependiendo del puesto en el que se encuentran. Uno de los ejemplos recogidos fue: para el área de ventas la aplicación de las técnicas de simulación y observar cómo esa persona tiene la intención de vender o resolver algún problema grave con el cliente.

Tabla 131

Personas involucradas en el proceso de selección

G1
"Siempre es el jefe de área, si a ellos les parece bien ya yo tengo la segunda entrevista para ver el sentido común, personalidad y todo eso"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Dentro del proceso de selección de Manzana Verde, se denota principalmente la participación del jefe de área en las entrevistas a los candidatos. Sin embargo, se coordina previamente con el

gerente encargado para planificar una segunda entrevista con la misma y, así, evaluar al candidato en términos más personales (p.e.: su sentido común, personalidad, entre otros).

Tabla 132

Aspectos importantes a evaluar

G1
"A mí me gusta mucho que tengan habilidades blandas porque todo lo demás, como Excel, lo puedan aprender"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

El gerente encargado destaca mucho que un candidato posea algunas habilidades blandas desarrolladas antes de entrar a Manzana Verde debido a que las relacionadas con conocimientos operativos, las pueden adquirir una vez inician sus funciones o a través de capacitaciones brindadas por la empresa.

Dimensión: Capacitación

Indicador: Inducción

Tabla 133

Experiencia del proceso de inducción

T1	T2	T3	T4
"Sí, al entrar, sí tenía como un mentor y él me explicaba la forma de trabajo, pero sí tuve esa inducción"	"Creo que no hay inducción, fue como que 'Hola, te presento a la gente', los conocí y empecé a agendar reuniones (...) y ahí los vas conociendo (…)"	"En general, fui preguntando a cada uno en ese tiempo y en mi cabeza con lo que tenía fui armando prácticamente mi puesto porque no había en ese entonces mi puesto como tal"	"(…) me explicaron a grandes rasgos qué era Manzana, me puso en contacto y ponte en media hora, máximo una hora me explicó más o menos cómo eran las asesorías (…)"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Tuve una semana, de quien dice, de entrenamiento, en donde la misma Larissa me decía cómo atender, vender hasta que después me soltó"	"Estuve una semanita haciendo "sombra", viendo cómo hablaba el coordinador, cómo trabajaba con el catering (…)".	"Sí, por parte de mi supervisora, fue duro, (…) fue como una retroalimentación. Duró 1 semana, pero estuve un mes yendo para allá"	"(…) Algo así como inducción como tal, pues no, solamente que me explicó qué era lo que hacía y me dijo que así podía hacer los contenidos así, de cierta manera (…)"

T9	T10	T11
“Sí, fue una semana, después me dijeron que ya entrara a trabajar. Para mí fue un poco traumático, tranquilo mientras tuve ayuda. Había dos chicas, pasó una semana y recibí una llamada contándome que ya renunciaron (…). ¿Cómo vas a dejarme sola en un puesto? eso para mí fue frustrante.”	“Mi proceso de inducción no fue tanto en la empresa, fue más en mi puesto”, “(...) pero no tuve una inducción como tal porque fue más para las tareas que para la empresa como tal, eso en realidad lo fui descubriendo con el tiempo”	“No, nada, es que no hay tiempo la verdad. Mi compañero se tomó su tiempo, pero no.”

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Según la información recogida por los colaboradores, los investigadores pudieron identificar que, con respecto a cómo se ha desarrollado hasta el momento el proceso de inducción, la organización sobre todo se ha enfocado en la explicación de tareas y funciones a los nuevos colaboradores, en donde la guía -por parte de su jefe de área o gerente encargado- puede llegar a ser durante una semana; sin embargo, una gran mayoría de los trabajadores consideran no haber tenido una inducción como tal. Asimismo, en algunos puestos, el personal tuvo que consultar con sus compañeros de área y jefes para lograr reconocer sus funciones necesarias y así, formar el puesto requerido.

Tabla 134

Información brindada al nuevo colaborador

G1
“Sí, en la primera semana se les da una explicación de todo el sistema, del Backend, del correo, del Notion. Como un paseo por toda la nube y luego se da inicio a la práctica con pocas responsabilidades y luego ya”

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

La gerencia de la organización menciona, sobre el proceso de inducción, que este se enfoca en explicar los sistemas usados por la organización y el siguiente paso es explicar las funciones al nuevo colaborador con la puesta en práctica de las actividades.

Tabla 135

Efectividad del proceso de inducción

T1	T2	T3	T4
“Muy efectivo, me ayudó con las dudas que tenía y los problemas que se me iban presentando, fue un buen mentor mientras trabajaba con nosotros”	-	“La verdad muy rústica porque yo no tenía conocimientos de hacer las cosas, a mí instintivamente se me dio la idea de hacerlo (…)”	"(…) Bueno, ahora que la hago del otro lado, que yo ya capacité a una nutricionista fue también de una hora, sólo que claro, ahora ya tenemos más herramientas para que sea más fácil esto (…)”
T5	**T6**	**T7**	**T8**
“Ha sido muy bueno, porque este trabajo era muy nuevo para mí porque, aunque he trabajado en ventas anteriormente, era algo nuevo”	“Sí fue efectivo, me tomó un tiempo adecuarme a ciertas cositas, pero sí porque después ya me dieron un cargo y mi compañero me corregía, como que estaba allí, al tanto. Creo que tuve a una buena persona que me capacitó”	“Bastante, porque fuimos persona frente a frente, yo aprendo haciendo mas no viendo (…), “Para mí estuve bien, totalmente satisfecha”	“Siento que me faltó a lo mejor, (…) no me explicó bien si iba a ser por contrato o así y ya luego yo le fui preguntando. Siento que me faltó saber más la información acerca de la vacante y de lo que a lo mejor tenía que hacer en este caso”
T9	**T10**	**T11**	
“Nada, me tocó aprender sola, pero la idea no es aprender sola, sino que haya una persona que te indique estas son las cosas buenas, estas son las cosas que tú debes aprender (…)”	-	-	

G1
“Sí, bueno, los chicos aprenden rápido en la práctica”

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Con lo que respecta a la efectividad del proceso de inducción, el personal en su mayoría opina que el procedimiento sobre todo acerca de sus funciones sí ha logrado ser efectivo y resaltan, al igual que la gerencia, que en su mayoría aprenden de forma más rápida en la práctica. Aun así, también se

sugiere brindar una mayor información propia del puesto y destacan la importancia de la guía por una persona que conozca bien el área, con tiempo suficiente y paciencia para resolver las dudas que surjan.

Tabla 136

Inconvenientes tras la inducción

T1	T2	T3	T4
"De hecho, que muchísimos, en el área de tecnología vivimos de errores prácticamente, el trabajo es resolverlos (…)"	"No creo que lo normal es que te van dando el acceso de a pocos a los programas, a los archivos, los usuarios y claves (…)", "Entonces, conforme pasa el tiempo te vas enterando normal"	"Sí, claro porque no tenía absolutamente nada. Larissa me hablaba y yo iba anotando todo y fui armando tablas y archivos y todo, a raíz que tuve que hacerlo"	"Varios, mmm la mitad pudiesen haberse resuelto con una mejor inducción"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Claro, como nueva sí tenía dudas y sí tenía a la persona adecuada para que resolviera esas dudas en las primeras semanas"	"Sí, tenía bastantes inconvenientes con el tema de la cocina, de sacar el porcentaje de las calorías, las proteínas que tenía que pedirle al supervisor, si yo no sabía cómo explicarles, no lo entendí bien entonces sí se me pasaba (…)"	"Claro, porque en donde estoy una cosa es la que te enseñan y otra el día a día", "Hay casos y casos, lo importante es tener una base de cómo resolver"	"Hasta el momento no he tenido ninguna. Si en algún momento no sé qué hacer le digo a mi jefe y él me dice a quién consultarle y ya les pregunto y me pasan lo que necesito (…)"
T9	**T10**	**T11**	
"Perdí muchos clientes por la manera de responder que nadie me capacitó"	"Sí, tuve bastantes inconvenientes porque no tenía un *Job Description*, (…) tenía que estar apuntando y también que no sabía bien lo que me pedían, cosas que yo nunca había hecho, me dijeron que converse con un área y yo "no sé quiénes son, no conozco a nadie", solo conocía a mis jefes y a nadie más (…)"	-	

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Se pudo identificar que, al realizar las funciones tras sus distintos procesos de inducción, algunos colaboradores se enfrentaron con situaciones difíciles, principalmente por no tener claras sus funciones (debido a que el puesto se había creado recientemente y no se contaba con información) y también por no conocer a sus demás compañeros de trabajo, con el fin de pedir apoyo para diversas actividades. Por otra parte, algunos mencionan que, tras haber tenido dificultades, sus superiores han podido ayudarles a resolverlo cuando fue requerido.

Tabla 137

Sugerencias para mejorar el proceso de inducción

T1	T2	T3	T4
"(…) Sí, hace falta como tener ciertos lineamientos o guías porque ya ahí con una infraestructura desarrollada si falta eso, los nuevos integrantes que lleguen, tengan un proceso de *onboarding* más sencillo"	-	"Tal vez hubiera sido más sencillo recibir algo predefinido y armado, como manuales o que una persona ya me hubiera enseñado y la voy a reemplazar", "hay sus pro y contras porque si ya hay una persona y entras a reemplazarla, debes entender su forma de trabajar para que te puedas adaptar"	"Sí, creo que sería importante en mi área que entendieran muy bien cómo se hace los platos, cómo se calculan los platos, que toda el área de estuviera consciente de eso (…)"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Yo lo dejaría así tal cual estuvo"	"Yo creo que la persona que te debería capacitar debe ser una persona con tiempo, que sepa, y tenga buen tiempo en la empresa, pero que también tenga que sea muy comprensivo, empática y sepa escucharte (…)"	"No, para mí fue perfecta"	"Yo hubiera querido que mi jefe me explicara mejor las funciones y que me explicara cómo iba a ser el tema del pago (…). También la coordinación del trabajo porque al inicio no sabía si tenía cosas que hacer o no"
T9	**T10**	**T11**	
"Tener a una persona que me capacite bien cómo responder al cliente bien o mal, yo era nueva no sabía nada"	"A mí me hubiera gustado que me presenten a la empresa en papel (misión, visión, objetivos, a qué se dedica, cuáles son sus metas del año), luego me hubiera gustado tener mi Job Description, que esperan de mí y también el tema de que otras áreas hay (...)"	"Creo que hubiese sido chévere que me digan cómo funciona el área, la encargada, con esta persona puedes conversar si quieres tal cosa", "No conocía a nadie y no sabía con quién comunicarme"	

G1
"Así como está me gusta, porque cuando uno les da mucha teoría no entienden. Nosotras tenemos teoría –sentarse y leer manuales o funciones– y práctica– conectarse al Zoom y estar en el día a día– al mismo tiempo"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Algunos colaboradores sugieren, en este proceso, contar con:

- La información acerca de la cultura de la empresa (misión, visión, valores, objetivos organizativos, entre otros.)
- Manuales del área con funciones operativas realizadas a diario.
- La información relevante definida para comunicar al colaborador acerca de su puesto y área durante los primeros días de su ingreso (metas, quiénes son sus superiores, compañeros de trabajo, oportunidades de línea de carrera, entre otros.)
- Una persona encargada del área con tiempo suficiente que apoye durante el proceso, posea experiencia en el área y sea empática.

Todo esto para mejorar la motivación interna y generar un mayor sentido de confianza en el puesto, con sus compañeros y dentro de la organización

Tabla 138

Presentación e introducción del colaborador

T1	T2	T3	T4
"Sí, tenemos grupos de WhatsApp y cada vez que llegan personas nuevas se les da la bienvenida a todos los miembros"	-	"Sí porque éramos tan pocos cuando yo llegué y estaban en una mesa, llegué y todos se pararon para presentarse"	"No, o sea así presentarme tal cual no, sólo avisaron por el grupo de WhatsApp que yo ya estaba como nutrióloga acá en México (…)"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Sí, sí me presentaron"	"Cuando ingresé solamente conocí a los que estaban en ese espacio (…)", "La única forma de presentación era vía WhatsApp, se demoraron en presentarme casi dos semanas lo cual no me pareció muy ético"	"Sí"	"Sí de hecho, ese día que fue la entrevista hubo una reunión semanal del equipo, me presentaron con todos los miembros del equipo y que les contara un poco de mí, lo que estudiaba o hacía"

T9	T10	T11
"Sí, como éramos un grupo chiquito y todos trabajábamos en un solo lugar eso fue fácil"	"Me presentaron en una reunión de los miércoles, (…) pero en esa reunión no van todos, salían sus nombres, pero no sabía quiénes eran, a qué se dedicaban en MV, no hay esa conexión porque no sé en qué te puedo ayudar yo o en que me puedes ayudar tú y en qué podemos trabajar juntos"	"Sí se me presentó, pero no sabía qué hacían los demás (…)"

G1
"No de inmediato, pero luego los miércoles tenemos una reunión por Zoom en donde se presentan"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Según la información recogida, los investigadores pudieron observar que, los colaboradores más antiguos de la organización se sienten satisfechos con su presentación ante los demás compañeros de trabajo ya que se realizó de manera presencial y pudieron conocerse al ser un grupo más pequeño. Sin embargo, frente a los colaboradores que han ingresado de manera remota, la satisfacción con este proceso disminuye, debido a que la presentación sólo se llevó a cabo por una introducción a través de los grupos de WhatsApp y/o una videoconferencia por Zoom en donde no participaban todos los colaboradores y, al mismo tiempo, en esta reunión no lograban identificar las funciones que otros compañeros realizaban.

Tabla 139

Encargado de realizar la inducción

G1
"El jefe directo"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

De acuerdo con la información brindada por uno de los gerentes, el encargado de este proceso de inducción es el jefe directo de cada área.

Indicador: Desarrollo de las personas

Tabla 140

Planes de desarrollo

T1	T2	T3	T4
"(…) Lo que hace MV es que en las reuniones un miembro del equipo capacite a los demás y les explique sobre lo que han aprendido"	"Yo di una pequeña charla, sugerí otras y creo que lo tomaron en cuenta y no sé cuándo será (…), pero esa es particularmente mi visión (…)"	"Por ejemplo, los miércoles que tenemos una reunión semanal nos rotamos para que cada quien exponga sus conocimientos específicos y todos escuchamos y aprendemos"	"Yo he realizado algunas capacitaciones, no me han capacitado, he sido bastante autodidacta"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Lo único, es a través de esta plataforma de Platzi, no he podido brindar capacitaciones"	"En las reuniones que hacen los miércoles dan la oportunidad de capacitarnos y de capacitarlos. Yo aún no he tenido la oportunidad de capacitar a alguien"	"Brindándola yo no, pero sí siendo oyente. Ahorita digamos que, no como una capacitación, sino que ella sabe unas cosas y yo otras y estamos reforzando ambos conocimientos"	"Solamente los del gerente nos dio hasta el momento, nos han comentado también de los de Platzi, pero no he preguntado. La empresa sí nos da ese tipo de cosas"
T9	**T10**	**T11**	
-	"Bueno, de las reuniones donde capacitan otros trabajadores, sí, pero solo eso, nada más"	"Sí, se puede decir que sí"	

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Sobre los planes de desarrollo o capacitaciones al personal refleja que este es un punto con mucha flexibilidad debido a una falta de "planificación" pues, como indican los colaboradores, este tiene diferentes formas de llevarse a cabo, así tenemos:

- Incentivando que, a través de la plataforma Platzi, los trabajadores participen de cursos en línea y, al finalizar, puedan exponer sobre el tema aprendido ante los demás en una reunión, la cual no es obligatoria.
- Algunos de los colaboradores proponen temas de interés común para que estos sean expuestos –bien sea por ellos mismos o por los gerentes– en alguna reunión semanal.
- Los gerentes se organizan para exponer sobre algún tema de actualidad y/o que sea de utilidad en estos tiempos de trabajo remoto.}

Tabla 141

Importancia de un plan de desarrollo

T1	T2	T3	T4
"Sí es muy bueno porque aparte que la persona comparte conocimientos, el resto del equipo tiene la noción de lo que hace la persona y le puede servir"	"Creo que depende en qué te capacites (como mensajes de ventas exitosos), si fuera así, capacítense todos, también en capacitaciones *soft* (cómo liderar un equipo, *feedback* efectivo, reuniones efectivas), porque siento que las reuniones son un poco nebulosas en cómo se llevan (…)"	"Sí, porque ahí nos integramos (…) y así mejora la relación a pesar de la distancia"	"Creo que yo sí necesito saber más de la parte de alimentos para que sea algo más integral (operaciones)", "Justo el próximo miércoles yo voy a dar una capacitación a todos para que entiendan la parte de nutrición (…)"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Sí, sí lo considero necesario porque te ayuda más que todo a que crezcas tú, tu currículo"	"Yo creo que sí, que es importante, pero hasta ahora no he visto yo un tema que me llame la atención para participar"	"No es necesario, pero si me dicen chévere (…)"	"Sí, me parece fundamental porque si la empresa te lo está dando es para que la empresa mejore y tú también crezcas. (…)"
T9	**T10**	**T11**	
"Sí, porque así ellos ven cómo yo me desenvuelvo, lo que les enseño. Inclusive allí me pueden evaluar, cómo yo les enseño a los demás. Eso es súper importante (…)"	"Sí y siento que deberían ser por áreas porque creo que, si capacitas un área, ese proceso hará que el área se una y todos van a tener una idea, tal vez todos reciben la misma información, pero la transforman en ideas diferentes", "(…) que vengan personas externas también porque te dan un punto de vista fuera de MV (…)"	"Sí, puedes aprender muchas cosas"	

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

De acuerdo a las opiniones de los trabajadores las capacitaciones del personal sí son importantes –independientemente de la forma cómo esta se brinda– porque permite a los demás ganar conocimientos, aprender cómo desempeñar mejor una función o, incluso, lograr la integración de miembros de un área.

Sin embargo, también plantean como sugerencia (gracias a sus experiencias pasadas en otras empresas o dentro de Manzana Verde) que las capacitaciones empiecen a llevarse a cabo de manera enfocada, es decir, por áreas o miembros de tal forma que todos puedan recibir la información que realmente necesitan y puedan crecer con respecto a su puesto.

Tabla 142

Otras alternativas de capacitación

G1
"No"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Tabla 143

Desarrollo de capacitaciones

G1
"Todavía no está tan fino"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Tabla 144

Tipos de capacitación ofrecidas

G1
"No lo tenemos bien mapeado, las actuales son de manera general"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Tabla 145

Importancia de las capacitaciones

G1
"Tenemos capacitaciones cada vez que hay algo nuevo, no lo veo tan necesario"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Al hacer las consultas sobre las capacitaciones a la gerencia, los investigadores descubrieron que este es un proceso que posee oportunidades de mejora debido a que sí se vienen ofreciendo, sin embargo, no se encuentran tan desarrollado y suele ofrecerse por medio de las reuniones semanales o, como se mencionó en la variable anterior, en *workshops*.

Dimensión: Evaluación

Indicador: Técnicas de evaluación

Tabla 146

Métodos de evaluación utilizados

G1
"Creo que depende del área, de atención al cliente se evalúa si el cliente siente que le dieron su aporte o no, en ventas se evalúa si el cliente convierte o no. En operaciones se mide el número de incidencias, en tecnología en tiempos."

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

El gerente de la empresa, a través de esta pregunta manifiesta que los colaboradores son evaluados de acuerdo a las métricas establecidas por área y las que se asignan a cada uno, de esa forma, se conoce su desempeño dentro de un determinado periodo. Sin embargo, no ahonda en una evaluación de los gerentes, bienestar dentro de organización, entre otros aspectos que suelen tomar en cuenta algunos métodos como escala de gráfica, elección forzada, evaluación 360°, etc.

Tabla 147

Evaluación por supervisor directo

T1	T2	T3	T4
"Más que evaluación, me han dado *feedback*, (…) cuando hay un aspecto negativo el CEO trata de ser muy inteligente emocionalmente, busca la forma en que tú no te ofendas durante el *feedback* para mejorar (…)"	"No, en verdad, no sé si hay como, no sé yo vengo de empresas donde hay *reviews* o *feedback* continuo a mitad de año y a final de año (…)", "asumo que, si hay evaluación, te evalúan tus pares o la gente con la que trabajas directamente"	"Básicamente tenemos un constante *feedback* y evaluación, mis jefes son los gerentes (…)"	"Yo todos los viernes tengo juntas con el gerente y armamos una lista de lo que hay que hacer (…), entonces es como si me evaluara todos los viernes (…)"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Yo creo que a mí me evalúan todo el tiempo"	"Creo que la última vez que me preguntaron cómo me iba en mi trabajo fue el año pasado por mayo", "(…) Creo que deberían preocuparse por cómo se siente el colaborador actualmente en su puesto (…), pero no por un mensaje, sino brindar un espacio para conversar"	Claro, todos los días.	Por el momento no.

T9	T10	T11
"No, bueno ellos siempre dicen que lo haces muy bien, pero evaluada como tal, diciéndome las fallas que estoy cometiendo o lo que hago bien, no"	"La verdad no he visto un papel con evaluación ni nada, pero como mis jefes directos son los fundadores y siempre estamos en constante comunicación, supongo que ellos verán si hago mi tarea (…)"	"Sí, bastante por el CEO"

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Alguno de los colaboradores manifiesta que ellos son evaluados de acuerdo a diferentes métricas que se les plantea según su área y frecuencia establecida para cumplirlas. Asimismo, sobre el ofrecimiento de un feedback por las labores cumplidas, se pudo notar que no todos los trabajadores la reciben por parte de sus jefes de área o por los gerentes de manera frecuente (incluso algunos llegan a solicitarlo personalmente) pues, en su mayoría se trata de una conversación improvisada y amical para comentar qué se puede mejorar o qué se puede plantear.

Tabla 148

Conocimiento y sugerencias del proceso de evaluación

T1	T2	T3	T4
"El *feedback* funciona muy bien, ha funcionado perfecto porque así tú no tienes porqué ofenderte, sino tú tienes que verlo como una conversación"	"(…) creo que depende de cual forma la empresa quiere evaluar"	"Para mí, el resultado de lo que yo busco de alguna función, le explico cómo es y la fecha", "Podría evaluar en base a metas marcadas y si no lo cumple, ver qué dificultades tuvo"	"Creo que es mejor así (juntas semanales) porque puedes ir cerrando procesos", "En esta área porque se necesitan resultados más rápidos. A lo mejor podrían ser cada 15 días, a lo mejor no a la semana"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Con tareas nuevas a las que tú haces normalmente, o te ponen un cliente infiltrado, esa es una manera de saber cómo has avanzado. Yo lo dejaría así porque es una manera de ver en realidad como trabaja esa vendedora"	"Sí, nos ponen metas, entonces en base a ellas generan un incentivo, por lo que trabajamos. La verdad no conozco muy bien el proceso, cuando pregunté me lo explicaron a grosso modo (…)"	"No, ellos tendrán sus métodos y qué evalúan, pero sí te puedo decir que siempre están pendientes", "El factor podría ser la satisfacción del cliente no solo con la comida sino con la atención al cliente como tal (…)"	"No, no tengo idea"

T9	T10	T11
"No, porque no me han evaluado. Como factores, el desempeño que tiene en su área y los objetivos que logra cumplir, si logra sus metas es porque hace un buen trabajo. (…)"	-	"No es que haya procesos, es que te ponen metas (…)"

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los factores del proceso de evaluación resultan un punto desconocido para los colaboradores pues, de acuerdo a sus opiniones, ellos no saben si además de las metas establecidas por los gerentes o jefes, existen otros factores tomados en cuenta para medir su desempeño en el trabajo.

De igual forma, ellos plantean algunas sugerencias para este apartado, como la creación de un método que abarque su evolución con sus funciones nuevas, evaluar aspectos personales (proactividad, apertura, responsabilidad, entre otros) o los resultados que ha venido obteniendo en el último periodo. En esa misma línea, el área de atención al cliente planteó la recomendación de tener como factor en el momento de evaluación, la satisfacción y retención del cliente, pidiéndole al mismo que evalúe la atención recibida por ellas.

Por otro lado, muchos de los que han podido recibir un feedback resaltan mucho el impacto que puede tener en ellos pues, a manera de conversación, se pueden resolver algunas debilidades o detectar oportunidades de mejora en ellos mismos para desempeñar de una óptima manera sus funciones.

Tabla 149

Recompensa a un buen rendimiento

G1
"Todos los meses tenemos los *Rockstar* del mes y se les da un premio"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Según lo que comenta el gerente, la recompensa a un buen desempeño laboral, es decir, el sobresalir al cumplir las metas propuestas dentro del mes, es la entrega del reconocimiento del "*Rockstar* del mes" y un premio. Esto, como se veía en la variable de Diseño Organizacional, se realiza durante las reuniones generales con todos los colaboradores.

Tabla 150

Reacción ante un rendimiento inesperado

G1
"Primero hay una conversación personal, se les empodera y se les da una segunda oportunidad"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Si algún colaborador no cumple con las metas específicas, los gerentes (o los jefes de área) son quienes conversan con esa persona para conocer sus causas o problemas que le imposibilitan, le dan los ánimos o recomendaciones necesarias para que, en una segunda oportunidad, pueda alcanzar la meta propuesta con mayor facilidad.

Dimensión: Recompensas organizacionales

Indicador: Financieras

Tabla 151

Recompensas financieras ofrecidas

T1	T2	T3	T4
"La alimentación, (…) cuando cumples un año y medio, te dan un boleto de avión para viajar dentro del Perú, eso nada más"	"No es que lo digan, (…) no sabía que había esto del plan mensual y me enteré por accidente."	"Aparte de mi sueldo, me ofreció mi almuerzo", "(...) proporcionan Spotify y Netflix y cuenta de MV Pro, a veces compran actividades como yoga, la cuenta de Platzi está abierta para todos y se puedan capacitar"	"Sueldos, bonos, y nada más"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Sueldos, bonos, servicio de MV, tenemos el beneficio de lo que es Netflix, Spotify. No beneficios sociales, nada de eso"	"Aparte del sueldo, el objetivo por metas. Sólo esos dos"	Primeramente, una bonificación por tu desempeño, pero la mejor es un mes de medias tardes", "(…) tienen muchos detalles (…)"	"Mi sueldo, el plan de Manzana Verde pro y el plan de comidas diarias. Son los beneficios que me da por el momento"
T9	**T10**	**T11**	
"Mi sueldo, mis comisiones, más beneficios como Platzi, mi comida, el uso es Manzana Verde Pro (…)"	"Ofrece el tema económico, las comidas, la aplicación de ejercicios, coaching nutricional, Platzi que es una plataforma donde puedes aprender, Spotify y Netflix para todos"	"Me han dado bono. Lo hacen bien"	

G1
“Fijo, variable, comidas, bonos, Platzi, Spotify, Netflix”

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Tabla 152

Bonos ofrecidos

T1	T2	T3	T4
“No, bonos, no, pero aumento de sueldo, sí”	“Bueno, aún no cumplo un mes de trabajo full-time (…)”	“Sí tienen detalles simbólicos, más que un bono, ejemplo, el trabajador del mes donde los premian mensualmente”	“Sí, recientemente a las nutricionistas”
T5	**T6**	**T7**	**T8**
“Sí, anteriormente”	“Sí, por objetivo de metas”	“Sí, por desempeño”	“No”
T9	**T10**	**T11**	
“Sí, todos los meses tengo bonos por alcanzar mis objetivos”	“Sí, bueno, a mi cuando practicaba no me pagaban (…)”	“Sí”	

G1
“Sí, esos beneficios son siempre, quincena y fin de mes”

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Bajo el concepto de remuneraciones financieras directas se identifican las siguientes:

- Salario fijo
- Premio por *Rockstar* del mes.
- Bonos
- Comisiones por objetivos en diferentes áreas por quincenas o mensualmente.

Como remuneraciones financieras indirectas se señalan las siguientes:

- Acceso y beneficio de los productos de Manzana Verde y Manzana Verde Pro.
- Cuentas de acceso premium a Netflix y Spotify.
- Acceso a la plataforma de capacitación de Crehana.
- Pasajes ida y vuelta al cumplir un año en la organización

Indicador: No financieras

Tabla 153

Recompensas no financieras ofrecidas

T1	T2	T3	T4
Calidad de vida en el trabajo: "trabajar en cualquier parte, eso ha mejorado mi calidad de vida porque he podido viajar y trabajar al mismo tiempo". *Promociones laborales*: "también he recibido ascensos". *Libertad autonomía*: "porque yo puedo utilizar las tecnologías que yo considere".	*Calidad de vida en el trabajo:* trabajo remoto, flexibilidad de horario, balance entre vida y trabajo.	*Promociones laborales:* "porque he ido creciendo de puesto". *Libertad y autonomía en el trabajo. Reconocimiento y autoestima:* "por los premios mensuales".	*Oportunidad de desarrollo:* porque ha cambiado de puesto. *Seguridad de empleo:* afirma sentirse segura mientras trabaja en MV *Libertad y autonomía en el trabajo:* porque puede desempeñarse como puede *Calidad de vida en el trabajo:* por la flexibilidad de horario y puede atender a su hijo
T5	**T6**	**T7**	**T8**
Oportunidad de desarrollo. Reconocimiento y autoestima. Promociones laborales.	*Oportunidad de desarrollo. Reconocimiento y autoestima. Promociones laborales. Seguridad de empleo*: no firmas contrato, pero no hay fecha de término, sólo puedes salir por errores graves o voluntariamente.	*Oportunidad de desarrollo:* le permiten crecer en conocimientos. *Reconocimiento y autoestima:* siempre están apoyándose entre trabajadores. *Seguridad de empleo:* por tener un empleo fijo con sueldo. *Calidad de vida en el trabajo:* tuvo problemas con su computadora y le prestaron una a tiempo.	*Oportunidad de desarrollo. Seguridad de empleo. Libertad y autonomía en el trabajo. Promociones laborales. Calidad de vida en el trabajo:* flexibilidad en los horarios.
T9	**T10**	**T11**	
Reconocimiento y autoestima: bonos y *Rockstar* del mes. *Seguridad de empleo:* no se siente seguro por falta de contrato. *Libertad y autonomía en el trabajo. Calidad de vida en el trabajo.*	*Reconocimiento y autoestima:* por el cargo de confianza asumido. *Libertad y autonomía en el trabajo:* le permiten trabajar a su manera. *Promociones laborales:* lo ascendieron.	*Oportunidad de desarrollo:* en la medida que logran sus metas. *Reconocimiento y autoestima:* reconocen un buen trabajo. *Seguridad de empleo:* por los pocos que son despedidos.	

G1	G2
"Libertad y autonomía, Oportunidad de desarrollo y Reconocimiento y autoestima"	"Oportunidad de desarrollo, reconocimiento, promociones, libertad y autonomía en el trabajo. Agregaremos estos: Liderazgo positivo, aportar en tu entorno, Pasión, Autoaprendizaje constante y Colaboración y trabajo en equipo"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Sobre las recompensas no financieras, los gerentes han logrado identificar y desarrollar este tipo de recompensas otorgadas a sus colaboradores. Las principales, percibidas por la mayoría del personal, son las siguientes:

- Oportunidad de desarrollo: surgieron algunos ejemplos como cambios de puestos, capacitaciones, el aprendizaje obtenido por medio de sus funciones, entre otros.
- Libertad y autonomía en el trabajo: a través del manejo de sus conocimientos y tiempos para llevar a cabo sus tareas.
- Reconocimiento y autoestima: por medio de los bonos, premios mensuales, el apoyo de los superiores, ascensos, entre otros.
- Promociones laborales

Acerca de la calidad de vida en el trabajo se destacó el balance entre su vida personal (oportunidad de disfrutar de su familia, viajes, etc.) y laboral debido al trabajo remoto; así también, comentan que la empresa les brinda, en caso lo necesiten, el material de trabajo requerido. Por otro lado, como un aspecto negativo, se menciona la falta de un horario definido, lo cual puede llevar a trabajar más horas de las debidas.

Sobre la recompensa de seguridad de empleo, si bien es percibida también por muchos de los colaboradores a través de los sueldos fijos, no tener un tiempo definido para trabajar en la organización, el poco nivel de despidos en la empresa, entre otros; esta no se encuentra debidamente formalizada (legalmente).

Tabla 154

Percepción de los gerentes sobre recompensas no financieras

G1	G2
"Creo que no tiene nada que ver que sea una *StartUp*, es lo que los chicos más valoran"	"Ya lo hacemos estamos contratando a un coordinador de RR.HH. para que vea todo eso"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los gerentes perciben que sus colaboradores valoran considerablemente este tipo de recompensas en la empresa. Asimismo, al momento de la investigación, se encontraban en la

búsqueda de un coordinador de la gestión del talento humano para apoyarlos a detallar y mejorar este componente.

Dimensión e indicador: Higiene y seguridad del trabajo

Tabla 155

Horario de trabajo establecido

T1	T2	T3	T4
"El que trabaja remoto (…) no tiene horario, pero el horario en palabra sería de 10 a 6, pero obviamente te pueden escribir a las 9 si es que se cae algo porque somos quienes pueden solucionar el problema", "(…) Cumplo el horario al 50 %"	"No, (…) no es que haya un horario establecido. En sí no agendo nada MV antes de las 9 am (…)"	"Sí, bueno lo he cambiado porque la empresa creció tanto en una oportunidad y el tiempo no me daba y más porque tengo un niño (…), en las noches me sentaba a terminar o avanzar porque sabía que tal vez al día siguiente iba a tener inconvenientes"	"No, no es fijo, pero si hay unas *deadlines*, que sí o sí tienen que estar el viernes y hay algunos entregables y otros no"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Sí tengo un horario establecido, pero yo tengo otro para lograrlas. El horario establecido normal de trabajo es de 8 am a 8 pm, mi horario para poder lograr esa meta diaria es de 8 am a 10 pm o 9:30 pm"	"No, la verdad no, (…) depende de mí ver a qué hora ingreso a mi puesto de trabajo, si quiero terminar temprano ingreso antes, yo manejo mis horarios prácticamente"	"Sí, mi horario es de 11 am a las 6 pm, pero siempre estoy desde antes"	"Tengo que hacer a la semana de 15 a 20 horas, en sí son 20 horas. En general, mi área trabaja de 10 am hasta las 6:30 pm, pero intento acabar lo más pronto posible (…)"
T9	**T10**	**T11**	
"Tengo mi horario, pero siempre me paso"	"No"	"No tenemos horario establecido ni siquiera para entrar al trabajo"	

G1
"Sí"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Si bien la empresa (a través de los gerentes) puede haber establecido un horario de trabajo, también se evidencia la posibilidad de brindar la facilidad y flexibilidad de que los colaboradores puedan organizar sus tiempos para poder trabajar (buscando alternativas ágiles) y realizar sus

actividades personales. Tal y como se comentó en la variable de Diseño Organizacional, esto puede darse debido a la cultura de *StartUp* que posee la empresa.

Por otro lado, algunos consideran que pese a haber organizado su horario de trabajo, suelen excederse debido al crecimiento que ha experimentado la empresa o a las funciones que deben desempeñar para poder alcanzar los objetivos de su área.

Tabla 156

Cumplimiento de metas propuestas

T1	T2	T3	T4
"Sí, tenemos ahí, por ejemplo, reuniones semanales y ahí vemos que es lo que es prioridad, lo importante que se va a hacer y en la semana intentamos lograr la meta que se ha propuesto (…)"	"Armé un cronograma para todo el mes de abril que son lo que hay que sacar como mínimo, sin incluir las funciones o cosas de emergencia que aparezcan (…)"	"Sí, claro que sí"	"Sí, sino no pudiese sobrevivir"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Sí, tengo metas"	"Sí, hay un porcentaje de metas que debo cumplir diarios para a nivel de empresa, bajar costos, y a nivel personal, ganar el incentivo"	"Sí, claro todos los días tenemos metas establecidas"	-
T9	**T10**	**T11**	
"Sí, sí los tengo"	"Sí, bueno trabajamos en base a metas, tareas del día"	"Como no me decían nada, entonces para que ellos me entiendan si no se logró la meta le dije para hacerle el reporte"	

G1
"Sí, todos tienen una meta variable y en base a eso tienen sus comisiones, se organizan para ver cómo lograrlo. Depende de ellos"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Como bien comenta el gerente, a cada trabajador se le asignan metas u objetivos de trabajo, pero es responsabilidad de cada uno buscar la alternativa para poder cumplirlo. Por el lado de los colaboradores, se confirma lo comentado por el gerente, ellos mismos plantean sus formas de trabajo

y de organización ya que más adelante serán evaluados o supervisados o, porque cumpliendo la meta, pueden llegar a obtener alguna comisión o bonificación (aplica en algunas áreas y/o puestos de trabajo).

Tabla 157

Información para el cuidado de la salud

T1	T2	T3	T4
-	"No, nada de eso"	"Creo que sí dieron una capacitación de cómo organizarse, pero no pude entrar por tiempo"	-
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Sí"	"Si los han dado, quizás ha sido en alguna capacitación de algún miércoles, pero no es que haya un manual"	"No como tal, ha sido un aprendizaje recíproco por parte de todos, porque nadie había tenido la experiencia (…)"	"No"
T9	**T10**	**T11**	
"No, no me han dado ningún manual de trabajo, pero sí han dado capacitaciones que han sido interesantes como administrar el trabajo remoto, organizarte (…)"	-	"No"	

G1
"Sí, tenemos como beneficio el MV Pro que trae ejercicios y citas con la nutricionista"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

De acuerdo a las respuestas ofrecidas para este apartado, los investigadores detectaron que no se ha ofrecido un manual relacionado a la salud mental, ergonomía, entre otros; sin embargo, los gerentes sí han llegado a ofrecer charlas sobre organización de tiempos o trabajo remoto, lo cual ha podido servir para muchos de ellos.

Por otro lado, se destaca la acción de los gerentes de poner a disposición de los trabajadores el uso de aplicación Manzana Verde Pro para que estos puedan hacer una pausa y participar de una sesión de ejercicios o, como se mencionó en la variable anterior, organizar eventuales sesiones virtuales de yoga.

Tabla 158

Provisión de material de trabajo

G1
"Sí, computadoras les hemos dado"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

En caso sea necesario, la organización les ha brindado a sus colaboradores computadoras para que puedan continuar con sus funciones laborales.

Tabla 159

Protocolos implementados por el COVID-19

G1
"Ninguna, todo sigue igual en remoto. El área de operaciones sigue siendo remoto en Zoom, hay supervisores que van físicamente pero no son parte del equipo, es un *part-time*, no son del todo del equipo"

Nota. Elaboración propia. G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Con lo que respecta a los protocolos implementados por la empresa, Manzana Verde cambió su forma de trabajo a manera completamente remota, inclusive el área de operaciones. Por lo que no se han llegado a implementar protocolos para afrontar el COVID-19.

Tabla 160

Modalidad actual de trabajo

T1	T2	T3	T4
"Desde casa"	"Remota"	"Remota"	Remota"
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"Remota"	"Remota"	"Remota"	"Remota"
T9	**T10**	**T11**	
"Remota"	"Remota"	"Remota"	

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Como se puede observar, todos los colaboradores de la organización realizan sus funciones de manera remota.

Tabla 161

Percepción del seguimiento de los superiores

T1	T2	T3	T4
"Sí, ahí nosotros tenemos reuniones todos los días de 15 minutos a eso de las 6 de la tarde y ahí se	"Hemos creado un *dashboard* de OKR's que todo el mundo lo pueda ver, se acaba de implementar una	"Sí porque siempre estamos en comunicación para cualquier actividad"	"Sí, los días viernes me supervisan"

T1	T2	T3	T4
evalúa todo lo que se hizo y se prioriza lo nuevo y se hace el seguimiento (…)"	reunión cada viernes para ver cómo van los indicadores (…)"		
T5	**T6**	**T7**	**T8**
"No"	"No, solo el seguimiento de si cumplo mi trabajo, al término del día evalúan que ratio (en términos logísticas) tuve y se evalúa de acuerdo a la meta. Al final eso lo revisan mensual"	"Claro, por supuesto"	-
T9	**T10**	**T11**	
"No, no hay un seguimiento, ellos solo me ven las ventas que tengo que hacer diarias y si no las hago me las suben para el próximo día"	"Te ponen tareas y tú vas diciendo "listo" o en el mismo Discord se ve que estás mandando cosas o que estás interactuando, pero no hay un mecanismo como tal"	"El gerente suele reconocerte bastante bien"	

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Como se mencionó anteriormente, la organización no cuenta con un horario de trabajo definido, debido a esto cada colaborador puede establecer su horario según lo crea conveniente o el día se lo permita, el único requisito (dentro de algunas áreas) es que se cumplan con los objetivos diarios. Así también, dependiendo del área, algunos colaboradores comentan que los superiores supervisan a sus colaboradores por métodos distintos y la frecuencia de este control también puede variar. Los jefes de área o gerentes usan las herramientas digitales para realizar el seguimiento del trabajo realizado.

Tabla 162

Percepción: horas laboradas por modalidad de trabajo

T1	T2	T3	T4
"Más bien creo que hemos optimizado", "(…) Con el remoto, tú te organizas 'esto lo hago en dos horas y esto en tanto' y ya luego puedo salir a	-	"Ha aumentado porque antes desde siempre he trabajado remoto y dos meses trabajé presencial, pero antes sí me podía desconectar	"Siempre estuve remoto, desde mi laptop online"

T1	T2	T3	T4
caminar o pasear. Creo que el trabajo remoto sí ha ayudado bastante a optimizar y, por eso, hemos decidido ya no trabajar más presencial”		hasta cierta hora, ahora es un poco más complicado”	
T5	**T6**	**T7**	**T8**
“Ha aumentado”	"Ha habido una reducción de horas, pero la responsabilidad se ha duplicado”	-	-
T9	**T10**	**T11**	
“Ha aumentado”	-	-	

Nota. Elaboración propia. T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2 … T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Según los colaboradores que iniciaron sus funciones previamente a la pandemia por COVID-19 perciben mayormente un aumento de las horas laborales, esto debido a la dificultad de desconexión con su trabajo (ahora remoto); sin embargo, colaboradores de algunas áreas específicas como Producto u Operaciones mencionan que han podido optimizar su trabajo, reduciendo su cantidad de horas laborales bajo una mayor responsabilidad.

Dimensión e indicador: Objetivos de diseño

Tabla 163

Desempeño actual del área de Gestión del Talento Humano

T1	T2	T3	T4
“No existe esa área, recién ha entrado alguien de recursos humanos porque anteriormente no había nada”	“No existe área de talento humano, acaban de contratar a la persona hace una o dos semanas (…)”	“Ahora como no hay esa área, cada quien trata de ver algo de recursos, por mi lado veo la planilla, quien hace las reuniones debería ser recursos humanos, pero la organiza un chico de operaciones y así cada quien apoya un poquito para que esto funcione”	“Sí, creo que se necesita tener un área de RR.HH. para que justo vean todo esto, para que todo esté más organizado, que sepamos nuestras funciones, ver quién está en donde y sea un poco más de confianza” (…)
T5	**T6**	**T7**	**T8**
-	“No, no sé cómo funciona”	“No, ese tipo de detalles no te sabría decir”	“No”

T9	T10	T11
“No”	“Bueno, sé que hay un nuevo chico que ha entrado y se va a encargar de todos recursos humanos y que ya está viendo mejoras, es lo único que sé hasta ahora”	“No, eso no”

G1	G2
“Es que no lo hacemos, lo veo con algunos jefes de área, pero específicamente no.	“Nosotros como gerentes hacemos todo”

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

A la actualidad la empresa no cuenta con un área de Gestión del Talento Humano establecida, por lo que muchas de las funciones de esta área (p.e.: organización de reuniones, cálculo de nóminas, entre otras) son delegadas por los gerentes a algunos colaboradores para poder lograr su correcto funcionamiento.

Tabla 164

Importancia del área de Gestión del Talento Humano

T1	T2	T3	T4
“Por supuesto, eso debería estar en cada empresa porque es necesario tener a alguien para quejarse y hacerlo ver cuando ocurre algún problema dentro del área o si yo requiero de un nuevo perfil, ya lo puedo gestionar con ese equipo”	“Las personas que ingresen probablemente se van a quedar más tiempo”, “(…) obviamente hay ese tema de que las personas van primero y sus valores (…)”, “Para (…) medir la felicidad del personal y asegurarte de que la persona se quede contigo dentro de lo razonable (…)”	“Yo creo que muy importante porque esa persona debería tener mapeado todo el organigrama y las funciones de cada área (…)”	“Sí, creo que se necesita tener un área de RR.HH. para que todo esté más organizado, que sepamos nuestras funciones (…)”
T5	**T6**	**T7**	**T8**
“Sí, sí es importante porque es la manera en la que te evalúan a la persona”	“Sí, claro. Trabajas aquí con personas, no con máquinas”, “(…) Entonces esa área debe enfocarse mucho más en la empresa para que el colaborador esté también mejor”	“Por supuesto, porque ellos se encargan y tienen sus lineamientos para escoger al personal correcto"	“Sí, (...) para que puedan ir viendo cómo se desempeña una persona o cuáles son las funciones o lo que se está haciendo en la empresa”

T9	T10	T11
"Obvio, porque ayuda a la organización"	"Sí, las considero fundamental, sobre todo en una época donde siento que la motivación de los trabajadores es muy complicada por el tema de la pandemia (…)"	"Sí, yo lo veo muy importante porque estamos haciendo estas funciones y nos está quitando tiempo"

G1	G2
"No, lo único es buscar por LinkedIn. Sí es importante porque al final alguien tiene que organizar y nos ayudan allí bastante"	"Sí contratamos empresas reclutadoras como Get on Board y LinkedIn por ahorro de tiempo"

Nota. Elaboración propia. Donde T1: Trabajador 1, T2: Trabajador 2… T10: Trabajador 10, son trabajadores de la empresa y G1: Gerente 1 y G2: Gerente 2, son gerentes de la empresa entrevistados durante el periodo de investigación

Los gerentes mencionan que unas de las funciones del departamento de GTH, en las que se han enfocado son, por el momento, el proceso de reclutamiento y selección. Por tal motivo, reconocen el valor de este departamento.

Acerca de la importancia de las funciones del área de GTH, los colaboradores mencionan algunas razones como:

- Formalización y organización de algunos procesos de la organización (p.e: la creación de organigramas, descripciones de puestos, ayudar en los procesos de reclutamiento y selección entre otros).
- Mejorar la comunicación interna de la organización.
- Realizar mejoras no solo en la evaluación de las funciones de los colaboradores, sino también, la satisfacción de los mismos en sus puestos.

4.2.1 Discusión de resultados

De acuerdo con las necesidades humanas, los investigadores pudieron notar que la organización, logra cubrir las necesidades materiales de sus colaboradores. Sin embargo, se identifica mayormente la preocupación por parte de los gerentes por intentar cubrir las necesidades cognoscitivas y afectivas dentro de la organización.

Con lo que respecta a motivos y motivación, se distingue en los colaboradores entrevistados como su motivo extrínseco el sueldo obtenido por su trabajo lo cual les brinda bienestar propio, como su motivo intrínseco serían los aprendizajes obtenidos al laborar en la empresa, resaltando sobre todo que al ser una *StartUp* tienen la posibilidad de desarrollarse realizando diferentes funciones y llevar a cabo procedimientos desde sus inicios, mientras tanto, como motivos trascendentales surgieron el

ayudar al cliente a lograr un estilo de vida saludable y también ser un ejemplo positivo y motivo de alegría a su familia. Como motivación, principalmente en los colaboradores se destaca el impulso racional por motivos intrínsecos y en su minoría por motivos trascendentales. En contraste, los gerentes se encuentran mayormente motivados por razones transcendentales.

Lo anteriormente analizado fue comparado con lo expuesto por Alcázar y Ferreiro (2002) en el cual hacen mención a que las personas buscan satisfacer diferentes tipos de necesidades, las cuales se transforman en motivos para realizar actos, en este caso, el trabajar en Manzana Verde y según la valoración de cada motivo y el tipo de motivación que posean definirá el tipo de aprendizaje que llevarán a cabo dentro de la organización.

Por el lado del desarrollo de las funciones del área de Gestión de Talento Humano, Manzana Verde, a través de los gerentes y algunos colaboradores de confianza, ha logrado desempeñar alguna de ellas, tales como: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y recompensas al personal.

De manera breve, los investigadores pudieron observar que el reclutamiento se ha centrado a través de recomendaciones o red de contactos para agilizar la llegada de nuevo personal, la selección se ejecuta únicamente con entrevistas al personal (ya sea por los gerentes o jefes de área), la evaluación es efectuada mediante métricas o KPI's por área y puesto, las capacitaciones son llevadas a cabo mediante charlas (hechas por los gerentes o incentivando a los colaboradores) durante las reuniones virtuales y las recompensas (tanto las financieras como las no financieras) se han venido ofreciendo, pero al encontrarse en crecimiento debido a los pocos años que lleva en el mercado, condiciona las retribuciones económicas que pueden llegar a recibir, no obstante, se intenta equilibrarlo con las recompensas no financieras y la cultura organizacional.

Sobre las respuestas obtenidas del párrafo anterior, se hizo la comparación con lo expuesto por Chiavenato (2009) debido a que él plantea diferentes opciones o alternativas para el desarrollo de cada una de las funciones anteriormente mencionadas (reclutamiento interno o externo, tipos de pruebas para la selección, entre otras), todo ello con la intención de permitir que las actividades de Gestión de Talento Humano sean un soporte para la organización y ofrezca un espacio adecuado de trabajo en la medida que sigue creciendo.

Capítulo 5. Propuesta de Diseño de Investigación

El presente capítulo tiene como objeto el diseño del análisis organizacional para la empresa Manzana Verde, un emprendimiento piurano que debido al crecimiento exponencial por el que está pasando actualmente, no ha tenido la oportunidad de utilizar herramientas para evaluar aquellos puntos favorables o desfavorables que podrían afectar en el diseño de su estrategia en la medida que continúan su actividad operativa.

5.1 Variable: Diseño Organizacional

5.1.1 *Introducción*

El análisis de una empresa a través de herramientas y/o modelos teóricos facilita a un directivo comprender la situación interna y externa donde se encuentra operando su organización y, por tanto, afecta sus resultados directa o indirectamente. De igual modo, resulta conveniente estudiarlos para que los directivos tengan la capacidad de respuesta ante los cambios desarrollados en estos distintos frentes, considerando la totalidad de su empresa y las funciones a asumir por cada área según la estrategia escogida.

En esta ocasión, los investigadores proponen el modelo del octógono tomando en cuenta los postulados de Alcázar (2019), valiéndose, también, de las siguientes herramientas y/o modelos teóricos para el análisis previamente mencionado: líneas de acción, PESTEL, cinco fuerzas de Porter, análisis de recursos y capacidades, cadena de valor y la matriz FODA.

Hasta el momento de la investigación, los directivos no han tenido la oportunidad de desarrollar este tipo de análisis del diseño organizacional debido a circunstancias como: la falta de tiempo, un crecimiento exponencial, problemas presentados por el entorno, entre otros. Por esa razón, los investigadores pudieron observar que hay muchos procesos internos con posibilidades de mejora como la falta de una misión, visión y valores establecidos, al igual que un organigrama que permita a los colaboradores tener una idea general de cómo la empresa está conformada o las metas planteadas a lograr, así como otras que se mencionarán más adelante.

Se cree que algunos de los posibles resultados que podría alcanzar esta propuesta de análisis de diseño organizacional serán: mejorar el grado de unidad, la gestión de sus conocimientos internos, aprovechar mejor sus recursos y crear un entorno interno mucho más favorable para su personal, y, tras haber conseguido gestionar lo anterior, cabría la posibilidad de mejorar su desempeño cara al cliente.

5.1.2 *Justificación*

El modelo del octógono –considerando los postulados de Alcázar (2019) se justifica al ser una herramienta completa de análisis, considerando tanto a consumidores, proveedores, colaboradores y el actuar del directivo; así también, brinda una visión del hombre íntegra como persona, teniendo en

cuenta sus motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentales y, de esta manera, proporciona un mejor panorama desde un punto de vista objetivo para la toma de decisiones de los directivos.

5.1.3 *Propuesta de análisis de diseño organizacional*

A continuación, se presentarán las herramientas de análisis organizacional desarrolladas según el contexto de la empresa Manzana Verde (MV):

a. Matriz líneas de acción

Propietarios y accionistas: En esta línea se encuentran los gerentes quienes fundaron la empresa y aportaron capital por el que esperan que continúe generando beneficios económicos en la medida que la empresa siga operando.

Administración: Ubicamos a los jefes y/o supervisores quienes están encargados de diferentes áreas y buscan la eficiencia y eficacia de los procesos desarrollados, además de cumplir con las metas establecidas como área y organización.

Empleados: Son todos los colaboradores que se encuentran bajo la supervisión de los jefes de área de MV quienes velan por diferentes funciones y/o responsabilidades asignadas.

Gobierno: Interesado en el cumplimiento de las disposiciones por COVID-19 (protocolos, horarios, entre otros).

Comunidad: MV se preocupa por concientizar a través de sus servicios a los habitantes de Perú (Piura y Lima) y México (Guadalajara, Ciudad de México y Monterrey) sobre llevar un estilo de vida saludable basado en la alimentación por objetivos, guías nutricionales y ejercicios.

Clientes: La empresa define como clientes a personas jóvenes entre 25 y 36 años quienes poseen (o buscan) un estilo de vida saludable, al mismo tiempo, se encuentran ocupados por sus actividades diarias (trabajo, estudios, etc.) por lo que no tienen tiempo para preparar sus alimentos, pero quieren cuidar su salud.

Proveedores: En este punto se ubican los restaurantes los cuales trabajan mediante la dinámica de *Dark Kitchen*, tendencia que ha estado en aumento en estos últimos meses.

b. Matriz PESTEL

Político:

- Inestabilidad política que afecta grandes inversiones.
- Inestabilidad en el precio de los insumos.
- Restricciones del servicio delivery.
- Implementación de medidas de seguridad y salubridad en restaurantes y servicio delivery debido a la COVID-19.
- Restricciones de horario por pandemia.

Económico:

- Facilidad en inversiones y préstamos a empresas MYPES.
- Aumento del índice de desempleo[9].
- El rubro más golpeado durante el COVID-19 ha sido el de alojamiento y restaurantes, con una caída de 52.85% en el periodo febrero 2020[10] y enero 2021[11].
- PBI en el 2021[12].
- Aumento del índice de precios al consumidor 2020 y 2021[13].

Social:

- Estilo de vida: las personas optan por un estilo de vida más saludable que implique una alimentación balanceada, realizar deporte, entre otros.
- Condiciones de vida en la población: personas cuentan cada vez menos con tiempo para realizar sus actividades e incluso de no poder comer en restaurantes producto de la pandemia.
- Paros y/o cierres de carretera debido a problemas políticos que impiden el tránsito de los camiones que abastecen de diferentes productos a las ciudades, lo cual incide en un aumento de los precios.

Tecnológico:

- La influencia de las redes sociales en la población lo que permite una mayor conectividad con los clientes.
- Recursos tecnológicos en los que se basan las *StartUp*s para manejar sus bases de datos y procesos.
- Aumento del uso de recursos tecnológicos por la pandemia COVID-19, el trabajo remoto, realizar compras, etc.

Ecológico:

- Ley 30884 de Bolsas Plásticas la cual regula el consumo de bienes de plástico de un solo uso que generan riesgo para la salud pública y/o ambiental[14].

Legal:

- Normas de calidad (organismos reguladores) la cual posee todas las normas para el cuidado de alimentos por COVID-19[15].
- Resolución Ministerial N° 822- 2018/MINSA aprobó la Norma Técnica Sanitaria N°142-MINSA/2018/DIGESA, que establece los principios generales de higiene que deben cumplir los restaurantes y servicios afines, actualizando la normativa de los restaurantes[16].
- Ley N° 26842, Ley General de Salud[17].
- Ley Nº 29571, Código de protección y defensa del consumidor[18].
- RESOLUCIÓN N° 90-2013/CNB-INDECOPI.

c. Cinco fuerzas de Porter

- Poder de negociación de los compradores: Bajo
    - El precio del servicio de MV no se puede negociar, se encuentra establecido y no baja a menos que se encuentre en campaña. No es un precio muy alto.
- Poder de negociación de los Proveedores: Bajo
    - Tendencia de aumento de restaurantes que funcionan como *Dark kitchen* (las concesionarias).
- Amenaza de sustitutos: Bajo
    - Actualmente es complicado para el consumidor lograr lo que la organización ofrece, debido a las pocas alternativas actuales en el mercado como: ir a un nutricionista quien elabore un plan alimenticio y sea la misma persona quien se prepare sus alimentos.
    - Con respecto a la necesidad de alimentación, el cliente puede satisfacer por sí mismo la necesidad mencionada. Sin embargo, puede no llegar a mantener un estilo de vida saludable -a menos que tenga los conocimientos necesarios-.
    - En caso se ofrezcan productos o servicios similares a los que ofrece MV, estos afectarían en la re-compra o re-consumo de sus planes alimenticios, en consecuencia, sus ingresos disminuirían significativamente.
- Amenaza de nuevos competidores: Bajo a moderado
    - Barreras de entrada:
        - Requerimiento de capital: Medio debido a la baja inversión para el mercado de alimentos, pero alta inversión para la tecnología.
        - Acceso de canales de distribución: Para el servicio *delivery* de alimentos es bajo precisamente por el pago a repartidores, lo que se traduce en un costo bajo. Para lo digital, aumenta un poco más.
        - Diferenciación de los productos: Medio-alto. Producto es diferenciado.
        - Economías de escala: MV maneja una economía de escala (*Dark Kitchens*, rutas de *delivery*, atención de nutricionistas por cantidades), alta experiencia en el mercado lo que facilita sus procesos logísticos.
        - Alto nivel tecnológico.
    - Barreras de salida:
        - Regulaciones laborales: compensaciones a aquellos trabajadores inscritos en el MINTRA (5 o 6).
        - Activos poco realizables o de difícil reconversión: su aplicativo, página web.

- Compromisos contractuales con los clientes a largo plazo: legalmente se les tendría que reintegrar lo aún no consumido por los clientes.

- Rivalidad entre los competidores: Media
  - El mercado va creciendo y al mismo tiempo van apareciendo más competidores que buscan cumplir con las necesidades del mercado.
  - Existe poca rivalidad entre los que se encuentran ya en el mercado. Existe mayor competencia indirecta pero no logra cumplir con lo que MV ofrece ya que solo se enfocan en la parte alimenticia.
  - Existe poca competencia directa en LATAM y en Perú han comenzado a aparecer empresas que buscan imitar el modelo de negocio de MV, pero no han tenido el éxito esperado.
  - Indirecto: Alto debido a que existen muchos competidores indirectos en el sector alimenticio (p.e.: restaurantes, menús, aplicativos de *delivery*, entre otros).
  - Directo: Bajo porque MV ha diversificado su cartera de productos y existe poca competencia que satisfagan las necesidades de su nicho de mercado.

d. Análisis de recursos y capacidades

1. Recursos

A. Recursos tangibles

Activos físicos

- 5 computadoras dirigidas al área de ventas y gerencia
- 2 teléfonos celulares para el área de ventas

Financieros

- Ronda de inversión.
- Capacidad de endeudamiento.
- Inversiones de concursos de *StartUp*s apoyados por el Estado

B. Recursos intangibles

Humanos

- 33 trabajadores (gerentes, logística de operaciones, diseñadores de páginas web, marketing, atención al cliente, administradora y nutricionistas).
- Mínimo 100 trabajadores en Perú y 40 en México quienes realizan el servicio de delivery.
- Habilidad para dirigir y diferenciar una empresa nueva en el mercado.
- Motivación para la innovación en los procesos.

No humanos

- Tecnológicos:
    - Aplicativo móvil (Playstore y AppStore)
    - Página web de Manzana Verde
    - Redes sociales de Manzana Verde (Facebook e Instagram).
    - Licencia de Amazon Web Services (análisis de información y data de Manzana Verde)
    - Licencia de Digital Ocean (Web de Manzana Verde)
    - Licencia de Docsend (compartir información de manera digital)
    - Licencia de Apple (para la aplicación de Manzana Verde),
    - Licencia de Zoom
    - Google Ads
    - Facebook Ads
    - Suscripción a la facturación electrónica a través de Alegra
    - Correo empresarial (G-mail)
    - Membresías de Netflix
    - Membresías de Calendly
    - Membresías de Spotify
- Organizativos:
    - Brindar servicio de *delivery* incluido en Perú (Piura y Lima) y México (Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey)
    - Logo de Manzana Verde
    - Prestigio
    - Cartera de clientes
    - Imagen de la marca
    - El conjunto de conocimientos prácticos y teóricos para el manejo de la empresa.

2. Capacidades

Funcional: Las actividades de la empresa se encuentran debidamente organizadas y monitoreadas por jefes y/o supervisores como mandos medios quienes mantienen una constante coordinación con sus colaboradores y los gerentes para poder realizar las actividades eficientemente y evitar fallos en la entrega del servicio, cumpliendo así con su principal objetivo: la satisfacción del cliente.

Cultural: La empresa cuenta con una cultura fresca y flexible debido a que es una *StartUp* donde todos los trabajadores pueden desenvolverse libremente basándose en el respeto. De modo similar, está regida por los siguientes valores rescatados por los gerentes y colaboradores: creatividad, integridad, responsabilidad, amabilidad, eficiencia, compromiso, honestidad y liderazgo; a fin de crear un buen clima laboral y ofrecer un buen servicio a los clientes.

e. Matriz FODA

Fortalezas

- Área de tecnología enfocada en lograr una buena experiencia de usuario.
- Personal encargado de las ventas y/o atención al cliente capacitado para brindar una excelente atención y resolver problemas de los clientes.
- Posee una gran variedad de platos en su recetario para ofertar a los clientes.
- El área de tecnología se encuentra comprometida en la solución de problemas
- Se ofrece un producto a precio competitivo19, que cumple sus objetivos y llega a tiempo al lugar pactado por los clientes.
- Colaboradores comprometidos con el cumplimiento de los objetivos de sus áreas.
- Posee una cultura organizacional abierta y amigable.
- El personal se encuentra interesado en seguir aprendiendo y retribuir ese aprendizaje dentro de la empresa.
- La organización se ha logrado posicionar su imagen de marca en el mercado peruano.
- La empresa posee una óptima capacidad de endeudamiento pese al poco crecimiento que se ha podido tener debido a las circunstancias.
- El modelo de negocio de la empresa les permite iniciar sus operaciones fácilmente en diferentes lugares.

Oportunidades

- Aumento de las *dark kitchen* en el mercado.
- Incremento del mercado de consumo digital20.
- Interés de los consumidores por querer seguir un estilo de vida saludable.
- El boom ecológico sobre el cuidado del medio ambiente, a través de ciertos detalles de la empresa, es percibido como un valor añadido por los consumidores.
- Cambio del estilo de vida de los consumidores debido al aumento del trabajo remoto, el cual reduce el número de horas disponibles para otras labores (como cocinar, realizar ejercicio, etc.).
- Existe un bajo nivel de competencia directa debido a que este aún es un océano azul.

Debilidades

- No está definido el organigrama, lo cual dificulta la comunicación entre áreas.
- Aún persisten algunos problemas de entrega del producto al cliente debido al factor humano en las operaciones de la empresa (p.e.: producto no escogido, horario de llegada diferente, alimentos pueden llegar movidos debido a la ruta del delivery, etc.).
- Falta de herramientas tecnológicas para realizar el seguimiento de ubicación de los motorizados en la entrega del producto.

- Debido a las circunstancias, el control a las *Dark kitchen* ha disminuido.
- Aún existen procesos pendientes de automatizar.
- No se ha establecido un área de gestión del talento humano que desempeñe funciones clave como: elaboración de Job Description, reclutamiento, selección e inducción de nuevos colaboradores, entre otros.
- No todos los trabajadores cuentan con un contrato laboral formal, lo cual, en algunos casos, podría llevar a una pérdida de personal inesperada afectando el desempeño de la empresa en momentos críticos.

Amenazas

- Aumento de desempleo en los años 2020 y 2021.
- Inestabilidad económica tanto en el Perú como en México.
- Constantes cambios en las políticas de salubridad que afectan el servicio delivery y de restaurantes.
- Inestabilidad política en Perú.
- Aumento de competidores indirectos en el sector alimenticio (p.e.: restaurantes a delivery, menús, entre otros).
- Aparición de empresas buscan imitar el modelo de negocio de MV.

f. Cadena de valor

Tabla 165

Aplicación de cadena de valor en Manzana Verde

ACTIVIDADES DE SOPORTE	**INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA** - Actualmente el trabajo se realiza remoto por lo que solo se ha ofrecido teléfonos y computadoras a las personas de ventas y gerencia.	
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO - Recientemente se ha contratado un encargado para el manejo de reclutamiento y selección. - Se encuentra en implementación la contratación mediante convocatorias más que de recomendaciones. - Reconocimiento a las ideas innovadoras (*Rockstar* del mes) en la mejora de los procesos o buen desempeño de la gestión. - Organización de reuniones informales como integración de todos los miembros.	
	DESARROLLO DE TECNOLOGÍA - Diseñador de interfaz (*UX/UI DESIGNER*). - Aplicación de Amazon para medir las ventas, estadísticas y hacer métricas. - Redes sociales para la interacción con el cliente.	- Aplicativo de la organización y *web* para brindar información a los usuarios. - Outlook empresarial para la comunicación entre los trabajadores. - Base de datos de clientes y los intereses con el servicio.
	ADQUISICIONES - Obtención de *merchandising* con el fin de promoción de la empresa entre sus clientes y público objetivo.	

ACTIVIDADES PRIMARIAS	**MARKETING** - Promociones de planes semanales, mensuales y anuales. - Alianzas estratégicas acorde con el público objetivo. - Promociones en redes sociales (Facebook, Instagram y WhatsApp) - Inscripción a eventos como *Cyber Days*. - Actualizaciones de sus recetarios.	**VENTAS** - Contacto con el cliente. - Proceso de cierre de venta por contrato semanal o mensual.	**LOGÍSTICA DE ENTRADA** - El cliente decide el objetivo a cumplir y junto a la nutricionista se ponen de acuerdo en cómo será el proceso. - Manzana Verde se encarga de ver las métricas sobre la cantidad y calidad de insumos que las concesionarias tienen que comprar. - Las concesionarias compran los insumos a sus propios proveedores. - Clientes se inscriben a la app de Manzana Verde Pro.	**OPERACIONES** - La concesionaria se encarga de elaborar los pedidos requeridos por cada cliente. - Nutricionista online - El personal vía remota verifica la calidad de los platos antes de salir al cliente.	**LOGÍSTICA DE SALIDA** - Programación de los pedidos por la aplicación de Manzana Verde de los usuarios. - La concesionaria le entrega el pedido al motorizado para que se lo entregue al cliente. - Servicio de *delivery* desde la concesionaria a los clientes.	**SERVICIOS** - Preocupación por satisfacción del cliente durante el servicio. - Realización de encuestas de satisfacción (NPS). - Consultas a los clientes sobre sus necesidades no cubiertas. - Personalización del servicio (elección de platos, agregar o quitar ingredientes, etc.).

Nota. Elaboración propia

g. El octógono

Entorno externo

Desde el inicio de las operaciones de Manzana Verde, los gerentes han aprovechado las tendencias y los cambios que han ido surgiendo en el entorno externo de la empresa –valiéndose de herramientas digitales–, p.e.: la tendencia del estilo de vida saludable o *wellness*, el estilo de vida del consumidor por el ámbito laboral, las *Dark Kitchen*, el auge del delivery; las cuales se han visto impulsadas debido a la pandemia de COVID-19.

A través de ello, se puede observar que los gerentes se preocupan por mantenerse actualizados con respecto a los cambios del entorno externo interpretándolos, lo cual les ayuda a responder a ciertas amenazas que podrían afectar a la empresa –como: la imitación de su modelo de negocio por parte de la competencia, aumento de competidores indirectos en el sector alimenticio, los cambios en las normas de salubridad y protocolos (debido a la emergencia sanitaria), entre otros– o aprovechar estos cambios en el entorno ajustando sus operaciones o su oferta a los clientes –como: aparición nuevas tecnologías, tiempos más cortos debido al aumento de horas laborales, el aumento de las *Dark Kitchen*, entre otras–.

Estrategia

Manzana Verde ofrece servicios con el fin de que sus clientes logren satisfacer principalmente la necesidad de cuidar de su salud mientras ahorran tiempo, manteniendo así un estilo de vida saludable. La propuesta de valor actual se basa en dos servicios ofrecidos en Perú (Piura y Lima) y México (Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey): Manzana Verde –planes alimenticios con servicio delivery incluido y guías nutricionales– y Manzana Verde Pro –ejercicios personalizados, lista de compras, recetas saludables y personalizadas y un coach digital para el seguimiento de su proceso–. Su target estratégico son las personas jóvenes entre 25 y 36 años, aprovechando el alto consumo de recursos digitales por este público para mantener una comunicación directa y cercana.

Sistemas de dirección

Al inicio de la investigación, la empresa no contaba con una Misión y Visión establecidas, por tanto, junto a los gerentes se pudieron plantear cada una de ellas. Con respecto a la misión se ha establecido la siguiente:

“Somos una empresa que ofrece planes alimenticios personalizados en los que se incluyen asesorías nutricionales online y servicio de delivery; además, productos complementarios para nuestros consumidores que deseen un estilo de vida saludable y alcanzar uno de los tres objetivos planteados: aumentar masa muscular, bajar de peso o mantenerse. Dirigido a jóvenes y adultos en Latinoamérica que no cuentan con el tiempo para preparar sus alimentos.”

De igual forma, se planteó la siguiente Visión:

"Ser una empresa líder en el mercado latinoamericano en el sector de productos alimenticios saludables, con altos estándares de calidad en el producto y servicio, logrando así una alta satisfacción de nuestros clientes."

Por otro lado, se evidenció la existencia de métricas (OKR's y/o KPI's) en cada una de las áreas de Manzana Verde donde los colaboradores las conocen y procuran cumplirlas a través de la realización de sus funciones asignadas, además, según su cumplimiento de las métricas, los trabajadores reciben incentivos como: bonificaciones salariales (aplica solo en algunas áreas), complementos de medias tardes en sus planes alimenticios y *Rockstar* del mes. Sin embargo, diferente es el escenario cuando se les pregunta por los objetivos como organización, pues estos no se han expuesto de la forma adecuada en la medida que se van planteando.

Finalmente, la gestión del conocimiento en Manzana Verde, se aplica de dos (2) maneras: la primera es la capacitación a través de la plataforma Platzi en donde la persona que se eduque, debe exponer sobre lo aprendido a través de las reuniones semanales a todos los colaboradores y, la otra, se da cuando uno de los colaboradores recibe una capacitación acerca de algún tema relacionado a sus funciones, se intenta que este aprendizaje se comparta con los demás compañeros de área. Algunas ideas de mejora mencionadas en la investigación han sido la implementación de las capacitaciones a áreas o personas específicas - pudiendo incluso ser brindadas por expertos ajenos a la empresa- para que puedan aprender sobre nuevas técnicas en la ejecución de sus funciones logrando un interés en los colaboradores no solo personal, sino también profesional.

Estructura formal

Según la información recogida de acuerdo con la estructura formal, los investigadores determinaron que, con respecto a la formalización de la empresa, Manzana Verde ha iniciado a formular algunos documentos para aquellas actividades repetitivas –como manuales de ventas y atención al cliente– mas no para otras actividades o en general de la empresa. Con respecto a la organización de la estructura, la empresa sigue un esquema funcional, sin embargo, por ser una *StartUp* requiere de una comunicación informal y de tipo horizontal para una rápida respuesta a los cambios del entorno, aunque, este es aún un punto de mejora debido a que hace falta una mejor fluidez entre algunas áreas.

Es importante mencionar que, hoy en día, la empresa cuenta con un organigrama desactualizado y no expuesto a los colaboradores.

Del mismo modo en cuanto a los puestos de trabajo, la empresa se encuentra desarrollando sus descripciones de puestos, en donde han comenzado por aquellos de mayor volumen en relación con los puestos de baja especialización -como lo son los puestos de ventas y atención de clientes-. Así

también se han identificado puestos de alta especialización en las áreas de tecnología -como *Data Scientist*- y marketing –expertos en campañas digitales.

De igual forma, se ha notado una baja rotación de personal en estos últimos meses y, análogamente, están empezando el proceso de registro de su personal a la planilla MYPE ofrecida por SUNAT.

Finalmente, según lo explicado por el CEO, Manzana Verde sigue una estrategia de diferenciación en el mercado. Sin embargo, ésta no se identifica con claridad debido a una falta de comunicación desde la gerencia a los demás puestos de la empresa.

Saber genérico y distintivo

En relación con el saber distintivo de Manzana Verde se ha podido identificar a sus operaciones -basadas en la nutrición y logística- las cuales le brindan una gran ventaja con respecto a su competencia. Además, al ser una *StartUp* este saber se ve respaldado por la tecnología. Por el lado de la nutrición, les permite saber cómo cumplir con los objetivos del cliente para lograr una vida saludable; mientras que, por el lado de la logística, permite que le llegue al cliente su pedido de manera correcta tanto en tiempo como con la calidad prometida.

Asimismo, sobre el saber genérico, el autor distingue dos (2) tipos de competencias: las estratégicas y las ejecutivas. Con respecto a la primera, se conoce que los gerentes tuvieron la oportunidad de participar en incubadoras y aceleradoras de *StartUp* en el Perú, lo cual les permitió conocer, por medio de otros emprendimientos, los resultados de algunas estrategias implementadas logrando entender mejor el mercado al cual se dirigían. Añadiendo a lo anterior, la puesta en marcha de Manzana Verde les proporcionó seguir recopilando, de manera continua, los conocimientos para dirigir su empresa y, así, prepararse para poder enfrentar los diferentes problemas surgidos a lo largo del ejercicio de la organización (p.e.: retos producto de la pandemia por la COVID-19 –empezar con una nueva base de clientes, lanzar un nuevo producto, entre otros)-.

Para finalizar, en lo que se refiere a la capacidad de ejecución de los gerentes, según la información recogida, algunos de los entrevistados, se evidenció un desorden en el uso de los canales de comunicación la búsqueda de información clave en el momento requerido.

La gran mayoría de los colaboradores entrevistados hicieron mención de la facilidad para comprender las indicaciones de los gerentes –cabe resaltar que las tareas o actividades pueden ser consignadas tanto a colaboradores nuevos como antiguos–. Sin embargo, surgieron algunos detalles como:

- El desorden en los canales de comunicación, lo que dificulta la búsqueda de la información clave en el momento preciso.
- Surgen momentos de falta de escucha activa, lo cual genera dudas en el personal.

- Eventualmente, algunos colaboradores tienen recato para realizar consultas a los gerentes debido a que no cuentan con los conocimientos o recursos necesarios para cumplirlos.
- En el caso del personal nuevo, la dificultad radica en la falta de contacto con otros miembros de la empresa y en el poco conocimiento de los nuevos términos técnicos.
- En contraste, se resalta lo siguiente:
- La disposición de los gerentes por explicar lo requerido hasta la comprensión del mismo.
- La iniciativa de los colaboradores por preguntar y buscar ayuda de los superiores (pese al recato antes mencionado) para lograr los resultados precisados[21].

Estilos de dirección

Para el proceso de toma de decisiones, se observó que los gerentes permiten tanto a sus jefes como a sus colaboradores participar de este proceso y expresar su opinión e, incluso, ofrecer alguna alternativa de solución a los problemas que se presenten. En ese sentido, este tipo de participación es muy valorado por los fundadores debido a que buscan que todos sus trabajadores tomen sus propias iniciativas, las desarrollen y aporten en el día a día de Manzana Verde. Aún cuando existe esta participación, es importante mencionar que los gerentes pueden llegar a tener la decisión final cuando el problema sea de gran complejidad o engloba la imagen de la empresa

Con respecto a la comunicación organizacional los investigadores lograron rescatar que el personal de la empresa percibe una comunicación abierta, en donde pueden comentar sus ideas y problemas para buscar resolverlos junto con sus jefes de área o gerentes. Asimismo, Manzana Verde tienen algunos canales de diálogo -como Zoom, Discord, WhatsApp, etc.- lo cual les permite a sus áreas estar en contacto continuo; sin embargo, hay departamentos que por la naturaleza de sus funciones deben mantener una comunicación diaria –Operaciones y Atención al cliente– por tanto, su conexión es más estrecha en comparación con las demás. Aunque, cuando surge algún problema o necesidad en un área, las demás buscan apoyarse entre ellas para el logro de objetivos. Finalmente, acerca de la retroalimentación, es un proceso el cual han implementado recientemente, pero es un proceso más formalizado entre gerentes y jefes de área y, más informal entre los jefes de área y los colaboradores.

Estructura real

Los investigadores identifican en Manzana Verde el respeto por la jerarquía tanto por la mayoría de los colaboradores como los gerentes y jefes de área dentro de la comunicación interna, pese a que no existe un organigrama establecido (excepto por algunas áreas donde se observó que los colaboradores prefieren recurrir al gerente encargado de su área por diversos motivos). Teniendo en cuenta que la empresa divide su meta principal por objetivos en todas las áreas, los colaboradores buscan realizar un trabajo en equipo -inclusive identificando este como uno de los requisitos más

importantes para laborar en Manzana Verde- porque saben que el éxito en una de las áreas implica la mejora de otras y de la empresa en general.

Con respecto al tema de la justicia en la empresa, algunos entrevistados mencionaron temas que les generan cierta insatisfacción como:

- Exceso de horas laborales
- Cambios tardíos en las metas ya fijadas al inicio del periodo.
- Falta de descripciones de puestos que guíen al ingresar al puesto.

Acerca de la identificación de los trabajadores con la empresa, se determinó que existen tres (3) razones por las cuales esto puede darse:

- La misión de la organización, la cual tiene un efecto positivo en la salud de las personas.
- Logran tener un impacto significativo en Manzana Verde debido a su propio esfuerzo y desempeño en la medida que aprenden y logran los objetivos planteados.
- El ambiente laboral permite cierta comodidad para relacionarse de manera amical y desarrollar sus funciones –esto apoyado por las actividades de integración promovidas por los gerentes.

Finalmente, se precisó que los gerentes identifican algunas políticas organizacionales (p.e.: los requisitos para el ascenso de personal) por las cuales se guían para la dirección de la empresa; sin embargo, estas no se han definido y, por lo tanto, no se han expuesto ante los demás colaboradores. A pesar de lo anteriormente mencionado, parte del personal ha sido capaz de distinguir algunas políticas por simple observación del actuar gerencial y otros, en cambio, las desconocen por completo.

Misión externa

La misión externa resalta conocer la necesidad real que posee el consumidor de Manzana Verde y es identificada como la de lograr una alimentación saludable basada en su objetivo escogido (aumentar masa muscular, disminuir peso o mantenerse), la cual a través de sus productos –Manzana Verde y Manzana Verde Pro- sí logran cumplir el bienestar del cliente y de ofrecer un estilo de vida saludable. Del mismo modo, se busca explicar al cliente el mecanismo del servicio ofrecido para asegurar la mayor transparencia posible en el proceso de venta y no afectar su salud en caso el servicio no sea apto para su consumo.

Sin embargo, durante la ejecución de sus operaciones, sí es posible recibir quejas y/o reclamos cuyo número puede llegar a ser de trescientas (300) mensuales (las causas pueden ser: empaque, plato no escogido, tardanzas, entre otros) y son las encargadas del área de atención al cliente quienes deben de seguir el protocolo de atención especial para solucionar rápidamente el problema presentado y evitar que el cliente se moleste o llegue a la situación extrema de retirarse de su plan alimenticio. De igual forma y con la intención de mejorar la experiencia del cliente, todos los inconvenientes son

tomados en cuenta para poder plantear mejoras en las reuniones donde todos participan y se elabora el *planning* de oportunidades de mejora semanal.

Valores

Los gerentes de Manzana Verde han establecido como valores tanto como del servicio, como los presentes en la toma de decisiones de la organización:

- Orientación al cliente
- Trabajo en equipo
- Adaptabilidad
- Eficiencia
- Compromiso
- Transparencia
- Capacidad de ejecución
- Liderazgo
- Iteración (mejora continua)

Los colaboradores se han podido sentir identificados con algunos de ellos y señalan otros con capacidad de mejora. Es importante mencionar que M (Mintzberg, 1991)anzana Verde siempre busca el bienestar de sus consumidores, reconociendo así que si no pueden cumplir con los requisitos pedidos por el cliente (como objetivos no saludables, dietas especiales por enfermedades, búsqueda de dietas diferentes, entre otras.) se conversa con el cliente y se evita la venta del servicio, los colaboradores lo reconocen y destacan el compromiso y ética de la empresa.

Bajo situaciones problemáticas se observa que el personal se enfoca en la búsqueda de soluciones para tratar de resolverlo rápidamente, tras conseguirlo, las personas involucradas (personal, jefes de área y gerentes) se reúnen y comunican para identificar las causas del problema e intentar que no vuelva a repetirse. Si fue el colaborador quien cometió una falta y se genera un impacto en la empresa (económico), la organización lo respalda la primera vez; sin embargo, si esta se repite el personal responde con una parte.

De igual modo, los fundadores han establecido en la empresa ciertas fechas importantes a festejar, en donde se realizan actividades de integración o se envían presentes a los colaboradores, además, tienen la costumbre de realizar una reunión semanal e informal, donde no se tratan temas laborales, y una mensual para ver avances de la organización y se premian a los colaboradores destacados del mes. Estas actividades son reconocidas por los gerentes y entienden la importancia de las mismas para el bienestar de su personal y de la empresa.

Finalmente, los gerentes buscan ser siempre veraces dentro de la organización; sin embargo, al existir cierto nivel de desorganización en algunos procesos, la información no llega por completo a la persona interesada lo cual a veces genera problemas, pero los gerentes siempre buscan solucionarlos si es que surgen rápidamente.

Misión interna

Respecto a la misión interna, en relación con los colaboradores, Manzana Verde ofrece retribuciones más allá de las económicas, ofreciendo así beneficios como: Platzi (como plataforma de desarrollo), Netflix y Spotify Premium (como plataformas de entretenimiento), los planes de Manzana Verde y Manzana Verde Pro (para que puedan mantener un estilo de vida saludable) y al cumplir un año en la empresa, les ofrecen pasajes de ida y vuelta para viajar dentro del país (Perú). Algunos colaboradores reconocieron la capacidad de sus superiores de identificar su malestar y buscan ayudarlos. Así también la organización ofrece: capacitaciones semanales, actividades de integración para sus colaboradores, eventuales clases de yoga, entre otros. Por lo cual se identifica que Manzana Verde se preocupa no solo porque el colaborador se desarrolle en el ámbito laboral, sino también en otros aspectos como el físico, intelectual, emocional y recreacional.

Al mismo tiempo, algunos colaboradores afirman que Manzana Verde ofrece las posibilidades de un crecimiento profesional como la generación de una red de contactos (*networking*) debido a que se encuentran rodeados de emprendimientos y puedan poner en práctica sus conocimientos e ideas directamente en la empresa, etc. Asimismo, en lo familiar, la modalidad de trabajo remota les permite tener un balance con la vida laboral, además de que algunos colaboradores –a los cuales les han surgido problemas en este aspecto– mencionan que sus superiores, les brindan el apoyo necesario para resolverlos. Finalmente, en lo social, destacan tanto las relaciones de contacto con el cliente debido a que les ha permitido aprender a ser más sensibles y empáticos, como las campañas de donación de platos y, así, sentir que apoyan a la comunidad.

De modo similar, los colaboradores resaltan la cercanía que tienen con los jefes y/o gerentes para expresar no solo ideas o sugerencias, sino también para conversar con ellos de manera informal. Agregando a lo anterior, el personal menciona algunas formas de reconocimiento como el *Rockstar* del mes, el cual se otorga en las reuniones mensuales y es publicado a través de redes sociales, también cuando alguien realiza un buen trabajo o destaca en sus funciones, se le felicita internamente dentro de su área.

No obstante, pese a lo ofrecido por Manzana Verde, surgen algunas disconformidades por parte del personal debido a la necesidad de mejorar su organización en algunos procesos internos (p.e.: la comunicación entre áreas sobre información clave, sobrecarga de trabajo en campañas de ventas, etc.); así como también el no tener horarios establecidos, lo cual puede afectar otros aspectos fuera de su vida laboral.

Por último, con lo que respecta al trato hacia los proveedores, es decir, las concesionarias, Manzana Verde mantiene una relación de supervisión diaria para el cumplimiento de protocolos y aseguramiento de calidad

Entorno interno

El entorno interno exige reflexionar, en primer lugar, sobre los valores o capacidades que tiene Manzana Verde en su propuesta de valor como la personalización o variedad de sus platos saludables, la asesoría nutricional, la tecnología; mientras que los colaboradores, rescatan la asistencia brindada por el personal de las áreas de ventas y atención al cliente. Por otro lado, los gerentes destacaron como elementos valiosos a la tecnología y conocimientos en nutrición[22]; mientras que, como elemento diferencial y, de cara a la competencia, principalmente destacan a las asesorías nutricionales[23].

Finalmente, los colaboradores coinciden en que existen procesos internos con oportunidades de mejora, en primer lugar, la calidad de la comunicación[24], el trabajo en equipo y los gerentes opinan que se puede mejorar en aspectos como el reclutamiento de personas, la supervisión de las cocinas y los indicadores de rendimiento de la organización.

5.2 Variable: Gestión de Talento Humano

5.2.1 *Introducción*

La definición de procesos principalmente permite a quien tome a cargo las funciones, una perspectiva mucho más completa acerca de las necesidades y labores de los trabajadores, además de ayudar a mantener un ambiente de trabajo mucho más amigable y ameno propio de una *StartUp* como lo es Manzana Verde. Del mismo modo, a través de la adecuación de algunas de las tareas y la formalización de ciertos procesos, la organización podría optimizar tiempos y lograr mejores resultados mientras cumple con sus objetivos aprovechando el talento de su personal como una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

En esta oportunidad se buscan definir los procesos de las funciones del área de Gestión de Talento Humano necesarias en la organización debido a que hasta el momento no se ha contado con el tiempo suficiente para el desarrollo de estas actividades, lo cual repercute en la satisfacción de los colaboradores y el ambiente de trabajo en la empresa.

Actualmente, las funciones del área que se llevan a cabo son las de reclutamiento, selección, evaluación y capacitaciones al personal, todas estas son repartidas entre los gerentes y algunos colaboradores de confianza, quienes pertenecen a otras áreas, pero prestan su apoyo para la ejecución de las mismas. Por otro lado, en lo que respecta al desarrollo de las recompensas no financieras, investigan cómo ofrecer este tipo de beneficios a sus trabajadores

Se cree que uno de los posibles resultados que alcanzará esta propuesta de diseño será plantear un esquema formalizado para un mejor desarrollo de este departamento y organización de los procesos de la empresa, tomando en cuenta las necesidades y sugerencias ofrecidas por los colaboradores.

5.2.2 *Justificación*

El diseño del área de Gestión de Talento Humano se justifica al ser una de las áreas estratégicas y de soporte, la cual permite administrar a las personas teniendo en cuenta la libertad con la cual cada una actúa desempeñándose dentro de la organización y las habilidades o conocimientos de los que ellas disponen para el logro de los objetivos de esta organización.

5.2.3 *Propuesta general*

Teniendo en cuenta la cantidad de empleados actualmente en la organización y la proyección de crecimiento se recomienda que la organización, a manera de piloto, contrate a un profesional del área de Gestión de Talento Humano (GTH) –hasta el momento la organización no cuenta con este perfil (ver Apéndice 7)– quien trabajará como colaborador dentro de Manzana Verde y se le brinde la autoridad para laborar junto con los otros líderes de las demás áreas que componen la organización -razón por la cual se le asigna una jefatura en el organigrama (ver Apéndice 8)-. Asimismo, este encargado del área debe formar parte de la empresa porque sería capaz de:

- En primer lugar, generar un vínculo a nivel personal con la empresa que le permita afianzar la cultura organizacional, así como su misión, visión, objetivos y, de esta forma, generar un compromiso estableciendo procesos estratégicos adaptándose a las particularidades de la *StartUp*.
- Al mismo tiempo, al estar en constante contacto con las otras áreas enriquecería la perspectiva del profesional, lo cual le ayudaría a identificar aquellos puntos clave que la organización necesita mejorar a través del área para lograr sus metas estratégicas.

Por otro lado, el profesional de GTH debe tener presente que, de acuerdo con la naturaleza del área de Talento Humano, esta debe cumplir su función específica la cual, será la de facilitar y apoyar a los otros líderes de Manzana Verde en la responsabilidad de preocuparse por el correcto desarrollo y recompensa del personal a su cargo (función genérica).

Debido al crecimiento actual de la *StartUp* y la visión con metas ambiciosas de los gerentes, se propone a la empresa la creación de un área de GTH, la cual desarrolle las siguientes funciones:

a) Planificación estratégica:

Teniendo en cuenta la Misión, Visión y Objetivos de la empresa planteados después del diagnóstico organizacional, el encargado de GTH deberá formular junto con los jefes de cada área y los gerentes, las metas que cada departamento buscará alcanzar siguiendo un plan de acción el cual deberá medirse dentro de un periodo específico con indicadores apropiados para cada una de las metas fijadas.

Lo propuesto ayudaría a relacionar el trabajo de cada departamento con las metas establecidas por la empresa y, de esta forma, el colaborador pueda sentir el impacto de su función en la organización y el bien generado en la sociedad desde su puesto de trabajo.

b) Análisis de puestos:

Tras haber realizado la planificación estratégica de la organización, los gerentes junto con los jefes de área deberán replantear un organigrama (ver Apéndice 8) que satisfaga cada una de las necesidades descritas, en donde se tenga claro cuáles son los puestos claves y la valoración que estos tendrían para establecer las escalas salariales en la organización.

De igual forma, de acuerdo al organigrama, el encargado del área de GTH deberá centralizar el desarrollo de la descripción de puestos según las funciones y habilidades de los perfiles necesarios en la organización, en este proceso se debe considerar dos escenarios:

- Puestos actuales de la empresa: En este caso el departamento de GTH deberá, en principio, identificar junto con el jefe de cada área los puestos desempeñados en el departamento respectivo, luego, deberá entrevistar a los colaboradores para definir las funciones realizadas y la perspectiva del trabajador acerca de su cargo, finalmente deberá acudir al jefe de área para la validación y aportes a dicha posición. El encargado podría apoyarse de una consultora para elaborar el mapa de competencias que sirva como base para la descripción de puestos.
- Nuevos puestos de trabajo: El departamento de GTH deberá mantener una entrevista con el jefe de área con la finalidad de estructurar formalmente las funciones, requerimientos, objetivos e información del puesto.

Lo previamente mencionado permitirá tener una visión a largo plazo para fijar periodos de tiempo en donde sea necesaria la creación de nuevos puestos de trabajo o áreas, nuevos ingresos de personal u otros según el alcance de las metas del plan estratégico. Al mismo tiempo, la descripción de puestos ayudaría a los colaboradores a tener una mejor noción de las funciones y expectativas de su puesto en la empresa.

c) Reclutamiento:

Debido a que esta función es necesaria por la etapa de crecimiento en la que se encuentra la empresa, los investigadores sugieren que por el momento se centralice esta función con el encargado de GTH, quien evaluaría junto con los jefes de área las necesidades de personal, los canales de reclutamiento adecuados y sería este mismo quien lance las convocatorias laborales. Asimismo, se recomienda alinear esta función una vez se haya realizado el planeamiento estratégico de la organización, teniendo en cuenta las necesidades de nuevo personal en función al crecimiento de la empresa. Otro punto importante de esta función sería habilitar dentro de la organización, el

reclutamiento interno teniendo en cuenta las experiencias, habilidades y conocimientos de los actuales colaboradores.

d) Selección:

Al igual que en la función anterior, se sugiere centralizar con el encargado de GTH, quien debe revisar las hojas de vida obtenidas en el proceso de reclutamiento, pero, sobre todo, realizar entrevistas filtro que permita conocer qué candidatos (no solo por sus estudios o experiencias) poseen las competencias necesarias para adaptarse a la cultura organizacional de una *StartUp* y sea finalmente escogido por el jefe de área.

Los investigadores recomiendan adecuar, según las técnicas de selección existentes, una apropiada para la empresa, con la finalidad de identificar al candidato que cumpla con las habilidades blandas para laborar en una *StartUp*; el encargado del área podría apoyarse en una consultora para ejecutar lo mencionado anteriormente.

Finalmente, las propuestas realizadas tanto en la función de reclutamiento y selección podrían ayudar en la formalización de los procesos que actualmente lleva realizando la empresa, permitiéndole crear estrategias en estas funciones para una mayor captación de postulantes y mejor respuesta hacia sus candidatos.

e) Capacitación:

- Con respecto al proceso de inducción, los investigadores proponen al encargado del área de GTH llevar a cabo el plan de inducción propuesto (ver Apéndices 9 y 10), en el cual se requeriría el apoyo de los jefes de área, los gerentes y algunos miembros del equipo. Esta alternativa respondería a la necesidad de una definición del proceso de inducción para una mejor adaptación del colaborador en la cultura de la organización, el área en donde se desempeñará y la importancia del trabajo desde cada puesto.
- En relación con el desarrollo de personas, se sugiere al encargado del área de GTH el uso anual de encuestas hacia los trabajadores (las cuales sean anónimas) y conversar junto con los jefes de área con el fin de identificar las brechas de conocimiento en cada departamento y colaborador de la organización. Lo recopilado a través de estas herramientas le permitirá al encargado desarrollar un plan de capacitación basado en prioridades para cubrir los conocimientos más necesarios según el área o colaborador, en función al bien común de la organización y la persona.

Finalmente, y de la mano con el desarrollo de las personas, se recomienda al encargado de GTH identificar junto con los jefes de área el personal con potencial para realizar un plan de desarrollo de carrera, el cual señale la secuencia de puestos que estos colaboradores puedan asumir en Manzana Verde, según el puesto que desempeña y su área de interés de desarrollo, en la medida que estos procesos se vayan consolidando, se sugiere armar una gráfica de reemplazo de personal. Esto le

permitirá al trabajador tener un mayor conocimiento de su posibilidad de crecimiento profesional dentro de la empresa, una mayor motivación al cumplimiento de las metas y, del lado de lado empresa, permitirá una mayor retención del personal, un mejor clima laboral, reducir costos de nuevos ingresos, mejorar su marca empresarial, entre otros.

f) Evaluación:

Se recomienda que, tras un análisis interno con cada jefe de área, el encargado de GTH establezca los indicadores de evaluación y estos se indiquen abiertamente al colaborador. Asimismo, considerando la importancia del crecimiento profesional o búsqueda de conocimientos dentro de Manzana Verde, se recomienda evaluar el desarrollo de los colaboradores durante periodos específicos de tiempo.

Tras haber realizado la evaluación del desempeño y tener los resultados cuantificados de cada colaborador, se sugiere que cada jefe de área realice una reunión personalizada de retroalimentación con los colaboradores a cargo, en donde se mencionen sus fortalezas y oportunidades de mejora. Para dar a este proceso, se sugiere no dejar de lado la medición de estos tres (3) indicadores, los cuales pueden ser clave para la gestión de la empresa: Metas superadas (%)[25], Permanencia en la empresa[26] y Rotación anual[27].

Lo mencionado anteriormente, complementará y cuantificará los resultados de los colaboradores, con la finalidad de una mejor visualización por ambas partes (organización y colaborador) y en donde sea necesario mejorar.

g) Recompensas organizacionales:

Con respecto a las recompensas financieras, el encargado de GTH debe considerar, basándose en la planificación estratégica realizada y la valoración de puestos, para estructurar las bandas salariales de acuerdo a la jerarquía de puestos según el organigrama.

De igual forma, el encargado deberá enviar la información necesaria que reciba de los colaboradores (nuevos ingresos, salidas de personal, vacaciones, descuentos, etc.) al área de contabilidad para el cálculo, registro y pago de la nómina.

Por otro lado, el encargado de GTH debe velar por el cumplimiento de las recompensas no financieras (oportunidades de desarrollo, calidad de vida en el trabajo, seguridad en el empleo, entre otros) y que estos sean ofrecidos de forma justa y en la medida que el colaborador se haga merecedor de ello; del mismo modo, en búsqueda de mejorar la atractividad de la empresa, podría integrar nuevos beneficios no financieros para los colaboradores.

Teniendo en cuenta que, según el diagnóstico realizado, en la mayoría de los colaboradores predominan los motivos intrínsecos para trabajar en Manzana Verde, por lo que lo planteado

anteriormente debe ser considerado por el encargado de GTH para saber cómo implementar los mejores beneficios de acuerdo con las expectativas de los colaboradores.

h) Higiene y seguridad del trabajo:

Bajo las circunstancias actuales de la Covid-19, se recomienda al encargado de GTH, ofrecerles a los trabajadores soporte en salud mental, consejos para un adecuado trabajo remoto, brindándoles facilidades que la empresa pueda asumir. Así también, organizar las licencias de maternidad, brindar entre 4 a 6 capacitaciones relacionadas a seguridad y salud ocupacional, permisos por salud, entre otros de acuerdo con la ley (u otros beneficios que desee aplicar), con la finalidad de permitir en cada departamento la planificación para salvaguardar la continuidad de las actividades de la organización.

Con respecto al personal externo de Manzana Verde, estos deberán continuar siendo supervisados por el área de operaciones siguiendo las normativas de bioseguridad y condiciones de calidad establecidas por la empresa.

Lo anteriormente planteado, reforzaría el compromiso por parte de Manzana Verde para con sus colaboradores y, de igual manera, permitiría que la empresa vaya ejerciendo las labores de esta función en la medida que vaya aumentando la cantidad de sus trabajadores y surja la necesidad legal al llegar al número mínimo en planilla.

5.2.4 *Propuesta específica*

- Problema: La empresa cuenta con una cultura de comunicación abierta para todos los colaboradores; sin embargo, no es comprendida por todos. Es por esto que algunos temen expresar sus problemas o inconvenientes.

Propuesta de solución: transmitir dentro de la organización, ya sea por los jefes de área o los mismos gerentes (p.e.: integraciones semanales, reuniones de áreas, etc.), la cultura de comunicación abierta con todos los colaboradores en donde ellos identifiquen, desde un inicio, la posibilidad de expresar sus opiniones, inconvenientes, sugerencias, entre otros; de esta forma, se les podría ofrecer el apoyo justo y de manera conveniente dentro de las posibilidades de la empresa.

- Problema: el valor trascendental de la organización se encuentra levemente compartido, por lo que los colaboradores no logran reconocer fácilmente el bien que generan en la sociedad.

Propuesta de solución: teniendo en cuenta el fin de la empresa con sus consumidores, brindar ese enfoque positivo a los colaboradores, con lo cual puedan interiorizarlo y lograr un aprendizaje estructural dentro de la organización. Esto por medio de las reuniones mensuales (en donde se cuenta con la mayor cantidad del personal), recordándoles la misión de la empresa y el bienestar logrado en cierto periodo de tiempo, para así lograr que el personal pueda identificar el bien generado a la comunidad a través de su trabajo.

- Problema: los objetivos organizacionales no han sido comunicados de una forma clara y oportuna a los colaboradores.

Propuesta de solución: aprovechar las reuniones generales organizadas mensualmente para que los gerentes puedan explicar cuáles son los objetivos que se han planteado para Manzana Verde, en el corto, mediano y largo plazo, además, cuáles serían las funciones críticas para el logro de las mismas, entre otros. De esta manera, habría una mejor comprensión tanto por los jefes de área[28] como los colaboradores y así, entender cómo ellos podrán aportar al logro de los objetivos mediante sus propios *KPI*'s o soporte a otras áreas.

- Problema: la organización actualmente no cuenta con un organigrama completo ni con un manual de organización y funciones (MOF).

Propuesta de solución: sería propicio que la gerencia junto con la persona encargada de GTH logren formalizar estos dos componentes. Acerca del MOF, se sugiere comenzar con la información relevante y general de la empresa (historia, cultura, objetivos generales, servicios ofrecidos, entre otros.), la identificación del puesto en el área y del área en el organigrama general, el jefe directo, gerente encargado, las funciones del puesto y cómo esto será evaluado.

Los investigadores recomiendan utilizar el formato de la descripción del puesto (Ver Apéndice 4) para empezar el proceso de formalización y, de esa manera, realizar una dinámica entre todos los colaboradores para definir, desde su punto de vista, algunos conceptos tales como: nombre del puesto, funciones desempeñadas, competencias, etc. Este documento definido por los mismos trabajadores debería analizarse posteriormente por los gerentes para revisar si es lo que ellos esperan o requieren del puesto, de igual forma, esto permitiría ordenar los puestos existentes, reasignar responsabilidades (de ser necesario) y dar paso a la formalización de la empresa. Teniendo en cuenta que este proceso se basa en la información del puesto y no sobre quien lo ejecuta.

- Problema: el proceso de reclutamiento y selección no se encuentra formalizado.

Propuesta de solución: para esta función, se plantea un flujograma de procesos para el reclutamiento (ver Apéndice 5) de tal forma que se pueda organizar mejor esta actividad. Asimismo, la realización de la dinámica de la descripción de puestos facilitaría a los jefes de área saber el tipo de perfil buscado y solicitarlo formalmente a través del formato de la "Ficha de requerimiento del personal" (Ver Apéndice 6) a fin de ser aprobado por los gerentes y, así, el encargado de GTH pueda empezar la búsqueda de la persona a través de las plataformas consideradas convenientes para el puesto (Facebook, LinkedIn, Get on Board, etc.).

Por otro lado, para el proceso de selección, sería conveniente que los jefes de área, gerentes y encargado del departamento de GTH logren realizar un mapa de competencias con la finalidad de identificar los perfiles necesarios para el puesto a cubrir. En segundo lugar, se sugiere la designación

de un encargado de este proceso (por área o en general de la organización) que se comunique directamente con los postulantes y se eviten problemas de comunicación. Por último, se recomienda utilizar una técnica adicional a las entrevistas de selección, dependiendo del cargo a cubrir para corroborar los conocimientos para el puesto (p.e.: una técnica de simulación de ventas para las nuevas vendedoras, un examen de conocimientos básicos para las nutricionistas, etc.).

- Problema: el proceso de inducción no está definido.

Propuesta de solución: implementar un programa de inducción (ver Apéndice 9) el cual permita al colaborador conocer la estructura organizacional y las actividades de Manzana Verde a cargo del responsable de GTH, así como comprender las funciones que desempeñará en su puesto a cargo de su jefe y/o compañeros de área.

- Problema: No hay un plan de capacitación para el personal.

Propuesta de solución: Según lo identificado en la variable anterior, se podría desarrollar un plan de capacitaciones, comenzando por reconocer las brechas de conocimiento entre las características deseadas para el puesto y las capacidades del colaborador contratado, por ejemplo, se sugiere que los líderes de área consulten a los mismos colaboradores en qué temas les gustaría seguir aprendiendo o también definiéndolas según lo que la empresa crea conveniente para el logro de sus objetivos, no solamente en conocimientos propios para el puesto, sino también en habilidades blandas que les sirva para el mismo.

De igual forma, se debería lograr transmitir el aprendizaje obtenido y documentar las buenas prácticas conseguidas a partir de estos para alcanzar que el conocimiento se mantenga en la organización.


UNIVERSITAS • STUDIORUM • PIURENSIS

Conclusiones

- Los investigadores precisaron que la organización no había realizado anteriormente un análisis de su diseño organizacional, de la misma forma, no se había establecido la misión, visión o incluso los valores que guíen a la empresa en sus operaciones.
- Durante la investigación, se desarrollaron diferentes modelos teóricos o herramientas de análisis las cuales detectaron varias oportunidades de mejora. En esa misma línea, los entrevistados mencionaron la necesidad de una mejor organización interna que facilite la comunicación tanto entre áreas y el personal, así como un mejor planteamiento de las metas generales de la empresa –conocen los objetivos de su puesto, más no la meta a la que Manzana Verde pretende llegar.
- Al ser una *StartUp*, Manzana Verde requiere la capacidad de ofrecer respuestas rápidas al entorno debido a los cambios que este puede experimentar. Por esa razón, se aplicó el modelo del octógono porque permite al directivo tener diferentes enfoques simultáneos de los partícipes de la empresa. Una de las mayores ventajas es observar al colaborador como un ser íntegro, lo que permite identificar y tratar de satisfacer ciertas necesidades (más allá de lo extrínseco) mejorando el ambiente de la organización, relación e identificación con la empresa.
- Si bien a la actualidad Manzana Verde no posee un área de Gestión de Talento Humano, ha desempeñado algunas de sus funciones a través de los gerentes y personal de confianza, sin embargo, se observaron oportunidades de mejora para lograr un ambiente óptimo de trabajo. En consecuencia, se planteó una serie de alternativas para el desarrollo de las funciones clave, considerando siempre al colaborador desde la perspectiva de la persona humana como base de toda la investigación.
- Para una organización que recién empieza sus actividades, no siempre demandará la existencia de un área de Gestión de Talento Humano debido a que las funciones pueden ser ejecutadas por los mismos fundadores. Sin embargo, en la medida que va creciendo –en cuanto al número de colaboradores– sí se requerirá por lo menos de una persona que pueda encargarse de estas funciones y de apoyar en la formalización de la empresa en crecimiento, con la finalidad de mantener vigente la cultura y un ambiente de trabajo agradable. Este sería el caso de Manzana Verde, la cual llegará a cumplir cinco (5) años en el mercado y se encuentra pasando por una etapa de formalización.


UNIVERSITAS • STUDIORUM • PIURENSIS

Recomendaciones

Con respecto al Diseño Organizacional, en el estado de la Eficacia:

- Se sugiere que las reuniones mensuales puedan abarcar la explicación de las metas generales (mencionando el periodo en el que pretende lograr, los resultados buscados, las estrategias planificadas, entre otros) planteadas para Manzana Verde, del mismo modo, esto puede estar disponible en los canales formales de la organización para los colaboradores; asimismo, pueden apoyarse de los jefes de área para reforzar la explicación y complementarlo con los objetivos que tendrá el departamento, esto con la finalidad de que tenga un mayor alcance interno e integral.
- Se aconseja definir el correcto uso de las diferentes plataformas que actualmente poseen (p.e.: WhatsApp, Discord, Zoom, etc.) con el fin de que la información sea atendida oportunamente, se perciba una organización de los datos y, de ser posible (o necesario), se encuentre disponible para las diferentes áreas involucradas, ahorrando tiempo y permitiendo una comunicación efectiva. Del mismo modo, sería conveniente que, en caso, los colaboradores se comuniquen directamente con los gerentes por algún motivo, se comparta la información necesaria con los jefes de área para que ellos también, conozcan sobre la situación.
- Se propone formalizar cierta información de Manzana Verde, es decir, plasmarlas en documentos y que puedan estar a disposición de su personal cuando lo necesiten, sean estos: los organigramas, las políticas de los organigramas, descripciones de puestos, misión, visión, valores, manuales de trabajo, entre otros.

Sobre el estado de la Atractividad:

- Se recomienda que aquellas capacitaciones al personal ofrecidas en las reuniones generales sean de interés común (p.e.: organización de tiempos, la ergonomía del trabajo, manejo del estrés, etc.), mientras que las que sean especializadas o un poco más técnicas (p.e.: enfocadas en programación, nutrición, entre otras) se ofrezcan por áreas y así puedan valerse de estos nuevos conocimientos para realizar sus funciones.

En referencia al estado de la Unidad, se plantea:

- Se plantea, organizar actividades teniendo en cuenta horario de trabajo o cultura de aquel personal que labora en otros países, ayudando a que estos colaboradores se sientan más integrados con la organización y conozcan mejor a sus compañeros.
- En caso la organización decida tomar la sugerencia de la herramienta del octógono, se recomienda mantenerlo actualizado según sucedan los cambios en el entorno tanto interno como externo debido a que estos le afectan constantemente y, así, pueden mantener un panorama real de la empresa.

Acerca de la variable de Gestión del Talento Humano:

- Se propone contratar a un profesional, al cual se le brinde la autoridad y confianza por parte de los gerentes y líderes, para realizar el análisis de la situación actual de la organización acorde a las funciones del área de Gestión del Talento Humano y así, de acuerdo con la estrategia que plantee Manzana Verde, identifique y proponga el futuro desarrollo de las funciones del área según la cultura organizacional. De igual forma, la inclusión de esta persona conllevará a una modificación de la estructura de la empresa para facilitar y/o mejorar las operaciones estratégicamente por medio del factor humano.
- Con la contratación del profesional, se sugiere desarrollar los documentos oficiales de Manzana Verde como el Manual de Organizaciones y Funciones (MOF), políticas de la empresa, descripción de los puestos, entre otros. Con estos documentos se contribuirá al proceso de formalización y su posterior difusión en los medios oficiales de comunicación interno permitirá que los colaboradores identifiquen sus funciones y logren un mayor conocimiento sobre la empresa.
- Se propone que la persona a cargo de la posición de GTH refuerce el papel de los líderes en el sentido de su responsabilidad sobre el desarrollo de su personal a cargo. Cobra importancia la constante comunicación de los líderes con el profesional de GTH en términos de oportunidades de mejora y de personal de sus áreas para generar espacios de capacitación en aquellos aspectos para el desarrollo de sus equipos (p.e.: la evaluación de personal, planes de desarrollo profesional, entre otros).
- Se plantea aplicar una técnica de evaluación[29] que logre identificar no solo los resultados obtenido de los trabajadores, sino también evaluar el desarrollo de sus competencias, la calidad del trabajo en equipo logrado; de igual forma, podría servir para la elaboración de un plan de desarrollo (como se comentó anteriormente) y ayude finalmente a brindar un *feedback* del desempeño integral al colaborador considerando sus puntos de mejora.
- Se aconsejaría que el premio del *Rockstar* del mes continúe su enfoque de condecorar a todos aquellos que han destacado por el cumplimiento de sus KPI's. Sin embargo, se recomienda que tras el análisis de estas métricas se realice un sistema de puntuación para la evaluación general y más objetiva de los empleados, permitiendo así visualizar el resultado por diferentes áreas. Al mismo tiempo, se podría destacar el trabajo de aquellas áreas que han realizado un esfuerzo en conjunto para la consecución de planes estratégicos (p.e.: área de Producto inaugurando un nuevo aplicativo, Marketing logrando éxito en la participación de los Cyber-Days, entre otros) realizando un reconocimiento público al equipo en las reuniones generales e, incluso, haciéndoles llegar pequeñas recompensas.

- Se sugiere continuar y reforzar la participación a las actividades de entretenimiento para el personal durante el desarrollo del trabajo remoto a fin de poder contribuir a la salud física y mental de los colaboradores (p.e.: pausas activas, clases de yoga, etc.). Por otro lado, se considera necesario explicar –a través de una charla[30] o documento– sobre cómo mantener la ergonomía en la medida que el trabajo sea desarrollado desde casa e, incluso (debido a la situación actual), mantener mayor preocupación por los trabajadores y sus familiares.
- Se recomienda a los gerentes o encargados enfocarse inicialmente en la formalización del diseño organizacional, debido a que en esta se define la cultura, la estrategia y cómo se responderá bajo las circunstancias del entorno; tras realizarlo tendrá ya algunas bases, las cuales servirán para la correcta implementación de las funciones o área de Gestión del Talento Humano.


UNIVERSITAS • STUDIORUM • PIURENSIS

Lista de referencias

Alcázar, M. (2019). Octógono. Diagnóstico Empresarial. Lima: PRODEC.

Alcazar, M., & Ferreiro, P. (2002). Gobierno de personas en la empresa. Barcelona: Editorial Ariel S.A.

Arias, F. G. (2006). I Proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. Caracas: Editorial Enisteme.

Baptista, P., Fernandez, C., & Hernandez, R. (2014). Metodología de la investigación. Mexico D.F.: McGraw-Hill.

Chavez, N. (2007). Introducción a la investigación educativa. Maracaibo.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México D.F.: McGraw Hill.

Daft, R. L. (2014). Teoría y diseño organizacional. Décima edición. Ciudad de México: CENGAGE Learning.

Davis, K., & Werther, W. B. (2008). Administración de Recursos Humanos. Mexico D.F.: McGraw Hill.

El Comercio. (04 de Agosto de 2018). El Comercio. Obtenido de El Comercio: https://elcomercio.pe/economia/peru-lider-formar-emprendimientos-consolidan-noticia-542332

Gestión. (03 de Julio de 2018). Gestión. Obtenido de Gestión: https://gestion.pe/economia/peru-pais-mayor-espiritu-emprendedor-america-latina-quinto-mundo-237414

Giordano, K. R. (2015). Influencia de las Incubadoras de Empresas Universitarias en el Proceso.Emprendedor. Una Aplicación para el Tecnológico de Monterrey. Santander.

Hidalgo, L. F. (2014). La Cultura del Emprendimiento y su Formación. Rev. Alternativas UCSG, 46-50.

Jones, G. R. (2008). TEORÍA ORGANIZACIONAL. Diseño y Cambio en las Organizaciones. Quinta Edición. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Kerlinger, F., & Lee, H. (2008). Investigación del comportamiento. Mexico: McGraw-Hill.

Laborde, M., & Veiga, L. (2010). Emprendimiento y desarrollo económico. abc de Economía, 84-85.

Latorre Navarro, M. F. (2012). La Gestión de Recursos Humanos y el Desempeño Laboral. Valencia: Universitat de València.

Longa, A. (s.f.). Universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de Facultad de Administración Hotelera, Turismo y Gastronomía: https://facultades.usil.edu.pe/administracion-hotelera-turismo-gastronomia/dark-kitchen-una-gran-oportunidad-en-medio-de-la-pandemia/

Louffat Olivares, J. E. (2009). Tendencias Modernas de Diseño Organizacional: Redes Organizacionales Internacionales en Zonas Regionales. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM), 205-223.

Marvez, G. (2011). Emprendimiento. Cuadernos unimetanos, 1-5.

Mintzberg, H. (1991). Mintzberg y la Dirección. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Palella, S., & Martins, F. (2006). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas: Fedupel.

Rodríguez M., D. C. (2016). Emprendimiento sostenible, significado. Katharsis: Revista de Ciencias Sociales, 419-448.

Sarnoza, D., Parrales, M., Sarnoza, G., Cañarte, T., Castillo, M., Víctor, G., & Delgado, H. (2018). Fundamento y emprendimiento. Jipijapa: Editorial Área de Innovación y Desarrollo,S.L.

Solano, J. A. (2009). El proceso emprendedor, factor clave en el desarrollo de la iniciativa empresarial. 44-57.

Tamayo y Tamayo, M. (2009). El proceso de la investigación científica. México: Limusa.

Tresierra, A. (2010). Metodología de la investigación científica. Trujillo: Biociencia.

Universidad Católica Boliviana San Pablo. (2007). Importancia de la Planificación de Recursos Humanos en la Empresa. Perspectivas, 7-28.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2011). Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales. Caracas: FEDUPEL.

Vázquez, J. A. (2015). El Emprendimiento Empresarial: La Importancia de ser Emprendedor. IT Campus Academy.

Virtual Kitchens. (2020). Virtual Kitchens. Obtenido de Virtual Kitchens: https://virtualkitchens.mx/blog/dark-kitchens/

Notas a pie de página

[1] Existen herramientas de análisis de rendimiento de la efectividad para la empresa como lo es el Balanced Scorecard el cual permite tener una referencia de cómo se comportan determinadas variables propuestas por los directivos para diagnosticar y controlar la gestión de la organización, pero como menciona Daft, no es una medida fácil, pero sí te permite rastrear para aprender y crecer al detectar puntos débiles.

[2] Un ejemplo de ello podría ser los dividendos para los accionistas, los salarios para los accionistas o una buena calidad y precio en el producto y/o servicio ofrecido.

[3] Donde ARH significa Administración de Recursos Humanos.

[4] Administración de Fondos de Pensiones

[5] La Oficina de Normalización Previsional.

[6] Según Alcázar & Ferreiro (2002, pág. 48): "Es en este nivel donde el empleado debe poder encontrar razones para confiar en su empresa; sólo así ofrecerá lealtad a cambio.".

[7] De acuerdo a Pérez López (citado en Alcázar & Ferreiro, 2002, págs. 114-131), la organización está compuesta de tres (3) dimensiones:

1. La eficacia: capacidad de operar (ofrecer productos b servicios) a través de la satisfacción de los motivos extrínsecos de las personas que participan en la empresa, permitiendo la continuidad en el tiempo.
2. La atractividad: capacidad de la empresa para operar a través de la satisfacción de motivos internos de las personas que participan en ella.
3. La unidad: capacidad de la organización para satisfacer los motivos trascendentes de las personas que participan en ella, sus necesidades afectivas.

[8] En temas de control de calidad y protocolos de bioseguridad.

[9] https://es.investing.com/economic-calendar/peruvian-unemployment-rate-516

[10] https://rpp.pe/economia/economia/pbi-economia-peruana-volvio-a-retroceder-en-el-primer-mes-del-2021-enero-inei-noticia-1326109

[11] https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-pbi-iv-trim-2020.pdf

[12] https://rpp.pe/economia/economia/pbi-economia-peruana-cayo-11-en-el-2020-segun-informe-del-inei-noticia-1321007https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-pbi-iv-trim-2020.pdf

[13] https://www.sunat.gob.pe/indicestasas/

[14] https://gestion.pe/economia/sunat-impuesto-a-consumo-de-bolsas-de-plastico-se-incrementara-de-s-010-a-s-030-en-2021-nndc-

noticia/#:~:text=A%20partir%20del%201%20de,los%20recipientes%20o%20envases%20descartables%2C

[15] https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/671417/GT_RESTAURANTES_MODALIDAD_DE_SERVICIO_A_DOMICILIO__Rev-_OGAJ_.pdf

[16] http://www.digesa.minsa.gob.pe/NormasLegales/Normas/RM_822-2018-MINSA.pdf

[17] https://www.gob.pe/institucion/minsa/normas-legales/256661-26842

[18] http://www.gacetajuridica.com.pe/boletinnvnet/img_bol08/COdigo%20de%20protecciOn%20y%20defensa%20del%20consumidor.pdf

[19] Tomando en cuenta los servicios complementarios que ofrece (guía nutricional, delivery, recetario, etc.) adoptaría un precio competitivo, aún más durante la pandemia. https://rpp.pe/economia/economia/cuanto-gastan-los-peruanos-en-un-menu-para-almorzar-noticia-1078698

[20]https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/2020%20Comportamiento%20online%20ante%20coyuntura%20Covid-19.pdf

[21] Si desde un inicio se consultara y resolvieran las dudas existentes se ahorraría tiempo no solo para el colaborador, sino para el encargado de atenderlas o solucionarlas en caso estas se hagan de manera incorrecta.

[22] Se hace referencia a la capacidad de cambiar los platos comunes a unos que sean saludables.

[23] Se hace referencia a la guía personalizada de un experto en el campo de la nutrición.

[24] Si bien existen los medios y la apertura del personal, a veces estos no saben a quién dirigirse (por lo que pueden llegar a acudir a gerentes u otros puestos para preguntar) y cuál es la información relevante para cada área, por lo tanto, se generan cuellos de botella y problemas que podrían evitarse.

[25] Fórmula: número de objetivos alcanzados/total de metas propuestas (ambos medidos en el mismo periodo de tiempo).

[26] Fórmula: promedio de año de servicio de todos los colaboradores en la empresa.

[27] Fórmula: número de empleados que salieron durante el periodo de doce (12) meses/número real promedio de empleados durante el mismo periodo.

[28] Se sugiere realizar una réplica de esto a través de los jefes de área para hacerles recordar periódicamente a todos sobre el plan de trabajo para el logro del objetivo.

[29] Podría iniciarse una Evaluación 180°, la cual brinda información acerca del trabajo en equipo, para más adelante poder dar paso a una Evaluación 3

[30] Aprovechar el recurso usado (Zoom) para que sea grabada y vista por todos los colaboradores.

Apéndices




UNIVERSITAS • STUDIORUM • PIURENSIS

Apéndice 1. Transcripción de entrevista con los directores de Manzana Verde para conocer la situación de la *StartUp*

Buenas noches. Como les comentamos previamente, el fin de esta entrevista es recabar información de cómo la cuarentena ha podido causar cambios en Manzana Verde. Buscamos actualizarnos bajo el nuevo contexto de la organización. La información que recojamos será completamente confidencial y con el fin de poder analizarla académicamente más adelante.

Al mismo tiempo también preguntarles si por favor esta entrevista puede ser grabada para facilitar el análisis posterior de la información (confirmar con los gerentes).

1. ¿Ha tenido MV cambios internos debido a la pandemia?

G1: No hemos cambiado muchas cosas, la verdad, porque nuestro servicio es 100 % *delivery* y siempre ha sido así. Entonces, no es que por la pandemia hemos tenido que reinventarnos y eso, (…) el servicio siempre ha estado como estructurado para todas las casas, oficinas, lo que sea siempre 100 % *delivery*. Nosotros no tenemos costos fijos, lo único fijo que tenemos es la planilla igual nuestros sueldos son como un fijo bajo y un variable alto. Eso hace que no haya un costo fijo alto, porque nosotros, todas las personas que trabajan en Manzana Verde trabajan por metas (…). Si tienes un fijo alto, no te esfuerzas. Por ejemplo, atención al cliente se mide por el número de compras porque si el cliente está feliz hay una buena atención y va a volver a comprar.

(Ingresa G2, se le consulta los permisos para la grabación para fines académicos)

G2: Creo que la cultura que estábamos llevando antes de la cuarentena se ha sabido adaptar bastante bien, este sí es importante, o sea, abrir nuevos espacios de interacción como que forzar ciertos espacios de interacción para mantener el contacto. Nosotros tenemos ahora una reunión semanal que es así súper informal que es básicamente para eso, para tratar de fomentar ese contacto que se pierde por no convivir en la oficina. Eso y los horarios ya han dejado de ser tan rígidos en nuestro caso, pero ahora ya es el número de tareas, objetivos semanales y los chicos tienen que cumplirlas y se les mide por los resultados.

2. Acerca de las contrataciones ¿cómo las están llevando a cabo? ¿Cómo están haciendo su reclutamiento en este momento?

G2: Realmente no hemos contratado a nadie, hemos reducido, pero es que algo positivo de la cuarentena es que nos hemos vuelto mucho más efectivos, ahora con menos gente podemos hacer lo que hacíamos antes. Entonces, hasta ahora no hemos contratado a nadie porque vamos a seguir creciendo seguramente, pero lo que hemos hecho ha sido recontratar gente que ya conocíamos. Es algo que tenemos que diseñar todavía, está un poco a la deriva como va a ser el nuevo proceso, pero virtual (…).

G1: Es que no es que la cuarentena hizo magia y ahora necesitamos menos gente, lo que pasa es que en la época de cuarentena se quedó trabajando los chicos de tecnología y operaciones avanzando muchas cosas que estaban en el aire. Entonces al avanzar muchas cosas de tecnología hace que la operación pueda ser llevada a cabo con el mismo número de personas o con menos personas.

3. Acerca de las membresías de Manzana Verde ¿se han visto afectadas? ¿Han subido, bajado o se han mantenido?

G2: En realidad, no nos ha afectado tanto, hay muchos clientes que ya no están pidiendo por la cuarentena, pero en tema de adquisición de nuevos usuarios no ha bajado prácticamente. Entonces, lo que está pasando ahora es que estamos renovando la base de usuarios que teníamos y probablemente cuando pase la cuarentena, esa base va a regresar y vamos a tener los usuarios que vamos adquiriendo. (…) Las ventas han bajado en general porque las recompras han bajado en estos meses, pero probablemente recuperemos el nivel de ventas en un mes más.

(Por problemas de conexión se desconectó G1)

4. ¿Ustedes dentro de la empresa han venido dictando capacitaciones o algún de capacitación dentro de su personal?

G2: La dinámica que tenemos semanal para integrar a las personas en esta reunión básicamente consiste en que una persona del equipo capacita a todos en un tema que el elija, que él es experto y otras dos personas cuentan cerca de diez minutos sobre un poco más acerca de ellos mismos.

5. ¿Es como una reunión de todos los trabajadores de Manzana Verde o solo del área?

G2: De todos. Es algo para integrar.

6. Con respecto al bloque administrativo o todos los que eran de campo, digamos… ¿Qué medida están tomando actualmente ustedes debido a la pandemia con ellos?

G2: No, ahora somos 100 % remotos. Probablemente seamos así de aquí en adelante.

7. Acerca del *delivery* y el *catering* ¿han implementado algunas medidas con respecto al departamento de Higiene y Seguridad en el trabajo?

G2: Sí. Hemos implementado unas medidas de supervisión para el *catering* por esto del COVID, que se laven las manos cada hora, para que se le tome la temperatura al personal del catering a la llegada y a la mitad del turno. Los repartidores cuando llegan se les hace un *checklist* de todos sus implementos, su equipo de protección y también se les toma la temperatura. Todo eso queda registrado en nuestra plataforma interna y algunas refacciones que se han hecho en cada *catering*. Se ha puesto en la entrada como un *stand* donde los repartidores se desinfectan y cuando llegan las personas del *catering* se ponen un traje para estar totalmente herméticos durante la operación, durante el proceso de cocina.

8. Con respecto al *delivery* ¿siguen trabajando igual o es a través de aplicativos?

G2: No, seguimos igual, pero a ellos les hemos implementado también un proceso de entrega especial no. Ahora se evita el contacto, hay un banquito en el cual cuando sale la persona lo ponen allí en medio, ahí desinfectan el banco, ponen el pedido, la persona (el repartidor se aleja), la persona (el cliente) lo recoge, se aleja y recogen el pedido, desinfectan el banco y se lo llevan.

9. ¿Ha habido alguien a quien se le haya encargado la tarea de supervisar o se le ha añadido esta tarea en las funciones de quienes ya supervisaban normalmente?

G2: No, se ha añadido a las tareas que cada uno tenía, porque ahora el que supervisa *catering* ahora tiene que supervisar esto. El que tenía repartidores ahora supervisa la parte del protocolo de repartidores.

10. Sobre las facilidades que les han brindado a sus trabajadores ¿se les ha otorgado otras facilidades por el tema de la cuarentena además del trabajo remoto?

G2: Ahora pueden hacer sus pedidos a su casa para que no salgan, pueden pedir almuerzo y cena, así también evitamos que muchos de ellos salgan a la calle a hacer compras y esas cosas.

11. Hasta el momento ¿han tenido la experiencia de que algún trabajador se haya infectado y hayan tenido que darle vacaciones o apoyo?

G2: No, pero sí tenemos contemplado como que un fondo como para ayudarlos, en caso pase eso.

12. Acerca de la campaña de donaciones ¿cómo se les ocurrió eso? ¿nos podrías explicar un poco de la iniciativa de su campaña?

G2: Ya, es que había muchos de nuestros clientes que tenían créditos y no los iban a usar porque estaban en su casa y se estaban cocinando o estaban cocinando para su familia entonces querían donar los créditos, en base a eso vimos que había mucha gente también que lo necesitaba y teníamos a nuestros restaurantes parados porque no podíamos operar entonces fue como una forma de darle trabajo a nuestros restaurantes y también poder canalizar la ayuda que querían hacer las personas.

13. Con respecto a las nuevas medidas que han sacado ¿consideran que tienen alguna ventaja o desventaja con respecto a los demás? ¿han sacado nuevos productos o tienen la idea de algún cambio en Manzana Verde planeado?

G2: Realmente vamos a sacar un nuevo producto, pero no lo vamos a sacar por la pandemia. Simplemente era algo que ya lo teníamos pendiente desde hace tiempo y ahora está coincidiendo con la situación actual. Nosotros no nos hemos visto tan afectados por tener que re-inventarnos por el tema del COVID porque ya éramos un negocio que estaba medianamente diseñado para este tipo de situaciones o sea ahora lo que está cambiando es que muchas empresas que antes les vendían a

empresas, hacían B2B están tratando de llegar directamente al consumidor, están tratando de saltarse a los distribuidores porque muchos de estos distribuidores están enfrentando problemas económicos porque son pequeños. Nosotros ya éramos un canal que va directo al consumidor, entonces por eso no nos ha afectado tanto. Y ya, el nuevo producto que vamos a sacar es un producto 100 % digital que va a complementar (…) le hemos agregado mayor valor a este producto digital para poder venderlo.

14. Durante este tiempo de cuarentena digamos ¿qué oportunidades han podido rescatar? o ¿qué lecciones les ha dado a ustedes para mejorar la empresa (productos, procesos)?

G2: Lecciones es que, incluso nosotros podíamos ser más digitales de lo que éramos, no pensábamos podíamos trabajar remoto y ahora estamos operando México remoto, ahora estamos adquiriendo y entrenando restaurantes de México desde acá. Ayer abrimos un restaurante, simplemente lo contactamos y ya se abrió y hoy entregó platos de Manzana Verde en México, entonces eso nos abre las puertas… ha cambiado un poco la cultura de la empresa para hacerla más eficiente. Otra oportunidad es que esto está acelerando la transformación digital en las empresas, en las personas. Ahora hay más personas de 40-50 años que se ven obligadas a pedir cosas, a usar un *smartphone* porque necesitan hacerlo para pedir servicios esenciales como pedir comida, víveres, hacer una transferencia en el banco. Entonces se ha incrementado el mercado de consumo digital, entonces esa es una gran oportunidad. Entonces eso y la digitalización son un impulso.

Nota. Elaboración propia.

Apéndice 2. Modelo de entrevistas realizadas a gerencia

ENTREVISTA 1

Variable: Gestión del Talento Humano

Presentación personal: Buenos(as) días/tardes/noches. Mi nombre es (nombre de entrevistador) y él/ella es mi compañero(a) de investigación (nombre de entrevistador), somos egresados del programa académico de Administración de Empresas de la Universidad de Piura.

Presentación de la investigación: La investigación que estamos llevando a cabo tiene el fin de lograr una evaluación del diseño organizacional actual con el que cuenta la empresa a fin de proponer mejoras y, así, poder analizar la posibilidad de la propuesta de implementación de un área de Gestión de Talento Humano.

Es preciso informarte que la información que recojamos será completamente confidencial y con el fin de poder analizarla académicamente más adelante para así poder proponer mejoras en el proceso previamente indicado. Al mismo tiempo también preguntarte si por favor esta entrevista puede ser grabada para facilitar el análisis posterior de la información (confirmar con el entrevistado).

Recordar ser lo más sincero posible con respecto a la información que brinda ya que el fin del estudio es mejorar los procesos de la organización.

Presentación de los gerentes

Con respecto a tu experiencia con el servicio de MV:

1. ¿Qué bienes o servicios ofrece MV?
2. ¿Qué características tienen los bienes o servicios que ofrecen?
3. En una palabra, ¿Cómo describirías el servicio que brinda MV?
4. **Filtro** ¿Se ha establecido una segmentación de clientes en MV? (DIAPOSITIVA 3)

- ***Si dicen sí*** ¿Cuál es?
- ***Si dicen no*** ¿Tienen identificadas las características de los consumidores? ¿Cuáles son? (DIAPOSITIVA 3)

5. Tienes alguna idea de ¿Por qué los clientes deciden comprarles a ustedes y no a la competencia?

Refiriéndonos ahora al entorno en el que se encuentra MV:

6. ¿Qué valores o capacidades consideras que MV tiene en su propuesta de valor? (DIAPOSITIVA 4)
7. ¿Cuáles crees que es el elemento diferencial de MV con respecto a la competencia?
8. ¿Consideras que MV tiene elementos valiosos ¿Cuáles?
9. En orden de prioridad, ¿Qué procesos internos mejorarías?

10. ¿Consideras que hay circunstancias (cambios o tendencias) fuera del control de MV que favorecen su desarrollo ¿Cuáles?
11. ¿Consideras que hay factores (cambios o tendencias) fuera del control de MV que ponen en riesgo el logro de objetivos ¿Cuáles?

Según tu consideración:

12. ¿La empresa está alcanzando sus principales objetivos?
13. ¿A quiénes ustedes consideran como competencia (directa o indirecta) de acuerdo a los servicios que ofrecen?
14. ¿De qué manera crees que el trabajo en MV ha ayudado a mejorar los nexos familiares o sociales como ciudadano y profesional de tus colaboradores?
15. ¿Además del factor económico, se realizan otro tipo de retribuciones?

Adentrándonos un poco más en la experiencia con el consumidor:

16. ¿Actualmente tienen demanda de sus servicios?
17. Aproximadamente, ¿Cuántas quejas o reclamos pueden llegar a recibir MV en un mes?
18. Si se presenta una situación de reclamo o queja ¿Cuál es el procedimiento de la empresa? ¿Tienes un papel dentro de este proceso? ¿Cuál?
19. ¿Qué necesidades reales han podido identificar en los clientes?
20. ¿Las necesidades de los clientes se incorporan en las tomas de decisiones?
21. ¿Si algún posible cliente puede verse perjudicado por el servicio se evita la venta? ejemplo con dietas especiales.
22. ¿El servicio ayuda al cliente a encontrar su bienestar?

Podrías darnos tu opinión acerca de:

23. Declaración de la Misión (DIAPOSITIVA 5)
24. Declaración de la Visión (DIAPOSITIVA 6)
25. En situaciones problemáticas ¿cómo consideras que estos se solucionan?
26. ¿En MV cómo son tratados los colaboradores en estas situaciones problemáticas? ¿Qué hacen como gerentes cuando surge una queja y es responsabilidad de su trabajador? ¿Cómo manejan el error de sus colaboradores?
27. *¿Podrías decirnos 5 valores con los que consideras MV se caracteriza de forma interna y sus servicios?* (DIAPOSITIVA 7)
28. *¿Qué tipo de valores rescatas en la toma de decisiones (inversión, ascenso, remuneración…)?* (DIAPOSITIVA 7)

29. ¿MV como organización cuenta con costumbres que comparta con todos sus colaboradores? (cumpleaños, días que se celebran, reuniones de integración)
30. ¿Qué valor tienen para ti (como gerente de MV) las actividades de recreación para sus trabajadores?
31. ¿Posees políticas de planeamiento estratégico (metas, ventas, financieras…) en los siguientes campos? ¿Cómo cuáles? (DIAPOSITIVA 14)
32. Con respecto a la gestión del conocimiento: ¿Qué actividades organizan para que, al invertir en la capacitación de uno de sus trabajadores, este lo pueda compartir con los demás (charlas, capacitaciones, cursos, etc.)? ¿Cómo?

De acuerdo a procesos internos de MV:

33. Con respecto al flujo de información en la empresa ¿Cómo se equilibra la comunicación informal y formal? (DIAPOSITIVA 8)
34. ¿Hoy en día, entre tus tareas, tienen procesos ya formalizados, es decir, cuenta con documentos (escritos o digitales) donde como trabajador sepas cómo debes actuar?
35. ¿El trabajo se coordina más de manera espontánea y descentralizada? En caso que la respuesta sea positiva ¿tienen los supervisores una forma de evaluar o supervisar estos procesos? (DIAPOSITIVA 9)
36. ¿Cómo se realiza la toma de decisiones?
37. ¿Quién toma la decisión final?

Según la organización de la empresa:

38. ¿Actualmente en MV cuántos puestos de trabajo se tienen registrados en el MINTRA?
39. ¿Tienen descripción de puestos?
40. ¿En MV hay puestos con un alto nivel de especialización, cuáles? (DIAPOSITIVA 10)
41. ¿Qué puestos tienen un bajo nivel de especialización?
42. ¿Cuántas áreas tienen en MV?
43. ¿Cuáles son las áreas de MV? (Centro técnico, Apoyo técnico, Apoyo administrativo, Administración identificar según Daft a cuál pertenecen)
44. ¿Con cuántos colaboradores cuentan en cada área?
45. ¿Tienen un organigrama?

- ***En caso tuvieran un organigrama***... frente a los cambios que han experimentado ¿Han tenido la necesidad de actualizarlo?

- ***Si no lo tienen*** ¿Cómo creen que sería este organigrama y qué áreas serían las más críticas para el buen funcionamiento del servicio que ofrece MV?

46. De las siguientes opciones ¿Cuál consideran es más congruente con MV? (DIAPOSITIVA 11)
47. ¿Se encuentran constantemente en búsqueda de mejoras continuas de los servicios para responder a los cambios del entorno? ¿Cómo?
48. ¿Consideras que MV tiene un *know how* particular que les permite diferenciarse de la competencia? (DIAPOSITIVA 13)
49. De acuerdo a este listado de posibles estrategias ¿Cuáles se vienen siguiendo para el desarrollo de MV? ¿Por qué? (DIAPOSITIVA 12)
50. ¿Qué conocimientos previos tenían para poder llevar a cabo el negocio?
51. ¿Se han capacitado para poder aprender a manejarlo?
52. ¿Cómo han podido aprender sobre el manejo del negocio?
53. ¿Los colaboradores siguen sus indicaciones como gerentes?
54. ¿Cómo se distribuyen la delegación de funciones?
55. ¿Qué tan inmersos se encuentran los colaboradores en la toma de decisiones?
56. ¿Los colaboradores pueden tomar iniciativas y desarrollarlas frecuentemente?
57. ¿En qué tipo de toma de decisiones pueden los colaboradores participar?

Refiriéndonos a la comunicación interna de MV:

58. ¿Las áreas se comunican entre sí cuando tienen un problema o trabajo en conjunto?
59. ¿Qué tan frecuente suele ser la comunicación entre áreas?
60. ¿La comunicación está abierta a los colaboradores (pueden decir lo que piensan sin problemas)?
61. ¿Realizan ustedes el feedback a los colaboradores?
62. ***Si es que hubiese organigrama*** ¿Consideras que se respeta la comunicación entre el trabajador y su supervisor directo tal como se encuentra establecido en el organigrama?
63. ¿Existe cooperación interna entre las áreas?
64. ¿Consideran que las áreas se manejan de manera independiente entre sí?
65. ¿Has sentido que las políticas de la empresa se alinean con las actividades de sus colaboradores (explicación con ejemplo de meta estratégica de ventas)? (DIAPOSITIVA 14)
66. ¿Te sientes identificado con lo que MV comunica?
67. ¿Consideras que tus colaboradores se sienten identificados con MV? ¿Por qué?
68. ¿Ante un problema en quién recae la autoridad para la toma de decisiones?

Realmente te agradecemos por todo el tiempo brindado para poder responder todas las preguntas planteadas anteriormente, sabemos lo importante que es para usted que la organización crezca y pueda obtener mejoras en sus procesos, en este caso el área de Gestión de Talento Humano.

Hasta luego.



ENTREVISTA 2 - GERENTE 1

Variable: Gestión del Talento Humano

Presentación personal: Buenos(as) días/tardes/noches. Mi nombre es (nombre de entrevistador) y él/ella es mi compañero(a) de investigación (nombre de entrevistador), somos bachilleres en Administración de Empresas por la Universidad de Piura.

Presentación de la investigación: La investigación que estamos llevando a cabo tiene el fin de lograr recopilar cuanta información sea posible sobre las actividades del área de Gestión de Talento Humano (o recursos humanos) dentro de Manzana Verde a fin de poder efectuar mejoras en las mismas.

Es preciso informarte que la información que recojamos será completamente confidencial y con el fin de poder analizarla académicamente más adelante para así poder proponer mejoras en el proceso previamente indicado. Al mismo tiempo también preguntarte si por favor esta entrevista puede ser grabada para facilitar el análisis posterior de la información (confirmar con el entrevistado).

(Recordar que debes ser lo más sincero posible con respecto a la información que se brinda debido a que el único fin que persigue el estudio es mejorar los procesos del área)

En esta primera etapa, vamos a dar lectura a la Misión y Visión que se tiene de Manzana Verde (de igual forma, estarán en la diapositiva para facilitar la lectura):

1. ¿Consideras que hay puestos de trabajo y/o cualidades de personas que hacen falta para poder lograr la misión que ustedes han establecido? ¿Cuáles? (DIAPOSITIVA 16)
2. ¿Consideras que hacen falta recursos (llámese personas, máquinas, etc.) para lograr la visión de MV? ¿Cuáles? (DIAPOSITIVA 17)
3. ¿Se han planteado objetivos para MV dentro de algún límite de tiempo? ¿Cuáles?
4. Dentro del límite propuesto ¿Cuál es la proporción de objetivos logrados

Bien, la siguiente pregunta hará referencia sobre el organigrama de Manzana Verde.

5. Actualmente, ¿Cuentan con un MOF? Pregunta condicional:
   - En caso tuvieran un organigrama... ¿Qué información contiene en MV este documento?
   - Si no lo tienen ¿Han logrado elaborar un organigrama de toda la organización?
6. ¿Han hecho alguna valoración de puesto? En caso sea sí, ¿Qué metodología utilizaron?
7. ¿Cuántos empleados tuvieron al principio y final de cada semestre (considerando enero-junio y julio-diciembre)?
8. En los mismos periodos de tiempo:
   - ¿Cuántas personas tuvieron que dejar la empresa?
   - ¿A qué puestos pertenecían estas personas que se fueron de MV?
   - ¿Cuánto tiempo permanecieron en sus puestos antes de retirarse?
   - ¿Ustedes conocen la razón por la que alguno de ellos dejó su puesto?

9. • ¿Has podido identificar el o los puestos con mayor rotación? ¿Cuáles?

Perfecto, en esta etapa de la entrevista iremos entrando a las funciones propias del área de Gestión de Talento Humano (o de recursos humanos).

10. Previo a un reclutamiento o captación de personal, ¿Ustedes cuentan con algún documento (puede o no ser tan elaborado) donde se especifique las funciones o requisitos del puesto? Pregunta condicional:

- Si dicen que sí ¿Lo han llegado a aplicar a todos los trabajadores?
- En caso no, ¿Considerarían importante este procedimiento? ¿Por qué?

11. ¿Qué tipo de competencias consideras fundamental en todos los trabajadores de MV? ¿Podrías mencionar 3 de ellas? (DIAPOSITIVA 18)
12. ¿Han hecho algún cuadro o mapa de competencias por puesto? En caso sea sí, ¿Qué has podido descubrir?
13. ¿Qué técnicas de reclutamiento o captación de personal se han efectuado en estos últimos meses? ¿Cuáles han considerado las más efectivas durante su experiencia de trabajo?
14. Actualmente, ¿Quién se encarga de la captación de personal o reclutamiento en MV?
15. Con respecto a las técnicas de reclutamiento ¿Qué cambios quisieran hacer en este punto? En base a las áreas que ellos manejan

Ahora, previo al ingreso de un trabajador…

16. Según el concepto de selección de personal según Chiavenato ¿Nos podrías indicar cómo inicia y termina este proceso en MV? (DIAPOSITIVA 19)
17. ¿Qué técnicas de selección (entrevistas, pruebas) se usan en MV para evaluar a un candidato? (DIAPOSITIVA 20)
18. ¿Quiénes son las personas a cargo que suelen participar de este proceso (selección de personal)?
19. ¿Qué aspectos son los más importantes a evaluar en el candidato durante este proceso?
20. Frente a una contratación interna (mismos trabajadores) y una externa (búsqueda de nuevos perfiles). ¿Qué aspectos considerarías importantes al decidir por una u otra opción para poder colocar a una persona en un determinado puesto?
21. ¿En qué situaciones optarías por una u otro tipo de contratación?
22. ¿Se ha presentado algún inconveniente con estos tipos de contrataciones?

Con respecto a la línea de carrera de sus diferentes trabajadores…

23. ¿Qué aspectos evalúan en un trabajador cuando deben efectuar un ascenso?

24. ¿Efectúan un análisis entre sus trabajadores previo a una rotación de personal? ¿Han llegado a utilizar una gráfica de reemplazo organizacional? (DIAPOSITIVA 21)
25. ¿Qué ventajas o desventajas consideran que este procedimiento (rotación de personal) puede tener?

Vamos a revisar lo que se trabaja hoy en día en los procesos de inducción y evaluación del personal…

26. ¿En MV se realizan procesos de inducción a los nuevos trabajadores? ¿Cómo es este proceso?
27. En el proceso de inducción ¿Qué es lo que se les enseña a los nuevos trabajadores?
28. ¿Se hace una presentación del nuevo trabajador a los demás colaboradores de MV?
29. ¿Qué tan efectivo consideras que ha sido (proceso de inducción)? ¿Tienes algún método de verificarlo?
30. ¿Hay algún colaborador encargado de este proceso de inducción?
31. ¿Qué cambios quisieras hacer en base a tu experiencia?
32. Actualmente, ¿Tiene un método de evaluación del desempeño de los empleados de MV? Pregunta condicional:

- En caso sea sí, ¿Cómo se efectúa? ¿Esto puede llegar a afectar la remuneración a percibir por el trabajador?
- En caso sea no, En caso sea no, ¿Qué aspecto (s) considerarías fundamental (es) al momento de evaluar?

33. ¿Cómo se recompensa un buen rendimiento en MV?
34. En caso el colaborador no logre el nivel esperado, ¿Qué hace MV para nivelar o mejorar de forma sustancial el rendimiento?

Según los textos de investigación sobre gobierno de personas, vamos a realizar las siguientes preguntas que demandarán un poco más de reflexión debido a que se deben analizar tanto desde el punto de vista de usted como director (a) como de sus colaboradores dentro de la empresa:

35. Sabemos que la organización debe remunerar a sus trabajadores por sus funciones dentro de la organización. ¿Cómo procuran ustedes satisfacer las necesidades materiales de sus trabajadores (sueldos, bonos, planes de alimentación, etc.)? (DIAPOSITIVA 22)
36. Si habláramos de satisfacer necesidades cognoscitivas, refiriéndonos al aumento de nuestro conocimiento operativo, para conseguir lo que queremos. ¿Mediante qué mecanismos MV logra satisfacer estas necesidades de sus trabajadores (ej: concursos, maestrías, plataformas, etc.)? (DIAPOSITIVA 22)
37. De acuerdo a Alcázar, una persona alcanza satisfacer las necesidades afectivas cuando logra relaciones interpersonales de calidad dentro de la organización (ej: lograr la integración de sus

trabajadores). ¿Consideran que en MV se logra satisfacer este tipo de necesidades? ¿Cómo? (DIAPOSITIVA 22)

38. Se conoce a los motivos como las razones por las cuales las personas hacen algo, por ejemplo, las razones por las cuales una persona trabaja. Desde el ámbito extrínseco (aspectos materiales), ¿Cuál crees tú que serían tus motivos (o razones) materiales para trabajar en MV? (DIAPOSITIVAS 23 y 24)
39. En tu opinión, ¿Cuáles crees que podrían ser los motivos extrínsecos de tus trabajadores? (DIAPOSITIVA 24)
40. Desde el ámbito intrínseco (adquisición de conocimientos y/o habilidades), ¿Cuál crees tú que serían tus motivos (o razones) intrínsecas para trabajar en MV? (DIAPOSITIVA 24)
41. ¿Cuáles crees que podrían ser los motivos intrínsecos de tus trabajadores? (DIAPOSITIVA 24)
42. Desde el ámbito trascendental (es el beneficio que se produce en otras personas como consecuencia de la realización de esa acción, es decir, estar al servicio de los demás). ¿Cuál crees tú que serían tus motivos (o razones) trascendentales para trabajar en MV? (DIAPOSITIVA 24)
43. ¿Cuáles crees que podrían ser los motivos trascendentales de tus trabajadores?
44. De acuerdo al concepto de motivación (La motivación es el impulso a actuar para lograr satisfacciones.), ¿Cuál sería ese "impulso" o "empuje" que tienes para venir a trabajar o continuar trabajando en MV? (DIAPOSITIVA 25)
45. ¿Cuáles crees que podrían ser la motivación de tus trabajadores?

Continuando con la entrevista, veremos ahora lo concerniente al desarrollo y compensaciones de su personal…

46. ¿Efectúas algún tipo de plan de desarrollo o capacitación a los trabajadores dentro de Manzana Verde? ¿Cuáles son?
47. ¿Se trata de capacitaciones personalizadas (de acuerdo a gustos y preferencias del colaborador), por áreas o dirigidas en forma general?
48. ¿Consideras que esto es importante en MV? ¿Por qué?
49. ¿Han pensado implementar otras alternativas de capacitación? ¿Cuáles?
50. ¿Qué tipo de remuneraciones (económico o en especies) y beneficios sociales se ofrece actualmente en MV?
51. ¿Han otorgado algún bono (económico o en especies) a sus trabajadores por buen desempeño? En caso sea sí, ¿Con qué frecuencia se suele hacer?
52. De la siguiente lista (oportunidad de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad de empleo, calidad de vida en el trabajo, promociones, libertad y autonomía en el trabajo) ¿Qué

conceptos han ofrecido como una recompensa no financiera a los trabajadores? (DIAPOSITIVA 26)

53. En caso no hayan ofrecido alguna, ¿Quisieran implementarlas? ¿Por qué? Reformular para Carlos
54. Finalmente, ¿Cuál es su perspectiva con respecto a la importancia de ofrecer una remuneración no financiera a sus colaboradores dentro de una *StartUp*?

El siguiente apartado de preguntas hace mucha referencia a lo que vivimos hoy en día producto de la pandemia del COVID-19 y que recae en la función de Higiene y Seguridad en el trabajo; en ese sentido…

55. Si bien al día de hoy todos trabajan desde casa (y hay muchas variables que escapan del control de uno), ¿MV ha establecido un horario de trabajo para sus colaboradores?
56. ¿Han planteado mecanismos para que se cumplan las metas propuestas dentro del horario de trabajo? ¿Cuáles?
57. En caso un trabajador cumpla con las metas establecidas en el día antes de concluir el horario de trabajo, ¿Puede considerar por terminada su jornada laboral?
58. ¿Han incurrido en proveer material de trabajo en caso el trabajador lo necesite?
59. ¿Qué tipo de protocolos (y a qué áreas) han implementado en estos tiempos de pandemia?
60. ¿Han ofrecido algún tipo de manual o capacitación a sus colaboradores para cuidar su salud física o mental (alimentación, ergonomía, pausas activas, etc.)? En caso sea sí, ¿Podrían darnos algún ejemplo de ello?
61. A la actualidad, ¿De qué manera en MV se vienen desempeñando las funciones del área de GTH (reclutamiento, selección, evaluación de personal, cálculo de remuneraciones, etc.)?

Y para concluir la entrevista…

62. ¿Han tercerizado algunas de las funciones de GTH? ¿Cuáles? Pregunta condicional:

- En caso sí ¿Por qué optaron por esa opción?
- En caso no, ¿Consideraría usted importante las funciones de esta área? ¿Por qué?

Realmente te agradecemos por todo el tiempo brindado para poder responder todas las preguntas planteadas anteriormente, sabemos lo importante que es para usted que la organización crezca y pueda obtener mejoras en sus procesos, en este caso el área de Gestión de Talento Humano. Hasta luego.

ENTREVISTA 2 - GERENTE 2

Variable: Gestión del Talento Humano

Presentación personal: Buenos(as) días/tardes/noches. Mi nombre es XY y ***él/ella es mi compañero(a) de investigación YX***, somos bachilleres en Administración de Empresas por la Universidad de Piura.

Presentación de la investigación: La investigación que estamos llevando a cabo tiene el fin de lograr recopilar cuanta información sea posible sobre las actividades del área de Gestión de Talento Humano (o recursos humanos) dentro de Manzana Verde a fin de poder efectuar mejoras en las mismas.

Es preciso informarte que la información que recojamos será completamente confidencial y con el fin de poder analizarla académicamente más adelante para así poder proponer mejoras en el proceso previamente indicado. Al mismo tiempo también preguntarte si por favor esta entrevista puede ser grabada para facilitar el análisis posterior de la información (confirmar con el entrevistado).

(Recordar que debes ser lo más sincero posible con respecto a la información que se brinda debido a que el único fin que persigue el estudio es mejorar los procesos del área)

En esta etapa de la entrevista iremos entrando a las funciones propias del área de Gestión de Talento Humano (o de recursos humanos).

1. ¿Qué tipo de competencias consideras fundamental en todos los trabajadores de MV? ¿Podrías mencionar 3 de ellas? (DIAPOSITIVA 18)
2. ¿Qué técnicas de reclutamiento o captación de personal se han efectuado en estos últimos meses? ¿Cuáles han considerado las más efectivas durante su experiencia de trabajo?
3. Con respecto a las técnicas de reclutamiento ¿Qué cambios quisieran hacer en este punto? En base a las áreas que ellos manejan
4. ¿Qué técnicas de selección (entrevistas, pruebas) se usan en MV para evaluar a un candidato? (DIAPOSITIVA 20)
5. Frente a una contratación interna (mismos trabajadores) y una externa (búsqueda de nuevos perfiles). ¿Qué aspectos considerarías importantes al decidir por una u otra opción para poder colocar a una persona en un determinado puesto?
6. En caso el colaborador no logre el nivel esperado, ¿Qué hace MV para nivelar o mejorar de forma sustancial el rendimiento?

Según los textos de investigación sobre gobierno de personas, vamos a realizar las siguientes preguntas que demandarán un poco más de reflexión debido a que se deben analizar tanto desde el punto de vista de usted como director (a) como de sus colaboradores dentro de la empresa…

7. En tu opinión, ¿Cuáles crees que podrían ser los motivos extrínsecos de tus trabajadores? (DIAPOSITIVA 24)

8. Desde el ámbito intrínseco (adquisición de conocimientos y/o habilidades), ¿Cuál crees tú que serían tus motivos (o razones) intrínsecas para trabajar en MV? (DIAPOSITIVA 24)
9. ¿Cuáles crees que podrían ser los motivos intrínsecos de tus trabajadores? (DIAPOSITIVA 24)
10. Desde el ámbito trascendental (es el beneficio que se produce en otras personas como consecuencia de la realización de esa acción, es decir, estar al servicio de los demás). ¿Cuál crees tú que serían tus motivos (o razones) trascendentales para trabajar en MV? (DIAPOSITIVA 24)
11. ¿Cuáles crees que podrían ser los motivos trascendentales de tus trabajadores?
12. De acuerdo al concepto de motivación (La motivación es el impulso a actuar para lograr satisfacciones.), ¿Cuál sería ese "impulso" o "empuje" que tienes para venir a trabajar o continuar trabajando en MV? (DIAPOSITIVA 25)
13. ¿Cuáles crees que podrían ser la motivación de tus trabajadores?
14. ¿Qué tipo de remuneraciones (económico o en especies) y beneficios sociales se ofrece actualmente en MV?
15. De la siguiente lista (oportunidad de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad de empleo, calidad de vida en el trabajo, promociones, libertad y autonomía en el trabajo) ¿Qué conceptos han ofrecido como una recompensa no financiera a los trabajadores? (DIAPOSITIVA 26)
16. En caso no hayan ofrecido alguna, ¿Quisieran implementarlas? ¿Por qué? Reformular para Carlos
17. Finalmente, ¿Cuál es su perspectiva con respecto a la importancia de ofrecer una remuneración no financiera a sus colaboradores dentro de una *StartUp*?
18. A la actualidad, ¿De qué manera en MV se vienen desempeñando las funciones del área de GTH (reclutamiento, selección, evaluación de personal, cálculo de remuneraciones, etc.)?
19. ¿Han tercerizado algunas de las funciones de GTH? ¿Cuáles? Pregunta condicional:

- ***En caso sí*** ¿Por qué optaron por esa opción?
- ***En caso no,*** ¿Consideraría usted importante las funciones de esta área? ¿Por qué?

Realmente te agradecemos por todo el tiempo brindado para poder responder todas las preguntas planteadas anteriormente, sabemos lo importante que es para usted que la organización crezca y pueda obtener mejoras en sus procesos, en este caso el área de Gestión de Talento Humano. Hasta luego.

Nota. Elaboración propia.

Apéndice 3. Modelo de entrevistas realizadas a los colaboradores

Entrevista 1

Variable: Diseño Organizacional

Presentación personal: Buenos(as) días/tardes/noches. Mi nombre es (nombre de entrevistador) y él/ella es mi compañero(a) de investigación (nombre de entrevistador), somos egresados del programa académico de Administración de Empresas de la Universidad de Piura.

Presentación de la investigación: La investigación que estamos llevando a cabo tiene el fin de lograr una evaluación del diseño organizacional actual con el que cuenta la empresa a fin de proponer mejoras y, así, poder analizar la posibilidad de la propuesta de implementación de un área de Gestión de Talento Humano.

Es preciso informarte que la información que recojamos será completamente confidencial y con el fin de poder analizarla académicamente más adelante para así poder proponer mejoras en el proceso previamente indicado. Al mismo tiempo también preguntarte si por favor esta entrevista puede ser grabada para facilitar el análisis posterior de la información (confirmar con el entrevistado).

Recordar ser lo más sincero posible con respecto a la información que brinda ya que el fin del estudio es mejorar los procesos de la organización.

Presentación de la persona

1. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la empresa? Nos podrías contar a qué área perteneces, qué funciones realizas y si has cambiado de puesto.
2. ¿Actualmente bajo qué modalidad vienes laborando (remoto/presencial)?

Con respecto a tu experiencia con el servicio de MV:

3. ¿Podría describir qué características tienen los productos o servicios que ofrecen?
4. Sabes si en MV ¿se ha establecido una segmentación de clientes? ***Si dice*** sí ¿cuál es? ***Si dice no pasar a la siguiente pregunta*** (DIAPOSITIVA 3)
5. ¿Tienen identificadas las características de los consumidores? ¿Cuáles?
6. Tienes alguna idea de ¿Por qué los clientes deciden comprarles a ustedes y no a la competencia?
7. En una palabra, ¿Cómo describirías el servicio que brinda MV?
8. Refiriéndonos ahora al entorno en el que se encuentra MV:
9. ¿Qué valores o capacidades consideras que MV tiene en su propuesta de valor? (DIAPOSITIVA 4)
10. ¿Cuál crees que es el elemento diferencial de MV con respecto a la competencia?
11. ¿Crees que algunos procesos internos de MV tienen oportunidades de mejora? ¿Cuáles?

12. ¿Consideras que hay circunstancias (cambios o tendencias) fuera del control de MV que favorecen su desarrollo ¿Cuáles?
13. ¿Consideras que hay factores (cambios o tendencias) fuera del control de MV que ponen en riesgo el logro de objetivos ¿Cuáles?

Según tu consideración como trabajador:

14. ¿De qué manera trabajar en MV te ha ayudado a mejorar tus nexos familiares o sociales como ciudadano y profesional?
15. ¿Además del factor económico, se realizan otro tipo de retribuciones?
16. ¿Has tenido inconvenientes para tratar temas familiares por causa del trabajo o se te han brindado las facilidades?
17. ¿La empresa se preocupa por tu crecimiento en los diferentes aspectos de la persona (p.e.: físico, intelectual, emocional, recreacional, financiera, espiritual)?

Adentrándonos un poco más en la experiencia con el consumidor:

18. ¿Actualmente se percibe demanda de los servicios de MV? ¿Por qué?
19. Aproximadamente, ¿Cuántas quejas o reclamos pueden llegar a recibir MV en un mes?
20. Si se presenta una situación de reclamo o queja ¿Cuál es el procedimiento de la empresa? ¿Tienes un papel dentro de este proceso? ¿Cuál?
21. Para ti, ¿Cuál o cuáles son las necesidades más importantes del cliente de MV?
22. ¿Consideras que dichas necesidades mencionadas anteriormente se toman en cuenta en las decisiones de la empresa?
23. ¿Si algún posible cliente puede verse perjudicado por el servicio que se ofrece, se evita la venta? (p.e.: con dietas especiales).
24. ¿El servicio ayuda al cliente a encontrar su bienestar? ¿Por qué?

Podrías darnos tu opinión acerca de:

25. Tras haberles consultado a los gerentes y consolidar una M y V según sus ideas (en caso no tuvieran), leerlas a sus trabajadores y consultarles si para ellos la M y V realmente comunica lo que MV ofrece y desea. (DIAPOSITIVA 5)
26. Tras haberles consultado a los gerentes y consolidar una M y V según sus ideas (en caso no tuvieran), leerlas a sus trabajadores y consultarles si para ellos la M y V realmente comunica lo que MV ofrece y desea (DIAPOSITIVA 6)
27. En situaciones problemáticas internas ¿Cómo consideras que estas se solucionan?
28. Ante una situación problemática interna ¿Qué ayuda te han brindado tus superiores para poder resolverlo?

En base a la respuesta de los valores mencionados por los gerentes

29. De los valores rescatados por los gerentes: ¿Consideras que estos caracterizan el trabajo y servicio de MV? ¿Por qué?
30. ¿Consideras que estos valores dentro de tu área se tienen presentes en la toma de decisiones?
31. ¿MV como organización cuenta con costumbres que comparta con todos sus colaboradores? (p.e.: cumpleaños, días que se celebran, reuniones de integración).
32. ¿Conoces si MV tiene metas generales propuestas en aspectos (como ventas, financieras, etc.)?
33. ¿Sabes cómo desde tu puesto apoyas al logro de estas metas generales?
34. Con respecto a la gestión del conocimiento: ¿Consideras que MV realiza actividades para compartir con los demás trabajadores el conocimiento adquirido (charlas, capacitaciones, cursos, etc.)? ¿Cómo?

De acuerdo a procesos internos de MV:

35. ¿Qué tipo de comunicación predomina en MV: ¿Comunicación formal o informal? O ¿Crees que ambos tipos se encuentran en equilibrio? (DIAPOSITIVA 8)
36. ¿Hoy en día, entre tus tareas, tienen procesos ya formalizados, es decir, cuenta con documentos (escritos o digitales) donde como trabajador sepas cómo debes actuar? Si no lo tienen, ¿consideras que tener estos documentos podrían ayudarte en alguna de tus tareas?
37. En tu opinión, ¿Consideras que el trabajo se coordina mayormente de manera centralizada? ***En caso que la respuesta sea positiva*** ¿tienen los supervisores una forma de evaluar o supervisar estos procesos? (DIAPOSITIVA 9)
38. Si surge un momento de decisión ¿Cómo se desarrolla la toma de decisiones?
39. ¿Quién toma la decisión final?
40. ¿Tienes una descripción del puesto que realizas (actividades, jefe directo, objetivo)?

Pregunta filtro:

- **Filtro 1**. ¿Has realizado o te encuentras estudiando una carrera técnica o profesional?
- **Filtro 2**. **Si son egresados**: En base al área en el que te encuentres ¿has seguido cursos de especialización (diplomados o maestrías)? **Si son universitarios**: Con respecto a tu experiencia en MV ¿profesionalmente en qué te gustaría especializarte?

Según la organización de la empresa:

41. Pregunta condicional: Si gerentes dicen que sí tienen organigrama

- ¿Sabes si MV tiene un organigrama? ¿Dentro de qué área se encuentra tu puesto?
- Si gerentes dicen que no tienen organigrama: ¿Consideras que tener uno podría ayudarte a realizar mejor tu trabajo o realizar coordinaciones con otras áreas?

42. ¿Conoces con cuántas áreas cuenta MV?

43. ¿Se encuentra MV constantemente en búsqueda de mejora continua en sus servicios para responder a los cambios del entorno? ¿Cómo?
44. De acuerdo a este listado de posibles estrategias ¿Cuál crees tú que se viene ejecutando en MV? ¿Por qué? (DIAPOSITIVA 12)
45. ¿Consideras que MV tiene un *know how* particular que les permite diferenciarse de la competencia? (DIAPOSITIVA 13)

Refiriéndonos a la comunicación interna de MV:

46. ¿Cuáles plataformas usan para comunicarse?
47. ¿Las áreas se comunican entre sí cuando tienen un problema o trabajo en conjunto?
48. ¿Qué tan frecuente suele ser la comunicación entre áreas?
49. ¿Tu jefe te brinda *feedback* de las labores realizadas por ti?
50. ¿Consideras que la comunicación en MV está abierta para ti (pueden decir lo que piensan sin problemas)? ¿Has tenido algún inconveniente?
51. ¿Qué tan inmerso consideras que te encuentras en el proceso de la toma de decisiones en tus tareas y área?
52. ¿Puedes tomar iniciativas y desarrollarlas frecuentemente?
53. ¿Consideras que con los conocimientos de los gerentes y el trabajo en equipo de los colaboradores de MV, se logran los objetivos planteados?
54. Ante cambios o problemas en el entorno de MV ¿consideras que la reacción de los gerentes ha generado resultados positivos?
55. ¿En la delegación de tareas y comunicación es sencillo comprender lo que indican los gerentes? ¿Por qué?
56. ¿Has tenido alguna dificultad para realizar las funciones delegadas?
57. ***Si es que hubiese organigrama*** ¿Consideras que se respeta la comunicación entre el trabajador y su supervisor directo tal como se encuentra establecido en el organigrama? ***Si es que no hubiese organigrama*** ¿Consideras que se respeta la comunicación entre el trabajador y su supervisor directo?
58. ¿Consideras que existe cooperación interna entre las áreas y empleados? ¿Cómo?
59. ¿Ante un problema en quién recae la autoridad para la toma de decisiones?
60. ¿Has sentido que las políticas de la empresa se alinean con las actividades que realizas en el día a día? (DIAPOSITIVA 14).
61. ¿Sientes que el trato de la organización hacia ti ha sido siempre justo?
62. ¿Te sientes identificado con MV? ¿Por qué?

Realmente te agradecemos por todo el tiempo brindado para poder responder todas las preguntas planteadas anteriormente, sabemos los importante que es tanto para ti como para todos tus compañeros que la organización crezca y pueda obtener mejoras en sus procesos, en este caso, en el área de Diseño Organizacional.



Entrevista 2

Variable: Gestión del Talento Humano

Presentación personal: Buenos(as) días/tardes/noches. Mi nombre es (nombre de entrevistador) y ***él/ella es mi compañero(a) de investigación*** (nombre de entrevistador), soy (somos) bachiller (es) en Administración de Empresas por la Universidad de Piura.

Presentación de la investigación: La investigación que estamos llevando a cabo tiene el fin de lograr recopilar cuanta información sea posible sobre las actividades del área de Gestión de Talento Humano (o recursos humanos) dentro de Manzana Verde a fin de poder efectuar mejoras en las mismas.

Es preciso comentarte que la información que recojamos será completamente confidencial y con el fin de poder analizarla académicamente más adelante para así poder proponer mejoras en el proceso previamente indicado. Al mismo tiempo también preguntarte si por favor esta entrevista puede ser grabada para facilitar el análisis posterior de la información (confirmar con el entrevistado).

(Recordar que debes ser lo más sincero posible con respecto a la información que se brinda debido a que el único fin que persigue el estudio es mejorar los procesos del área)

En esta primera etapa, vamos a dar lectura a la Misión y Visión que se tiene de Manzana Verde (de igual forma, estarán en la diapositiva para facilitar la lectura).

1. ¿Consideras que hay puestos de trabajo y/o cualidades de personas que hacen falta para poder lograr la misión que la organización ha establecido? ¿Cuáles? (DIAPOSITIVA 16)
2. ¿Consideras que hacen falta recursos (llámese personas, máquinas, etc.) para lograr la visión de MV? ¿Cuáles? (DIAPOSITIVA 17)
3. Frente a tu tiempo trabajando en la organización... ¿Conoces si MV se plantea objetivos organizacionales? ¿Cuáles?

Por otro lado, …

4. ***En caso la respuesta en la pregunta 3 haya sido sí, preguntar:*** ¿Qué objetivos organizacionales conoces que se hayan planteado?
5. ¿Consideras que los objetivos que persigue tu área se alinean con los objetivos de la organización? ¿Por qué?

Con respecto al organigrama de la organización…

6. Si tuvieras que hacer un organigrama (superiores, compañeros, etc.) sobre el área en el que te encuentras laborando, ¿Lo podrías hacer? Pregunta condicional:
    - ***Si dijera que sí***, ¿Logras distinguir con facilidad lo mismo, pero a nivel macro, es decir, con toda la organización?

En esta etapa de la entrevista iremos entrando a las funciones propias de tu puesto, tanto en conocimiento del mismo, como algunas opiniones sobre determinados puntos que son propios del área de Gestión de Talento Humano…

7. De acuerdo al puesto en el que te encuentras... ¿Conoces tus funciones y/o responsabilidades, a quien reportar o incluso qué se necesita (competencias, habilidades) para ejecutar tus funciones?
8. ¿Qué tipo de competencias (*Hard* y *Soft*) consideras fundamental en todos los trabajadores de MV? (DIAPOSITIVA 18)
9. ¿Qué competencias consideras necesarias desde el puesto en el que te encuentras?
10. ¿Qué competencia crees que hace falta reforzar dentro de la organización?
11. ¿Cómo te enteraste del puesto de trabajo?
12. ¿Cuál es tu apreciación a dicho medio?
13. ¿Qué consejo o idea tendrías para mejorarla si es que aún siguiera vigente?
14. ¿Mediante qué técnicas de selección (entrevistas, pruebas) fuiste evaluado para ingresar a MV? (DIAPOSITIVA 20)
15. ¿Consideras adecuada la técnica de selección aplicada para tu puesto? ¿Cuál otra crees que se podría implementar a manera de complemento?
16. Para colocar a una persona en un nuevo puesto, existe la contratación interna (es decir, los mismos trabajadores) y externa (con respecto a nuevos perfiles), ¿En qué situaciones considerarías que sería las más apropiadas usarlas?
17. Para ti, ¿Qué factores serían importantes revisar para decidir entre una y otra? (si el colaborador no ha respondido esto en la anterior pregunta, proceder)
18. ¿Has pensado en una línea de carrera dentro de MV? ¿Por qué?
19. ¿Qué factores consideras que se debe tener preparado para obtener un ascenso de puesto?
20. ¿Has pensado en rotar o cambiar a un puesto de un área diferente de donde te encuentras? ¿Cuál?, ¿Por qué?
21. Al ingresar a MV, ¿Has tenido algún proceso de inducción? ¿Cómo fue?
22. ¿Qué tan efectivo consideras que ha sido? ¿Por qué?
23. ¿Has tenido algún inconveniente al realizar tus funciones tras haber tenido tu inducción?
24. Con respecto a la inducción ¿Qué cambios quisieras hacer o cómo quisieras que hubiera sido para ti?
25. ¿Te presentaron ante los demás trabajadores de MV (de tu área y las demás)?

26. Al día de hoy que trabajas en MV, ¿Has sido evaluado por un superior directo o los gerentes?
27. ¿Conoces cómo funciona el proceso? Pregunta condicional:
    - ***En caso sea sí,*** ¿Tendrías alguna sugerencia o mejora? ¿Cuáles serían?
    - ***En caso sea no,*** ¿Qué factores considerarías importante para evaluar a un trabajador?

Según los textos de investigación sobre gobierno de personas, vamos a realizar las siguientes preguntas que demandarán un poco más de reflexión debido a que guardan una estrecha relación de ti, no solo como colaborador de Manzana Verde, sino desde el lado más humano de ti...

28. Sabemos que la organización debe remunerar a sus trabajadores por sus funciones dentro de la organización, ¿Cómo procura MV satisfacer este tipo necesidades de sus trabajadores (p.e.: sueldos, bonos, planes de alimentación, etc.)? (DIAPOSITIVA 22)
29. Si habláramos de satisfacer necesidades cognoscitivas, refiriéndonos al aumento de nuestro conocimiento operativo, para conseguir lo que queremos. ¿Mediante qué mecanismos MV ha logrado satisfacer este ámbito (ej: concursos, maestrías, plataformas, etc.)? (DIAPOSITIVA 22)
30. De acuerdo a Alcázar, una persona alcanza satisfacer las necesidades afectivas cuando logra relaciones interpersonales de calidad dentro de la organización (ej: lograr la integración de sus trabajadores). ¿Considera que dentro de MV se logra satisfacer este tipo de necesidades? ¿Cómo? (DIAPOSITIVA 22)
31. Se conoce el motivo como las razones para hacer algo, en este caso, trabajar. Desde el ámbito extrínseco (aspectos materiales), ¿Cuál crees tú que serían tus motivos (o razones) materiales para trabajar en MV? (DIAPOSITIVAS 23 Y 24)
32. Desde el ámbito intrínseco (adquisición de conocimientos y/o habilidades), ¿Cuál crees tú que serían tus motivos (o razones) intrínsecas para trabajar en MV?
33. Desde el ámbito trascendental (es el beneficio que se produce en otras personas como consecuencia de la realización de esa acción, es decir, estar al servicio de los demás), ¿Cuál crees tú que serían tus motivos (o razones) trascendentales para trabajar en MV?
34. De acuerdo al concepto de motivación (La motivación es el impulso a actuar para lograr satisfacciones.), ¿Cuál sería ese "impulso" o "empuje" que tienes para venir a trabajar o continuar trabajando en MV? (DIAPOSITIVA 25)

Continuando con la entrevista, veremos ahora lo concerniente al desarrollo y compensaciones de su personal

35. ¿Has participado de algún plan de desarrollo o capacitación dentro de Manzana Verde? De ser sí, dar un ejemplo.

36. ¿Consideras necesario participar en programas de capacitación? ¿Por qué?
37. ¿Qué tipo de remuneraciones (económico o en especias, no es necesario mencionar montos) y beneficios sociales te ofrece actualmente MV?
38. ¿Te han otorgado algún bono (económico o en especias) anteriormente?
39. De la siguiente lista (oportunidad de desarrollo, reconocimiento y autoestima, seguridad de empleo, calidad de vida en el trabajo, promociones, libertad y autonomía en el trabajo) ¿Cuál de dichos conceptos te han ofrecido como una recompensa no financiera? En caso no, ¿Cuál de ellas quisieras que se implemente? ¿Por qué? (DIAPOSITIVA 26)

El siguiente apartado de preguntas hace mucha referencia a lo que vivimos hoy en día producto de la pandemia del COVID-19 y que recae en la función de Higiene y Seguridad en el trabajo; en ese sentido…

40. ¿Actualmente de qué manera vienes laborando en MV: remota o presencial?
41. ¿Tienes metas establecidas en el día a día para lograr los objetivos del área en MV?
42. ¿Tienes un horario de trabajo establecido para cumplir las metas?

Si el trabajo es remoto:

43. ***Dependiendo de la respuesta de los gerentes con respecto a cuantos puestos de trabajo aún laboran de manera presencial va esta pregunta a los trabajadores: En caso el trabajo sea remoto y el colaborador haya ingresado antes de marzo del 2020,*** ¿Consideras que de forma remota ha aumentado o reducido tu horario de trabajo en comparación a la forma presencial?
44. ¿Sabes si hay un seguimiento (por los superiores) para saber si es que cumples las metas o los objetivos dentro del horario de trabajo?

Si el trabajo es presencial:

45. En caso el trabajo sea presencial, ¿Qué tipo de protocolos de bioseguridad han implementado para que puedas desempeñar tus funciones?
46. Durante tu tiempo de trabajo en MV ¿Has necesitado nuevo material para poder cumplir tus funciones? Pregunta condicional:
    - ***En caso sí***, ¿La organización te ha suministrado dicho material en el momento que lo has necesitado?
    - ***En caso no te haya suministrado***, ¿Cómo lo has solucionado?
47. ***Si has trabajado de manera remota (la pregunta debe ser efectuada para todos)***, ¿La empresa te ha dado consejos sobre cómo mantener la ergonomía desde casa (manual de trabajo, consejos, etc.)?

Y para concluir la entrevista…

48. A la actualidad, ¿Sabes de qué manera se vienen desempeñando las funciones del área de GTH (reclutamiento, selección, evaluación de personal, cálculo de remuneraciones, etc.)?
49. ¿Consideraría usted importante las funciones de esta área? ¿Por qué?

Realmente te agradecemos por todo el tiempo brindado para poder responder todas las preguntas planteadas anteriormente, sabemos los importante que es tanto para ti como para todos tus compañeros que la organización crezca y pueda obtener mejoras en sus procesos, en este caso, en el área de Gestión de Talento Humano. Hasta luego.

Nota. Elaboración propia

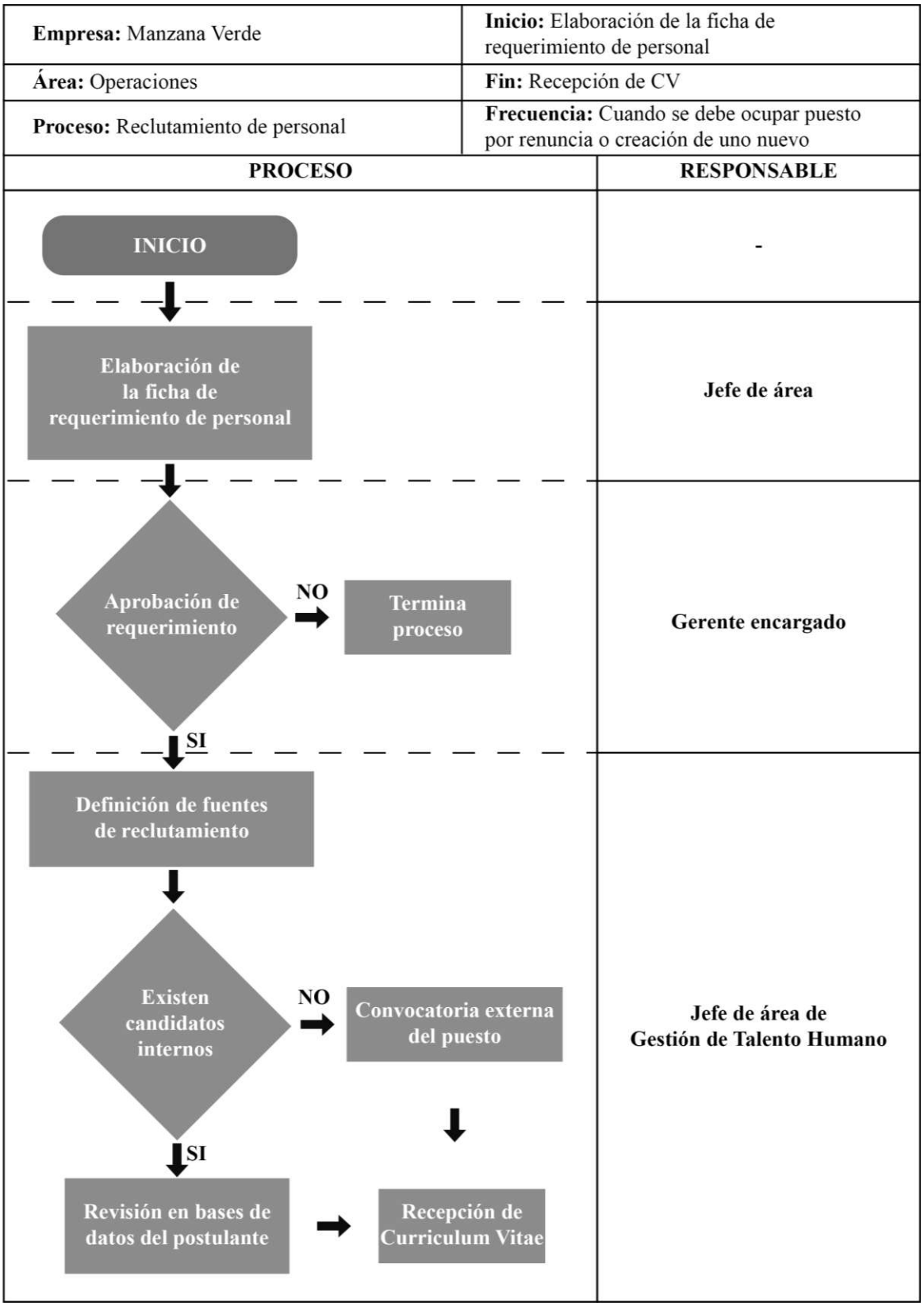


Apéndice 4. Ficha de descripción del puesto

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				CÓDIGO:
NOMBRE DEL PUESTO	ÁREA	JEFE DIRECTO	ACTUALIZADO AL	ELABORADOR POR
DESCRIPCIÓN GENERAL				
RESPONSABILIDADES				
GENÉRICAS				
ESPECÍFICAS				
ESPECIFICACIÓN				
CONOCIMIENTOS				
EXPERIENCIA				
COMPETENCIAS				
ALCANCE DE LA SUPERVISIÓN				
AMBIENTE Y CONTINGENCIAS				

Nota. Elaboración propia

Apéndice 5. Flujograma para el proceso de reclutamiento



Nota. Elaboración propia

Apéndice 6. Ficha de requerimiento del personal

FICHA DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

DATOS DEL SOLICITANTE			
Apellidos y Nombres			
Cargo			
Teléfono			
Correo electrónico			

PUESTO A OCUPAR			
Número de vacantes			
Tipo de contrato			
Área de trabajo		Subárea	

RESUMEN DE FUNCIONES

CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIAS

Firma de Jefe de área

Firma de Gerente

Nota. Elaboración propia

Apéndice 7. Ficha de descripción del puesto – Jefe de Gestión del Talento Humano

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				CÓDIGO: 1
NOMBRE DEL PUESTO	**ÁREA**	**SUPERVISOR**	**ACTUALIZADO AL**	**ELABORADOR POR**
Jefe de Talento Humano	GTH	CEO	Abr-22	M.Ramirez

DESCRIPCIÓN GENERAL

Actividades cotidianas:
- Coordinar y realizar seguimiento junto con los líderes del desempeño de las funciones del personal y cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Realizar, comunicar y garantizar el cumplimiento de las políticas de la empresa para mejorar la organización y cultura.
- Centralizar la información de recomenpensas para la correcta administración de pagos de nómina.
- Llevar a cabo actividades de integración para fortalecer las relaciones del personal.

Semestralmente:
- Evaluar el desempeño de los colaboradores y su desarrollo profesional dentro de la empresa.
- Medir la satisfacción de los empleados para identificar puntos de mejora y proponer mejoras estratégicas para fomentar el compromiso con la empresa.

Anualmente:
- Realizar el planeamiento estratégico anual, la actualización y valoración de los puestos.

RESPONSABILIDADES

GENÉRICAS

- Gestión eficiente de las tareas del área de GTH tales como: reclutamiento, selección, capacitación, remuneraciones, licencias médicas, sistemas de bienestar, evaluación del desempeño del personal y contrataciones que Manzana Verde requiera para sus distintas áreas.

ESPECÍFICAS

- Liderar, coordinar, planificar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con reclutamiento, selección, contratación, inducción, movimientos de personal, cese y capacitación a todo nivel junto con los líderes de cada área.
- Elaborar, presentar y gestionar los indicadores mensuales del área.
- Gestionar el proceso de gestión del desempeño en las unidades asignadas y brindar soporte al seguimiento de resultados, así como proponer mejoras.
- Atención a cada una de las entidades supervisoras de cada país relacionadas con el área.
- Elaborar y velar por el cumplimiento de las políticas de la empresa, RIT, entre otros.
- Elaborar un plan de evaluación de personal y recompensas organizacionales.
- Entre otras funciones propias del cargo.

ESPECIFICACIÓN

CONOCIMIENTOS

- Profesional de las carreras de Psicología, Administración de Empresas u otras carreras afines.
- Altamente valorado contar con maestría, diplomado o estudios especializados en el área de Gestión del Talento Humano.
- Manejo de Excel avanzado y/o ERP's.
- Conocimiento en Legislación laboral peruana y mexicana.

EXPERIENCIA

- Mínimo 3-5 años de experiencia en posiciones similares.
- Altamente valorado contar con experiencia en *Startups* y/o *foodtech* .

COMPETENCIAS

- Liderazgo, y empatía
- Negociación efectiva
- Pensamiento estratégico.
- Comunicación efectiva
- Compromiso y ética.
- Alto nivel de inteligencia emocional.
- Tolerancia a trabajar bajo presión.
- Gestión de Equipos.
- Capacidad de análisis y organización.

ALCANCE DE LA SUPERVISIÓN

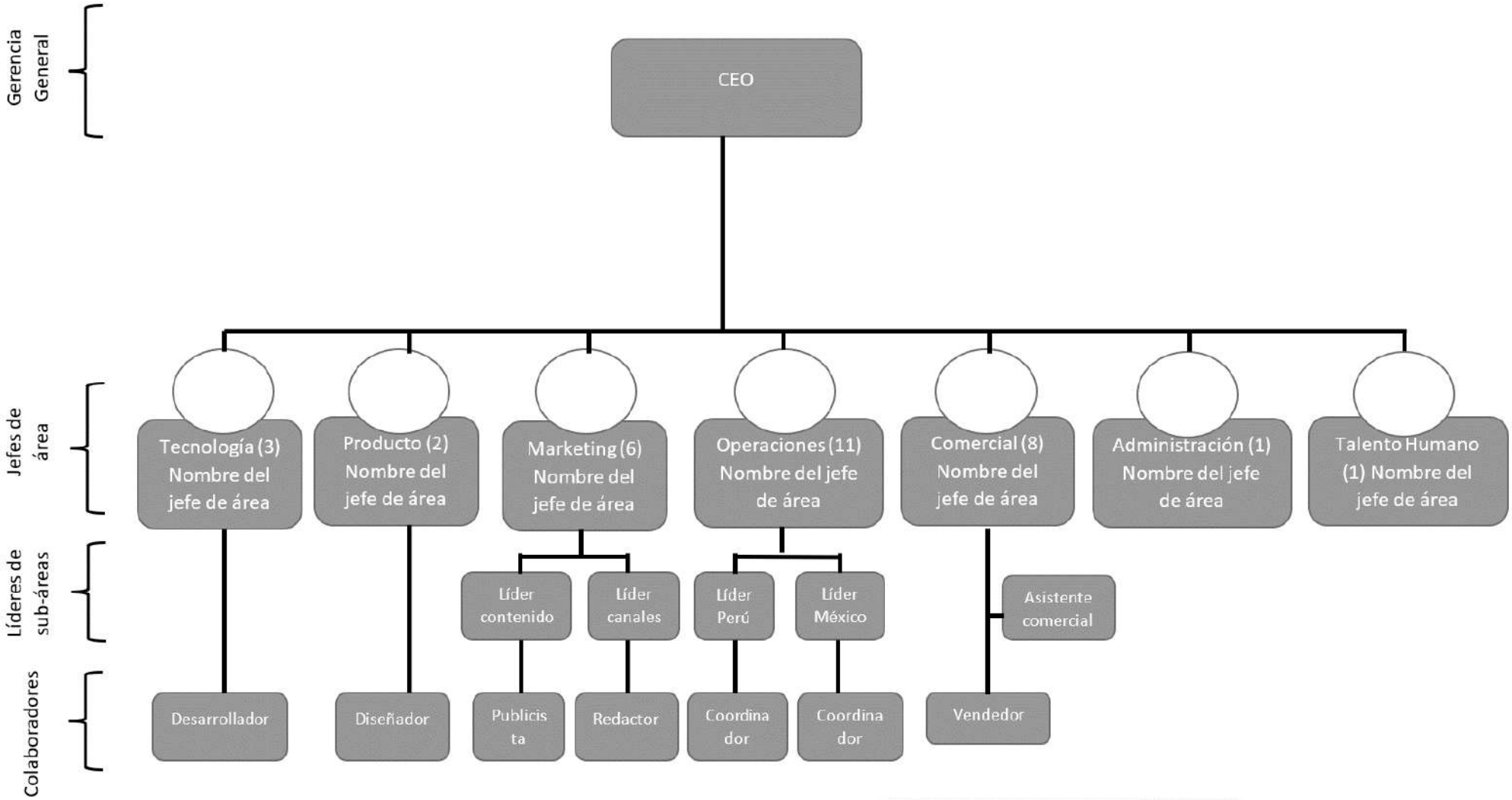
Por el momento no contará con personal a cargo.

AMBIENTE Y CONTINGENCIAS

- Trabajo de forma remota.

Nota. Elaboración propia

Apéndice 8. Organigrama propuesto para Manzana Verde



Nota. Elaboración propia

Apéndice 9. Programa de Inducción sugerido para la empresa Manzana Verde

El objetivo de esta inducción es que los nuevos colaboradores asimilen rápidamente la cultura organizacional y se encuentren habilitados entre el cuarto y quinto día de trabajo para sus respectivas funciones, dependiendo de la complejidad de su puesto podría ampliarse el programa de inducción. Teniendo en cuenta que en la organización Manzana Verde el trabajo se lleva a cabo de manera 100% remota, se propone:

Día 1:

Bienvenida a la empresa: "Apolo quiere conocerte"

- Reunión virtual con todos los nuevos ingresos, a cargo de una persona del área de gestión del talento humano, en donde se les brinde la información general de la empresa: Historia, Valores, Cultura, gerentes, jefes, líderes, personas en contacto, etc. Los investigadores consideran importante que esta información sea compartida abiertamente, con el motivo de poder ser revisada en el momento que se crea necesario.
- Presentación de los compañeros de trabajo y del jefe directo (demostrando la comunicación horizontal de la empresa) en donde se compartan los objetivos del área, modo de trabajo en conjunto, entre otros.
- Junto con el jefe directo, entablar una conversación abierta en donde establezcan los objetivos que en conjunto ambas partes quieran lograr a corto y largo plazo.
- Verificar que el colaborador cuente con los instrumentos de trabajo o accesos necesarios, explicándole el funcionamiento de cada uno.
- Compartir los beneficios ofrecidos por la empresa.
- Dar conocimiento a los colaboradores de todas las áreas el ingreso del nuevo personal a través de un correo de presentación en donde se podría indicar: Nombre, área, resumen de trayectoria personal y profesional, contacto y datos particulares que desee compartir con los demás colaboradores (sueños, motivaciones, habilidades, pasatiempos, etc.).

Día 2:

Compartir con un embajador de la empresa: 1 día en Manzana Verde

- Dentro de la empresa escoger a un grupo de encargados que sean promotores de la cultura de la empresa, estos sean capacitados y compartan con los nuevos ingresos sus experiencias en Manzana Verde.
- Que explique directamente cómo funciona la empresa, las áreas que tiene, qué se necesitaría y cómo podría ayudar.

- Brindar desde la perspectiva interna la realidad de la empresa con fortalezas y puntos de mejora.

De manera paralela, seleccionar a un encargado en el área quien apoye en la inducción progresiva de las labores propias de cada nuevo ingreso.

Día 3 y 4:

Inicio de labores con acompañamiento de la persona encargada.

Día 5:

- Comienzo de labores a tiempo completo con acompañamiento reducido.

Dentro de la primera semana de trabajo:

- Una vez haya pasado la emergencia sanitaria, se recomienda llevar a cabo actividades amenas con el fin de compartir experiencias (cenas, paseos, etc.) en un ambiente de amistad, con el fin de integrar a los nuevos ingresos.
- Seguimiento constante por parte del área de Gestión del Talento Humano, con la finalidad de brindar el apoyo necesario en caso surjan problemas, dudas u otros frente a los nuevos ingresos.
- Presentación de los nuevos colaboradores a todo el equipo en las reuniones semanales de la empresa.

Durante los tres (3) primeros meses:

- Se mantendrán reuniones mensuales 1:1 entre el nuevo colaborador y el jefe de área con la finalidad de brindar una retroalimentación del trabajo realizado (*feedback*) y, al mismo tiempo, proponer mejoras para el trabajo a futuro (*feedforward*); esta actividad tendrá como objetivo asegurar la permanencia de los colaboradores en la empresa y amenizar el ambiente laboral.

Nota. Elaboración propia

Apéndice 10. Correo de bienvenida al equipo

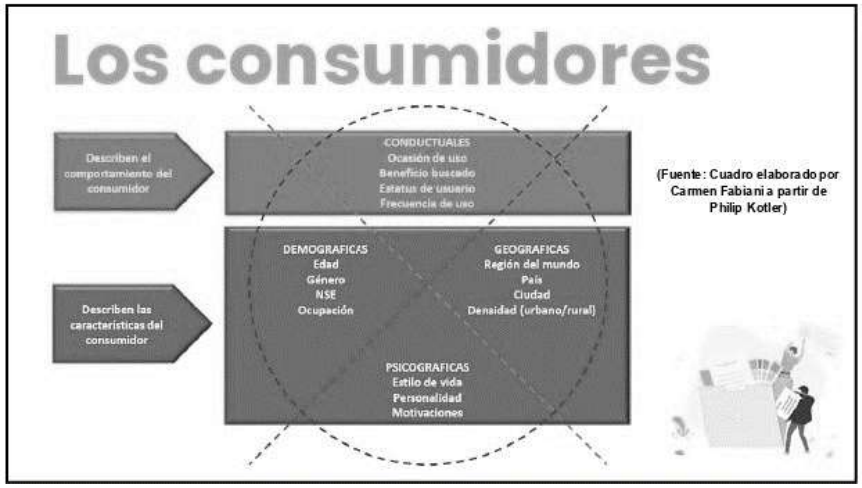


Nota. Elaboración propia

Apéndice 11. Diapositivas usadas durante la entrevista









Misión de MV

"Somos una empresa que ofrece planes alimenticios personalizados en los que se incluyen asesorías nutricionales online y servicio
de *delivery*; además, productos complementarios para nuestros consumidores que deseen un estilo de vida saludable y alcanzar uno de los tres objetivos planteados: aumentar masa muscular, bajar de peso o mantenerse. Dirigido a jóvenes y adultos en Latinoamérica que no cuentan con el tiempo para preparar sus alimentos."



5

Visión de MV

"Ser una empresa líder en el mercado latinoamericano en el sector de productos alimenticios saludables, con altos estándares de calidad en el producto y servicio, logrando así una alta satisfacción de nuestros clientes."



6

Valores (ejemplos):

- Orientación al cliente
- Trabajo por objetivos
- Transparencia
- Adaptabilidad
- Capacidad de ejecución
- Trabajo en equipo
- Perseverancia
- Constancia
- Adaptabilidad
- Eficiencia
- Compromiso



7

Tipos de comunicación

Comunicación formal:

Tipo de comunicación basado siguiendo en la estructura de la organización, es decir, se respeta siguiendo el orden de superior y subordinado.

Comunicación informal:

Tipo de comunicación donde todos los trabajadores pueden conversar con todos sin considerar algún tipo de estructura organizacional.

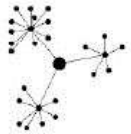


8

Coordinación del trabajo

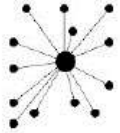
DESCENTRALIZACIÓN

Se refiere a que la autoridad para la toma de decisiones se delegan a otros niveles organizacionales (jefes de área y colaboradores).



CENTRALIZACIÓN

Se refiere a que la toma de decisiones es realizada únicamente por la autoridad superior de la organización (gerentes).





9

Especialización laboral:

Alta especialización:

Supone la existencia de profesionales con conocimientos y capacidades específicas para una tarea por su preparación o su experiencia.

Este especialista desempeña su rol preciso en la empresa.

Permite el acceso a altos salarios y dificultad de reemplazo.

Reduce errores y simplifica el proceso productivo.



10

Organización estructura:



- **Adhocracia:** según Daft, R. pág 29-30
  - Entorno complejo que cambia con rapidez.
  - Meta de diseño: la innovación frecuente y satisfacer en forma continua las necesidades cambiantes.
  - Empresas jóvenes o de mediana edad.
  - Centro de innovación: equipo mezclado en donde surgen proyectos de innovación (se concentra la adhocracia).
  - El centro de producción es independiente del centro fluido e innovador. Aquí ocurre la producción estandarizada

a. Adhocracia



- **Estructura emprendedora:** según Daft, R. pág 29
  - Empresa nueva y pequeña
  - Organización administrada y coordinada por gerencia de nivel alto, parte clave de la estructura (en lugar de los gerentes de nivel medio o departamentos de apoyo).
  - Necesario poco personal de apoyo.
  - Meta principal: sobrevivir y establecerse en la industria.
  - Poca formalización o especialización.
  - Esta estructura es adecuado para un entorno dinámico por su simplicidad y flexibilidad para conseguir rapidez y lograr competir con empresas más grandes con menos capacidad de adaptación.

a. Estructura emprendedora



11

Estrategia organizativa:

- **Liderazgo en costos:** Ofrecer producto o servicio a muchos clientes al precio más bajo disponible. (Alta participación de mercado). *Ej.: producción a gran escala de lata de leche y sus costos permiten ser bajos.*
- **Diferenciación:** Ofrecer productos o servicios únicos a clientes que no son tan sensibles a los precios. *Ej.: comprar café de Starbucks*
- **Enfoque – bajo costo:** Ofrece producto o servicio a un pequeño grupo de compradores al precio más bajo.
- **Enfoque – diferenciación:** Ofrecer productos o servicios a un pequeño grupo de clientes con productos o servicios únicos.



12

Saber distintivo:



- Son competencias esenciales (saberes) que permiten a la empresa ser mejor que sus competidores en satisfacer las necesidades reales de sus clientes.
- El "*Know How*" consiste en las capacidades y habilidades que un individuo o una organización poseen en cuanto a la realización de un tarea específica.

	SONY	MOTOROLA	HONDA
Estrategia	Walkmen CD portátil TV portátil PDA, celulares	Celulares Buscapersonas Radiotransmisores	Autos Motos Generadores
Saber distintivo (Core)	Saber miniaturizar	Saber sobre comunicación inalámbrica	Saber sobre [illegible] y transmisiones
Ventaja competitiva (Capacidades)	Diseño en el bolsillo pequeño	Comunicación sin cables	Ahorro combustible Aceleración rápida Reducción ruidos y vibraciones

Hitt, M. Ireland, Hoskisson. Dirección estratégica. 2015. p. 51

Políticas de planeación estratégica



- **Definición de políticas:**
  Son orientaciones para la acción, **lineamientos generales a observar para tomar decisiones**, acerca de problemas recurrentes dentro del entorno de una organización.
  Al ejecutarlos **ayudan al logro de los objetivos**, facilitando la puesta en marcha de las estrategias.

Políticas de planeación estratégica:
Formuladas por la alta gerencia con el objetivo de fijar y difundir lineamientos para guiar al negocio como una unidad e integración.

Ejemplo: "Los colaboradores podrán ascender de puesto, de acuerdo a su desempeño y tiempo con nosotros", políticas ambientales, plan marketing para alcanzar segmentos de mercado, etc.

Gestión del Talento Humano



Misión de MV

Somos una empresa que ofrece planes alimenticios personalizados en los que se incluyen asesorías nutricionales online y servicio de delivery; además, productos complementarios para nuestros consumidores que deseen un estilo de vida saludable y alcanzar uno de los tres objetivos planteados: aumentar masa muscular, bajar de peso o mantenerse. Dirigido a jóvenes y adultos que no cuentan con el tiempo para preparar sus alimentos. Abarcamos parte del territorio peruano y mexicano."



Visión de MV

"Ser una empresa líder en el mercado latinoamericano en el sector de productos alimenticios saludables, con altos estándares de calidad en el producto y servicio, logrando así una alta satisfacción de nuestros clientes."



17

Competencias

Habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir una tarea.

Hard

Conocimientos adquiridos en escuela o universidad

Ejm.: Manejar Excel, Photoshop, entre otros.

Soft

Habilidades que hacen referencia a rasgos de la personalidad

Ejm.: Liderazgo, trabajo en equipo, entre otros.



18

Acerca de la selección...

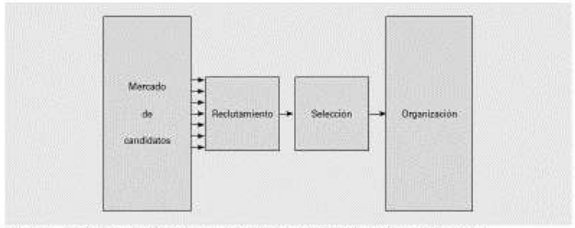


Figura 5.1 *El reclutamiento y la selección como partes del proceso para incorporar a otras personas.*

(Fuente: Gestión de talento Humano - 2009)

Concepto:

La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas.





19

Técnicas de selección...

Diferentes técnicas de selección según Idalberto Chiavenato

(Fuente: Gestión de talento Humano - 2009)



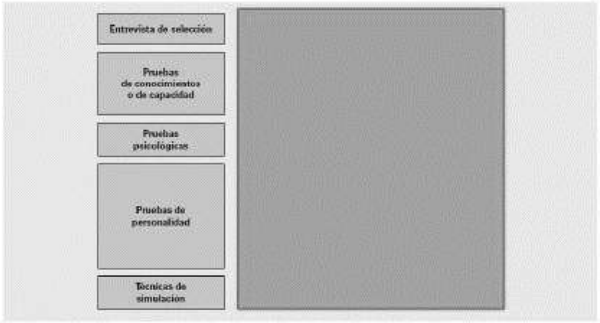


Figura 5.12 *Las cinco categorías de técnicas de selección de personal.*[6]

20

Reemplazo organizacional

De acuerdo al autor:

Se trata de una representación visual de quién sustituiría a quién ante la eventualidad



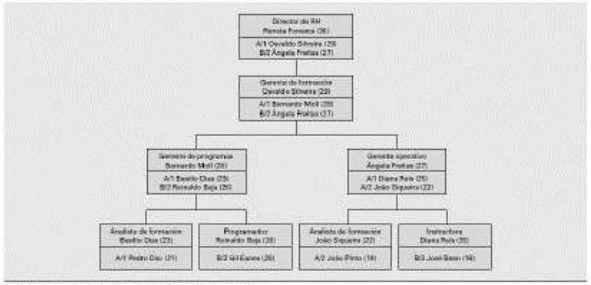


Figura 3.15 *Modelo de sustitución de puestos clave.*

(Fuente: Gestión de talento Humano - 2009)

21

Sobre los tipos de necesidades...

Materiales

Enfocada en este caso a ***remunerar a sus trabajadores por sus actividades desempeñadas***.

Cognoscitivos

El ***aumento de nuestro conocimiento operativo***, para conseguir lo que queremos

Afectivos

Logra relaciones interpersonales de calidad dentro de la organización





22

¿un MOTIVO?



Se conoce a los motivos como ***las razones por las cuales las personas hacen algo.***

Acción: Estudiar para un examen

Motivo Extrínseco: Obtener un diploma

Motivo Intrínseco: Aprender nuevos conceptos

Motivo Trascendental: Dar alegría a mis padres

23

Tipos de motivos...

Extrínsecos

Básicamente ***aspectos materiales*** de la vida

Cognoscitivos

Adquisición de ***conocimientos y/o habilidades***

Trascendentales

Es el ***beneficio que se produce en otras personas*** como consecuencia de la realización de esa acción, es decir, estar al servicio de los demás



24







Nota. Elaboración propia