



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESTUDIOS DE POSTGRADO  
Postgrado en Desarrollo Organizacional

Trabajo Especial de Grado

**Evaluación de la percepción de los integrantes del  
“Grupo Corporativo En Tus Manos” sobre sus  
Valores Organizacionales**

Presentado por:

Lic. Ojeda García, Dulce María

Para optar al título de:

Especialista en Desarrollo Organizacional

Asesor:

Especialista Giménez, Oscar

Caracas, abril de 2018

## **DEDICATORIA**

A mi familia por apoyarme incondicionalmente a lo largo de toda mi vida y orientarme en mis estudios. Sin su ayuda no podría haberme convertido en la persona que soy ahora, tratando de ser mejor cada día.

Al Grupo Corporativo “En Tus Manos” por haberme abierto sus puertas para realizar este trabajo de investigación y facilitarme todos los materiales requeridos para el desarrollo de mi trabajo de grado. Así como haberme dado la oportunidad de desenvolverme en un clima de investigación ameno y grato.

A la Universidad Católica Andrés Bello, por apoyarme en este trabajo de grado, facilitándome su ayuda en la búsqueda de información. Asimismo, haberme dado las herramientas para desenvolverme profesionalmente en este campo laboral que me ha brindado experiencias sin iguales.

Finalmente, a Ti que llegaste casi al final de esta aventura académica y poco conoces de lo que esto se trata, pero has estado incondicionalmente acompañándome y darme los ánimos para terminar con éxito. Gracias por siempre estar.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios por haberme dado la oportunidad de elegir esta casa de estudios para emprender mi postgrado, lo cual me ha hecho crecer y ha nutrido profundamente mi vida personal y mi experiencia profesional.

A mi familia, que han sido el principal apoyo y soporte en este proyecto. Gracias infinitamente por la educación que me brindaron y los valores que me inculcaron.

Al Grupo Corporativo “En Tus Manos”, por haberme acogido y facilitado toda la ayuda necesaria para realizar este trabajo de grado. Gracias a los directivos de dicha organización, Peter Wever y Gustavo Loreto, por atenderme con mucha dedicación y cordialidad.

A mi Tutor el Prof. Oscar Giménez, que sin su orientación, su dedicación, su disposición y sus conocimientos en el área de estudio no hubiese sido posible la culminación de esta tesis. Gracias igualmente, a cada uno de los profesores que me han acompañado en esta etapa universitaria. Sus conocimientos han sido esenciales en mi formación académica.

Finalmente, a mis amigos, mi pareja y mis compañeras de estudio quienes han llenado de alegría mi corazón y han copado mi memoria de buenos e inolvidables momentos.

# ÍNDICE

|  |             |
|--|-------------|
| <b>Resumen</b> .....   | <b>VIII</b> |
| <b>Introducción</b> .....  | <b>1</b>    |
| <b>Capítulo I: El problema de investigación</b> .....                  | <b>3</b>    |
| 1.1 Planteamiento del problema .....                                   | 3           |
| 1.2 Justificación de la investigación.....                             | 5           |
| 1.3 Objetivos de la investigación .....                                | 5           |
| 1.3.1 Objetivo General .....   | 5           |
| 1.3.2 Objetivos Específicos .....                                      | 5           |
| <b>Capítulo II: Marco Organizacional</b> .....                         | <b>7</b>    |
| 2.1 Historia .....   | 7           |
| 2.2 Propósito.....   | 7           |
| 2.3 Estructura Organizativa .....                                      | 8           |
| <b>Capítulo III: Marco Teórico y Referencial</b> .....                 | <b>9</b>    |
| 3.1 Antecedentes de la investigación .....                             | 9           |
| 3.2 Bases Teóricas .....   | 10          |
| 3.2.1 Desarrollo Organizacional .....                                  | 10          |
| 3.2.2 Diagnóstico Organizacional.....                                  | 11          |
| 3.2.3 El Modelo de las 7'S de Mckinsey .....                           | 11          |
| 3.2.4 Valores Compartidos: <i>el corazón de una organización</i> ..... | 15          |
| 3.2.5 El Teletrabajo como diseño organizacional .....                  | 16          |
| <b>Capítulo IV: Marco Metodológico</b> .....                           | <b>19</b>   |
| 4.1 Tipo y diseño de la investigación .....                            | 19          |

|  |           |
|--|-----------|
| 4.2 Población y Muestra .....  | 20        |
| 4.3 Técnicas e instrumentos .....  | 21        |
| 4.4 Operacionalización de variables .....  | 23        |
| 4.5 Metodología aplicada en el análisis de resultados.....                                 | 24        |
| 4.6 Validación de los instrumentos y la metodología de análisis de los<br>resultados ..... | 28        |
| 4.7 Procedimiento a seguir .....   | 29        |
| <b>Capítulo V: Análisis de Resultados .....</b>  | <b>31</b> |
| 5.1 Dimensión: Visión .....  | 31        |
| 5.2 Dimensión: Misión .....  | 32        |
| 5.3 Dimensión: Valores.....  | 35        |
| 5.4 Dimensión: Normas .....  | 36        |
| 5.5 Dimensión: Cultura .....   | 37        |
| <b>Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>                                   | <b>40</b> |
| 6.1 Conclusiones .....   | 40        |
| 6.2 Recomendaciones .....  | 42        |
| <b>Referencias Bibliográficas .....</b>  | <b>44</b> |
| <b>Anexo A .....</b>   | <b>48</b> |
| <b>Anexo B .....</b>   | <b>51</b> |
| <b>Anexo C .....</b>   | <b>72</b> |

## **ANEXOS**

A Instrumento para la recolección de datos

B Tabulación de entrevistas

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura #1:</b> Organigrama .....   | 8  |
| <b>Figura #2:</b> Modelo de las 7'S de Mckinsey .....                         | 12 |
| <b>Tabla #1:</b> Técnicas e Instrumentos a utilizar en la Investigación ..... | 22 |
| <b>Tabla #2:</b> Operacionalización de variables – Obj. Esp #1 .....          | 23 |
| <b>Tabla #3:</b> Operacionalización de variables – Obj. Esp #2 .....          | 24 |
| <b>Tabla #4:</b> Formato Análisis de Contenido (por dimensión).....           | 25 |
| <b>Tabla #5:</b> Ejemplo Análisis de Contenido (por dimensión) .....          | 26 |
| <b>Tabla #6:</b> Formato Análisis de Contenido (resultados globales) .....    | 27 |
| <b>Tabla #7:</b> Ejemplo Análisis de Contenido (resultados globales).....     | 28 |
| <b>Tabla #8:</b> Análisis de Contenido: Visión .....                          | 31 |
| <b>Tabla #9:</b> Análisis de Contenido: Misión .....                          | 32 |
| <b>Tabla #10:</b> Análisis de Contenido: Valores.....                         | 36 |
| <b>Tabla #11:</b> Análisis de Contenido: Normas .....                         | 33 |
| <b>Tabla #12:</b> Análisis de Contenido: Cultura .....                        | 37 |
| <b>Tabla #13:</b> Análisis de Contenido: Resultados Globales.....             | 39 |
| <b>Tabla #14:</b> Ítem 1 .....  | 52 |
| <b>Tabla #15:</b> Ítem 2 .....  | 53 |
| <b>Tabla #16:</b> Ítem 3 .....  | 55 |
| <b>Tabla #17:</b> Ítem 4 .....  | 56 |
| <b>Tabla #18:</b> Ítem 5 .....  | 59 |

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| <b>Tabla #19:</b> Ítem 6 .....  | 61 |
| <b>Tabla #20:</b> Ítem 7 .....  | 62 |
| <b>Tabla #21:</b> Ítem 8 .....  | 64 |
| <b>Tabla #22:</b> Ítem 9 .....  | 65 |
| <b>Tabla #23:</b> Ítem 10 ..... | 68 |

Universidad Católica Andrés Bello  
Dirección General de Estudios de Postgrado  
Especialización en Desarrollo Organizacional  
Autor: Dulce María Ojeda  
Asesor: Oscar Giménez

## RESUMEN

**Título:** Evaluación de la percepción de los integrantes del “Grupo Corporativo En Tus Manos” sobre sus Valores Organizacionales.

El presente trabajo de investigación se basó en la necesidad expresada por los directivos del “*Grupo Corporativo En tus Manos*” de: Evaluar la percepción que tienen sus integrantes sobre los Valores Organizacionales de la Empresa, de acuerdo al enfoque de Valores Compartidos del modelo de las 7’S de Mckinsey. Para ello, se identificó el grado de conocimiento sobre la filosofía organizacional; y luego se procedió a determinar el grado de identificación que comparten los miembros de la organización con respecto a su filosofía empresarial.

El diagnóstico organizacional se basó en el modelo teórico de las 7’S de Mckinsey, formalizado por Peters y Waterman en el año 1982. Se escogió sólo la variable de Valores Compartidos, porque la misma fundamenta los patrones de conducta o creencias compartidas que generan el sistema de valores de una organización.

La metodología seleccionada es investigación aplicada, modalidad evaluativa. Es una investigación descriptiva, donde se utilizan diferentes técnicas de recolección de información y análisis, como entrevistas semiestructuradas y análisis de contenido, así mismo instrumentos que soportan las técnicas mencionadas. La empresa cuenta con una plantilla de doce trabajadores en total y se realizó el diagnóstico con una muestra que involucró a siete personas del Grupo.

Con el presente trabajo de investigación, se pretendió conocer la realidad actual acerca de cómo son percibidos los conceptos bases de su filosofía organizacional. Esto a fin de que el sistema cliente pueda tomar decisiones al respecto, en pro de su desarrollo sostenible en los años venideros.

**Palabras claves:** Diagnóstico, Percepción, Valores Compartidos, Entrevistas semiestructuradas, Análisis de contenido.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las organizaciones requieren desarrollar un pensamiento estratégico, basado en valores y en un propósito común compartido, que les permita adaptarse a los cambios de la realidad social y tecnológica circundante. Cuando los colaboradores y los líderes de una organización tienen la oportunidad de participar en la elaboración de la filosofía organizacional, se sienten mayormente comprometidos con la empresa, porque las bases del direccionamiento que cimienta la estrategia corporativa está sobre bases sólidas que le permite superar cualquier obstáculo que se les presente en el futuro.

El “*Grupo Corporativo En tus Manos*” es una organización privada, fundada en el año 2003 en Venezuela y que fue nuestro sujeto de estudio. Dicha empresa es una organización vanguardista y moderna que ofrece servicios de publicidad y marketing digital. Sus directivos se encuentran optimistas frente a la situación del país, porque han venido creciendo en diferentes áreas de negocio, buscando oportunidades a pesar de la crisis. Sin embargo, han sentido preocupación porque quisieran que todos los integrantes del Grupo conozcan la filosofía corporativa fundacional; y a su vez puedan sentirse identificados, para que todos los esfuerzos que se realicen estén alineados al propósito común.

También es importante resaltar que esta preocupación nació sabiendo que, en la actualidad, el *Grupo* realiza sus labores rutinarias bajo la modalidad del teletrabajo, es decir, que los empleados trabajan desde sus casas y utilizan las redes de telecomunicación para entregar resultados a los clientes. Por ello, los directivos quisieran trabajar en formalizar aspectos organizacionales que permitan que, así sea a distancia o presencial, todos los integrantes de la empresa se alineen con la filosofía organizacional, para que la comunicación sea fluida y rápida.

El mayor aporte del diagnóstico elaborado fue recabar la información suficiente, mediante el enfoque teórico de Valores Compartidos del modelo de las 7'S de Mckinsey, que le permita al sistema cliente aproximarse a conocer la realidad actual acerca de cómo es percibido los conceptos bases de la filosofía organizacional cómo son misión, visión y valores. Esto a fin de que *El Grupo* tome decisiones al respecto y recapitalice esfuerzos, considerando el entorno actual del país, con el fin de elaborar estrategias que le permitan, sostenidamente, crecer durante los años venideros.

Para facilitar la lectura y la consulta del presente trabajo de investigación, se estructuró en capítulos. En el Capítulo I, se encuentra el problema de investigación, que se divide en el planteamiento del problema, justificación y objetivos. En el Capítulo II, se presenta el marco organizacional del "*Grupo Corporativo En tus Manos*" con la historia, el propósito y la estructura organizativa. En el Capítulo III, se encuentra el marco teórico y referencial con los antecedentes de la investigación y las bases teóricas. En el Capítulo IV, está el marco metodológico con los procedimientos ejecutados para el logro de los objetivos del estudio. En el Capítulo V, se muestra el análisis de resultados derivado de las entrevistas realizadas. Por último, en el Capítulo VI se encuentran las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1- Planteamiento del problema

Ante un contexto mundial de cambios de índole político, social, cultural y tecnológico, toma relevancia que las organizaciones, hoy en día, desarrollen un pensamiento central, basado en valores y en un propósito común compartido. La gestión de las estrategias de una organización debe desprenderse claramente de su filosofía corporativa, bajo la premisa de que la misma fue construida con participación de los empleados. Esto hará que los colaboradores y los líderes se comprometan a superar cualquier obstáculo que se les presente en el futuro y a transitar sobre unas bases sólidas donde las líneas de acción se adapten a los cambios sin perder el norte de la empresa, que está en los valores de la organización.

La situación actual por la cual está pasando Venezuela, hace que la mayoría de las empresas del país hayan tenido que adaptarse a múltiples obstáculos que se presentan de manera inesperada. Esto ha hecho que el “*Grupo Corporativo En tus Manos*”, haya crecido en diferentes áreas de negocio, buscando otras oportunidades a pesar de la crisis, pero ha sido de forma reactiva y bajo este escenario se presentó la oportunidad de formalizar aspectos organizacionales que permitan encauzar los esfuerzos de los trabajadores y de los socios hacia un mismo objetivo, una misma filosofía corporativa.

En ese sentido, desde el año 2003, el “*Grupo Corporativo En tus Manos*” centra sus esfuerzos en ofrecer soluciones vanguardistas y modernas en publicidad a sus clientes que impulsen el posicionamiento de sus marcas en el mercado. Han ido creciendo poco a poco desde entregar productos

tradicionales de publicidad y mercadeo, pasando por la gestión de redes sociales hasta generar su propia línea de papelería y materiales de oficina. En la actualidad, el *Grupo* realiza sus labores rutinarias bajo la modalidad del teletrabajo, es decir, que el 90% de empleados trabajan desde sus casas y utilizan las redes de telecomunicación para entregar resultados a los clientes.

Bajo este contexto, surge la preocupación genuina de los directivos, ya que necesitan que la estructura organizacional actual evolucione y pueda adaptarse a los nuevos cambios, para focalizar los esfuerzos hacia un objetivo y propósito común. Esto con el fin de que todos sus miembros, así sea de distancia o presencial, se alineen con una filosofía organizacional sólida para que la comunicación sea fluida y rápida.

Los líderes o socios mayoritarios sienten preocupación por cómo hacer que la organización sea perdurable o cómo hacer para que todos sus colaboradores (tanto nuevos como antiguos) se identifiquen y transmitan la misma forma de trabajo o dinámica organizacional entre ellos mismos como un solo equipo. El teletrabajo es una forma innovadora para atender las necesidades del mercado en el siglo XXI, sin embargo, los directivos desean que todos los que trabajen en el *Grupo* conozcan y compartan sus aspectos Organizacionales.

De allí que en conversaciones iniciales con nuestro cliente en el mes de febrero de 2017, se buscara identificar los factores fundamentales de la filosofía corporativa que componen al "*Grupo Corporativo En tus Manos*" mediante un diagnóstico organizacional que permitiera responder las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuál es la percepción de los integrantes sobre los valores de la empresa? y ¿Cuál es el grado de identificación de los empleados y los socios con los elementos fundamentales de su filosofía corporativa?

## **1.2- Justificación de la investigación**

La investigación se enfocó en la implementación de un diagnóstico organizacional. Su producto evidenció información suficiente que le permita al sistema cliente aproximarse a conocer la realidad actual acerca de cómo son percibidos los conceptos bases de la filosofía organizacional cómo son misión, visión y valores. Esto a fin de que *El Grupo* pueda tomar decisiones que permitan formalizar y estructurar dichos aspectos en una sola voz y concepto que sea digerible y entendible para todos, tanto empleados como los socios fundadores.

El presente trabajo de investigación contribuyó a recapitalizar los esfuerzos de los directivos y empleados considerando el entorno actual del país con el fin de elaborar estrategias que permitan el continuo y sostenido crecimiento de la organización durante los años venideros.

## **1.3- Objetivos de la Investigación**

### **1.3.1- Objetivo General**

Evaluar la percepción que tienen los integrantes del “*Grupo Corporativo En Tus Manos*” sobre sus Valores Organizacionales, de acuerdo al enfoque de Valores Compartidos del modelo de las 7’S de Mckinsey.

### **1.3.2- Objetivos específicos**

- a) Identificar el grado de conocimiento sobre la filosofía organizacional que tienen los socios y colaboradores sobre el “*Grupo Corporativo En Tus Manos*”.

- b) Determinar el grado de identificación que comparten los miembros de la organización con respecto a la filosofía organizacional.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO ORGANIZACIONAL**

#### **2.1- Historia**

La organización objeto de estudio, es una organización privada con fines de lucro fundada en el año 2003. Han ido creciendo poco a poco desde entregar productos tradicionales de publicidad y mercadeo, pasando por la gestión de redes sociales, logística de eventos hasta generar su propia línea de papelería y materiales de oficina.

Su cartera de productos está relacionada con el desarrollo de páginas web, manejo de redes sociales, gestión de contenido interactivo, utilización de marketing digital y activación de mensajería web. Adicional a ello, trabajan con diseño gráfico, publicidad tradicional, estudios de mercado, producción de eventos e impresiones de materiales y papelería en general. Han trabajado para empresas reconocidas de consumo masivo, servicios de telecomunicaciones, venta de productos en línea, servicios de comidas y restaurantes, entre otras.

La ubicación de sus oficinas es en Guatire, Edo. Miranda. Sin embargo, el 90% de sus trabajadores realizan sus labores desde la modalidad a distancia o teletrabajo.

#### **2.2- Propósito**

El “*Grupo Corporativo En Tus Manos*” es una organización que tiene aproximadamente 14 años en el mercado. Nace con el propósito de ofrecer soluciones vanguardistas y modernas en publicidad a sus clientes que

impulsen el posicionamiento de sus marcas en el mercado. Han ido progresando desde el hacer, es decir, que se han servido de la experiencia, el ensayo y el error; por lo que sus procesos están poco documentados, pero han ido creciendo aprendiendo desde la práctica.

Los directivos se han dado cuenta que, si bien han logrado obtener una posición en el mercado y una cartera amplia de clientes, es importante que formalicen aspectos de la filosofía corporativa que permitirán encontrar factores comunes para mantener la estructura empresarial en el tiempo. Actualmente, la organización no cuenta formalmente con Misión, Visión y Valores.

### 2.3- Estructura Organizativa

Son un equipo multidisciplinario de profesionales de las áreas de publicidad, mercadeo, diseño y tecnología generando inteligencia colectiva para llevarle soluciones adaptadas a las necesidades de las marcas de sus clientes. Actualmente cuentan con una plantilla de 12 trabajadores, entre los directores ejecutivos, los gerentes y los especialistas de gestión de publicidad y redes sociales.

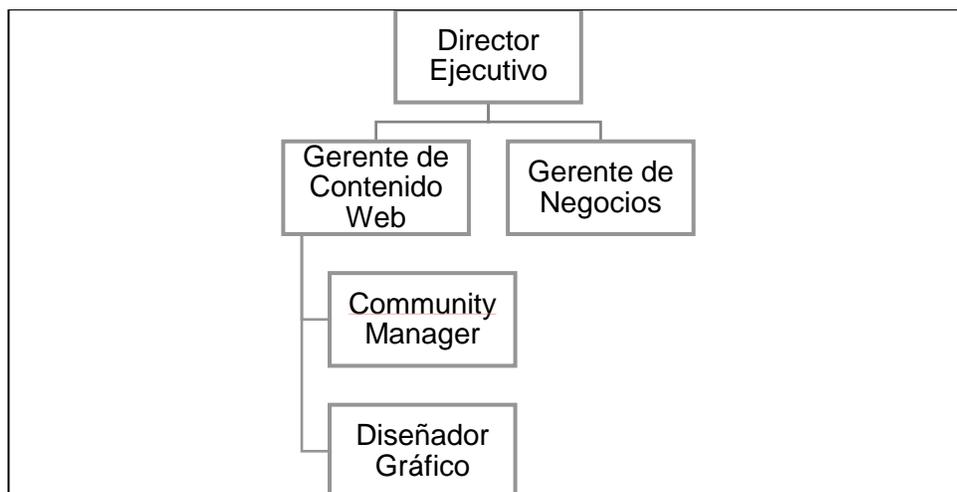


Figura #1: Organigrama. Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL**

#### **3.1- Antecedentes de la investigación**

En una investigación realizada por Vila (2011) se hizo un diagnóstico organizacional en la Gerencia de Operaciones de Tecnología de la Información de la CANTV para valorar la situación de la gerencia, a través del análisis de las variables de comunicación y liderazgo, que podría dar una visión general de dicha gerencia y sobretodo focalizado en roles supervisorios. En esta investigación, se utilizaron varias técnicas de recolección de información y una de ellas fue el modelo de las 7'S de Mckinsey, mediante la elaboración de una entrevista semiestructurada. Se aplicó dicha entrevista a una muestra de 26 supervisores a nivel nacional y dio como resultado que los supervisores reconocen que la comunicación y el liderazgo son dimensiones de alto impacto para alcanzar los resultados organizacionales.

Otra investigación hecha por Valero (2010), se realizó un estudio con el fin de conocer el impacto producido por la implantación de un sistema tipo ERP en el componente organizacional, en una muestra de tres empresas grandes cuya fase productiva sea igual o mayor a un año, utilizando como marco de análisis el modelo de las 7'S de Mckinsey. Este trabajo dio como resultado que la implantación del sistema ERP produjo cambios en la muestra seleccionada, con mayor impacto en los componentes 'duros' de las empresas (sistemas, estrategia y estructura). Adicional, debe trabajarse en los aspectos 'blandos' (estilo, gente, habilidades y valores compartidos) para que los cambios introducidos en las organizaciones perduren y se mantengan en altos niveles de calidad.

## **3.2- Bases Teóricas**

En los tiempos actuales, las organizaciones y/o empresas están en la búsqueda constante para reinventarse y tener la capacidad de cambiar y mejorar su eficiencia, que a su vez les permita elevar su desempeño financiero y su nivel más alto nivel de calidad de vida laboral.

### **3.2.1- Desarrollo Organizacional**

El Desarrollo Organizacional se distingue del resto de las disciplinas que involucran el cambio, como innovación tecnológica o desarrollo de nuevos productos, porque centra sus esfuerzos en brindarles a las empresas su estatus actual sobre su funcionamiento interno y cómo pueden hacer para cambiarlo y alcanzar sus metas. Según Wortey (2007) citando a Beckhard, dice que “El desarrollo organizacional es un esfuerzo de toda empresa y administrado desde los más altos niveles para aumentar la eficiencia y la salud de la empresa mediante intervenciones planificadas en ‘procesos’, aplicando el conocimiento de las ciencias de la conducta” (p.2).

El desarrollo organizacional busca ayudar “a los miembros de una empresa a adquirir las habilidades y conocimientos necesarios” (Wortey, 2007, p. 3) para que sean capaces de resolver sus problemas internos; y enfocar su atención y sus esfuerzos en el alcance de las metas principales de la organización. Esto aumentará la eficiencia de la empresa y el bienestar organizacional. Para lograr lo anteriormente expuesto, se necesita realizar un diagnóstico organizacional.

### **3.2.2- Diagnóstico Organizacional**

El diagnóstico organizacional definido por Wortey (2007) dice que “es una actividad de colaboración entre empleados y el especialista a fin de reunir información pertinente, analizarla y sacar conclusiones para planear la acción e intervenir” (p. 84). Es decir, que se busca conocer el funcionamiento actual de una organización para detectar sus necesidades, que posteriormente pueden involucrar un cambio o un mejoramiento desde sus potencialidades identificadas.

Otra definición de diagnóstico organizacional que también puede resultar orientadora es la proporcionada por Kubr (1997), que detalla que:

Su objetivo es examinar el problema que afronta y los objetivos que trata de alcanzar el cliente de manera detallada y a fondo, poniendo al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan el problema e influyen en él, y preparar toda la información necesaria para decidir cómo se ha de orientar el trabajo encaminado a la solución del problema. (p.187)

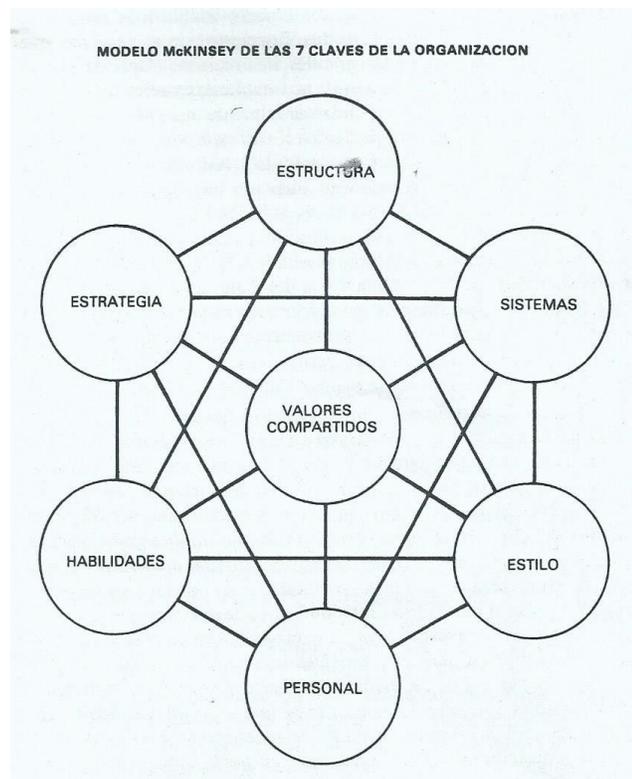
Pues bien, para realizar un diagnóstico organizacional se necesita trabajar desde un modelo teórico que encauce del conocimiento bajo una línea académica que brinde las luces orientadoras del consultor. En este caso, el modelo de las 7'S de Mckinsey describe las relaciones entre varios aspectos organizacionales que son importantes para este trabajo de investigación.

### **3.2.3- El Modelo de las 7'S de Mckinsey**

El modelo de las “Siete Eses” fue comentado por primera vez en libros por Richard Pascale y Anthony Athos en su libro “El arte de la Administración Japonesa” en 1981. Sin embargo, el modelo propiamente nace de una reunión de cuatro consultores, en 1978, que son, los dos anteriormente nombrados más Thomas Peters y Robert Waterman. Ellos se encontraban profundamente

preocupados por desarrollar un enfoque inteligente que abarcara aspectos fundamentales de una organización; y es cuando se publica su obra en el año 1982 “En busca de la Excelencia”, donde se habla de las “Siete Eses”, que vienen a ser siete variables que la componen y que en inglés comienzan por la letra S como un recurso nemotécnico.

La estructura de las 7’S de Mckinsey es un modelo de gestión que describe siete (7) variables para organizar una compañía de forma eficaz. Es considerado un modelo de diagnóstico organizacional porque brinda a los gerentes siete vistas de aspectos fundamentales para realizar un cambio organizacional, pero sabiendo que las mismas son interdependientes entre sí, por lo que su fortaleza está en su interrelación constante. Las variables son:



*Figura #2: Modelo de las 7’S de Mckinsey. Fuente: Peters y Waterman (1984).*

- Estrategia (*Strategy*): Según Tanner y Athos (1981) se entiende por estrategia como “el plan o curso de acción que conduce a la asignación de los recursos de una empresa, a lo largo del tiempo, para alcanzar los objetivos identificados.” (p. 126). Es decir, son todos aquellos esfuerzos que realiza una organización mediante planes Organizacionales, con el fin de conocer su ventaja competitiva frente a la competencia y utilizarla en consecuencia.
- Estructura (*Structure*): Según Tanner y Athos (1981) se entiende por estructura como “la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan. Es la caracterización de la estructura del organigrama para la ejecución de la estrategia” (p. 126). En ese sentido, la estructura organizativa está atada a las interrelaciones que se dan en un equipo de trabajo donde existe un líder y sus colaboradores que se relacionan entre sí y con otras unidades de trabajo para lograr un objetivo común.
- Sistemas (*Systems*): Según Tanner y Athos (1981) se entiende por sistemas que “son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc.). Son, también, todos los procedimientos formales e informales que permiten que funcione una organización.” (p. 126). Es decir, son todos los sistemas de información informales y formales que hacen que una organización funcione.
- Estilo de Gestión (*Style*): Según Tanner y Athos (1981) se entiende estilo aquel “en que se comporta la dirección de la empresa. Establece el modelo o pauta de conducta a seguir por toda la organización.” (p. 126). Viene a ser el estilo gerencial que permite la articulación de acciones conjuntas de un equipo de trabajo en pro de su motivación y logro de objetivos departamentales.

- **Personas (*Staff*):** son las personas y los tipos de socialización que se establecen para integrarse a un equipo de trabajo o a la organización. Para Tanner y Athos (1981), es la “descripción de las categorías del personal dentro de la empresa, criterios de selección, desarrollo, factores de promoción y cultura organizacional. Las actividades de las personas deben estar orientadas a alcanzar los objetivos de la estrategia” (p. 126).
- **Habilidades (*Skills*):** Según Tanner y Athos (1981) se entiende que son “las habilidades diferenciales y las capacidades distintivas de la empresa” (p. 126). Son las capacidades que distinguen a una compañía de otra y normalmente está relacionada con destrezas técnicas, tipos de metodologías, prácticas especializadas, entre otras.
- **Valores Compartidos (*Shared Values*):** Según Tanner y Athos (1981) se entiende por valores compartidos como:

Son los valores que comparten todos los miembros, traducen la estrategia de la organización en metas circulares uniendo a la organización en el logro de metas comunes. Esto generalmente se hace en el establecimiento de la estrategia corporativa lo que trae consigo la definición de la misión y la visión organizacional para, posteriormente, articularse en unos objetivos superiores concretos, clasificados, priorizados y cuantificados que el negocio tratará de conseguir. (p. 126).

La cultura o filosofía organizacional son patrones de conducta y/o creencias compartidas que fundamentan los compromisos simbólicos y el sistema de normas de los miembros de una organización.

### **3.2.4- Valores Compartidos: *el corazón de una organización***

Con base a lo anteriormente planteado, los investigadores Robert Waterman y Thomas Peters concluyen que al haber desarrollado este modelo generaron una guía robusta que permitiese realizar un diagnóstico organizacional amplio, que involucrase la interacción de siete variables interdependientes; sin embargo, para este trabajo de investigación se escogerá como variable central *Valores Compartidos* para analizar la organización desde sus aspectos Organizacionales.

Los valores compartidos son los postulados básicos de donde parte cualquier sistema de organizacional a corto y a largo plazo. Normalmente están contruidos de forma lógica, de tal manera que, al realizar la estrategia corporativa, se mantenga la idea fundamental del negocio que debe guiar al equipo directivo, para que la organización tenga una huella propia.

Mintzberg (1993) apunta que:

Todos parecen conocer la importancia de las metas superiores [valores compartidos]. El impulso para lograrlas mantiene a la organización unida; proporcionan estabilidad en lo que de otro modo sería una dinámica organizacional muy cambiante.

A diferencia de los otros seis círculos, el de las metas superiores no parece estar presente en todas [las organizaciones]. No obstante, estas metas son evidentes en la mayoría de los casos de compañías sobresalientes.

... Las metas superiores de una organización, estando bien articuladas, transmiten significados a las personas, y transmitir significados es una de las principales funciones del liderazgo (p. 351).

Y no sólo brinda importancia al tema del liderazgo, sino que provee un amplio sentido del propósito de la organización, ya que, al colocar los valores compartidos en el medio del modelo, se enfatiza que el resto de las “eses” dependen de esta “S” para tener un elemento distintivo frente a la competencia.

A partir de la definición formal de una filosofía organizacional que contenga los valores, la misión, la visión y las normas compartidas se inicia el patrón de

comportamiento general de una organización, es decir, se forma una identidad colectiva simbólica llamada cultura organizacional. Según Valero (2010), “las culturas fuertes son aquellas en que los valores son apreciados por todos: cuanto más acepten los empleados los valores y esté alineada con los valores personales más fuerte será la cultura” (p. 50).

Por lo tanto, es el variable con mayor importancia debido a que alinea los motivos personales de los empleados con los motivos organizacionales, fomenta la atención hacia las prioridades del negocio y hace entender que si la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de gestión, las personas y las habilidades se cambiasen, se modificasen o se desarrollasen es en la medida en que los valores centrales de la organización sufran cambios.

### **3.2.5- El Teletrabajo como diseño organizacional**

Según la definición de la Real Academia Española (2017), teletrabajo significa “Trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas”. Esta tendencia mundial tiene su origen en los años 70’s, cuando el físico Jack Nilles, pensó una manera de optimizar costos no renovables, en medio de la crisis del petróleo, y su idea fue ‘llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo’; por lo que creó el concepto de *Telecommuting*; y a partir de los años 80’s en adelante se ha venido configurando este tipo de trabajo, gracias a la innovación tecnológica con creaciones como el internet, el correo electrónico, la transferencia de archivos, los chats online, el uso de plataformas web y la interacción de redes sociales.

De acuerdo con Diazgranados (s.f), afirma que:

La mayoría de las fuentes afirma que el mayor índice de Teletrabajo se encuentra en los países escandinavos, algunos sostienen que en Finlandia el 17% del total de la población es Teletrabajadora. Otras fuentes señalan que en Estados Unidos el número de Teletrabajadores se aproxima a los 30

millones, y que en América Latina los mayores índices se encuentran en Uruguay, Argentina, Costa Rica y Brasil.

A partir del año 2009 en adelante, muchos países alrededor del mundo comienzan a legislar sobre esta materia, Colombia, Estados Unidos, España, son ejemplos de ello. Dos de las ventajas del teletrabajo son la reducción de costos y que evita la inversión de tiempo en el desplazamiento del trabajador desde su hogar hasta la oficina. De igual forma, es muy importante que se cuenten con todas las herramientas tecnológicas necesarias para realizar el trabajo; y mantener el contacto fluido con el cliente y con el jefe. Una de las desventajas de este tipo de trabajo es que suele haber una menor identificación del trabajador con la empresa.

El primer estudio venezolano que encontramos sobre el teletrabajo data del año 1997, cuando dos tesis de la Universidad Católica Andrés Bello, estudian las “Posibilidades de Implementación del Teletrabajo en Venezuela”. Ellos concluyen que es factible nuestro país cuenta con la plataforma tecnológica para comenzar a implementar este tipo de trabajo a distancia, sin embargo “se hace énfasis en la necesaria mejoría del sistema educativo, ya que el nivel promedio no cubre los requerimientos para aplicar este tipo de modalidad” (Filgueira y Pietrantonio, 1997, p. 74).

Actualmente existen empresas que han migrado parte de sus operaciones hacia la modalidad a distancia o el teletrabajo. Tenemos el caso de la filial venezolana de BAT (British American Tobacco) estudiado por Lares y Sandia (2005) citando a Pernía (2005) que dicha empresa se ha propuesto “un programa de movilidad en la compañía, el cual se espera fortalecer para los próximos 3 años. En Bigott toda la línea gerencial, cuenta con herramientas móviles y se ha adoptado una manera proactiva al uso de estos dispositivos” (p. 31). Otros ejemplos empresariales en Venezuela son IBM, Banesco Banco Universal, entre otros.

El “*Grupo Corporativo en Tus Manos*” es una organización que no utiliza el modo convencional de trabajo, es decir, el presencial, sino que se sirve del

tipo de modalidad a distancia. Actualmente, el 90% de la plantilla son teletrabajadores.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **4.1.- Tipo y Diseño de la Investigación**

La presente investigación fue Investigación Aplicada. Según Vargas (2009), citando a Cívicos y Hernández (2007) la investigación aplicada o práctica, “se caracteriza por la forma en que analiza la realidad social y aplica sus descubrimientos en la mejora de estrategias y actuaciones concretas, en el desarrollo y mejoramiento de éstas, lo que además permite desarrollar la creatividad e innovar” (p. 158). Este tipo de investigación tuvo el propósito de responder a preguntas específicas.

La modalidad de la investigación fue Investigación Evaluativa, ya que se realizó un diagnóstico organizacional. Según Correa, Puerta y Restrepo (1996) la investigación evaluativa se basa en reunir “sistemáticamente información, pruebas y testimonios de una muestra representativa (...) que conforman el programa u objeto para evaluar, traduce dicha información a expresiones valorativas y las compara con los criterios inicialmente establecidos y finalmente saca conclusiones.” (p. 31).

Según la fuente de los datos recopilados, se trabajó desde el enfoque de Investigación Primaria, que se refiere a que “son los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia” (Rojas, 2002, p.57), es decir, que la recolección de datos se hizo directamente desde los sujetos investigados.

De acuerdo a la función que cumplió la investigación, tenemos que se abordó una investigación de tipo Descriptiva, ya que según Fidias (2012) “La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho,

fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p. 24).

Por el momento en que se recogen los datos, el presente estudio fue de tipo Transversal. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 210).

## **4.2.- Población y Muestra**

La organización objeto de estudio es una empresa pequeña que cuenta con una plantilla de 12 trabajadores en total (2 directores ejecutivos, 1 Gerente de Contenido Web, 1 Gerente de Negocios, 4 Community Managers y 4 Diseñadores Gráficos). Para abordar el diagnóstico se realizó un muestreo no probabilístico - intencional que involucrase a los dos directores ejecutivos, un gerente, dos community managers y dos diseñadores gráficos, lo cual es en total 7 personas (representa 60% del personal).

Según Fidias (2012), el muestreo no probabilístico es “un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra” (p. 85). El muestreo no probabilístico se clasifica en accidental e intencional. Este proyecto de investigación se utilizó el muestreo intencional u opinático, que se centra en que “los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador” (Fidias, 2012, p. 85).

### 4.3.- Técnicas e Instrumentos

En el presente proyecto de investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

- *Análisis documental.* Para Rojas (2006) citado en Ruiz (2014) “La técnica documental permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos”. Esta técnica se basó en recolectar toda aquella información que la organización disponga por escrito con el propósito de recabar los insumos necesarios para describir el estado actual de la organización y el consecutivo diseño de los instrumentos que fueron utilizados en la presente investigación.
- *Entrevista.* La entrevista es una técnica de recolección de información que tiene como propósito “obtener respuestas sobre el tema, problema o tópico de interés en los términos, el lenguaje y la perspectiva del entrevistado” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 420). La entrevista puede ser estructurada, abierta o semiestructurada. En este estudio, se realizaron entrevistas semiestructuradas, que fueron una guía de preguntas específicas, pero a su vez pudo haber preguntas abiertas que realice el entrevistador para obtener más información sobre un punto determinado.
- *Análisis de contenido.* Según Pérez-Serrano (1994), citando a Fox (1981) dice que el análisis de contenido es una técnica de análisis de información que se basa en “un procedimiento para la categorización de datos verbales y de conducta con fines de clasificación, resumen y tabulación” (p. 134). Se estudió a detalle el contenido de cada una de las entrevistas para brindar los resultados del diagnóstico.

Adicional, se desarrollaron los siguientes instrumentos:

- *Guión de entrevista.* Es un instrumento de recolección de información que contiene “la lista de los puntos a tratar y las preguntas que un entrevistador va a formular al entrevistado en dicha conversación, las cuales deben generar respuestas coherentes de acuerdo con la finalidad de la entrevista” (Romero, 2016).
- *Codificación y análisis de datos/documentos escritos.* Realizar la codificación en el análisis de contenido implicó el desarrollo de un instrumento que permitiese categorizar la información obtenida de las entrevistas, en unos criterios previamente definidos. Según Pérez-Serrano (1994) dice que “las categorías representan elementos más concretos, definidos y singulares que las variables empíricas. Constituyen cada uno de los elementos singulares que vamos a buscar en la investigación referentes a determinadas variables” (p. 149).

A continuación, se indica una tabla resumen sobre las Técnicas e Instrumentos a utilizar:

| <b>Objetivos de la investigación</b>  | <b>Técnica</b>        | <b>Instrumento</b>                                   |
|---|-----------------------|--|
| .- Identificar el grado de conocimiento sobre la filosofía organizacional y valores Organizacionales que tienen los socios y colaboradores sobre el “Grupo Corporativo En Tus Manos”. | Entrevista            | Guión de entrevista                                  |
| .- Determinar el grado de identificación que comparten los miembros de la organización con respecto a la filosofía organizacional y los valores Organizacionales.                     | Análisis de Contenido | Codificación y análisis de datos/documentos escritos |

*Tabla #1: Técnicas e Instrumentos a utilizar en la Investigación*

#### 4.4.- Operacionalización de variables

| Objetivo General   | Objetivos Específicos   | Variable   | Definición   | Dimensión | Indicador               | Ítem   | Técnica           | Instrumento                |
|--|---|--|--|-----------|-------------------------|--|-------------------|----------------------------|
| <p>Evaluar la percepción que tienen los integrantes del "Grupo Corporativo En Tus Manos" sobre los Valores Organizacionales de la Empresa, de acuerdo al enfoque de Valores Compartidos del modelo de las 7'S de Mckinsey.</p> | <p>Identificar el grado de conocimiento sobre la filosofía organizacional y valores Organizacionales que tienen los socios y colaboradores sobre el "Grupo Corporativo En Tus Manos".</p> | <p>Valores Compartidos</p>   | <p>"Son los valores que comparten todos los miembros, traducen la estrategia de la organización en metas circulares uniendo a la organización en el logro de metas comunes". (Tanner y Athos, 1981, p. 126).</p> | Visión    | Nivel de Conocimiento   | - ¿Qué esperamos alcanzar en tres años?  | <p>Entrevista</p> | <p>Guión de entrevista</p> |
|  |   |  |  | Misión    | Nivel de Conocimiento   | - ¿Cuál es nuestra razón de ser?<br>- ¿Cuáles son los productos o servicios que ofrecemos al cliente?  |                   |                            |
|  |   |  |  |           | Nivel de identificación | Si responden afirmativamente las dos anteriores, preguntar:<br>- ¿Te sientes conectado con la misión de la empresa?  |                   |                            |
|  |   |  |  | Valores   | Nivel de Conocimiento   | - ¿Cuáles fueron los valores primordiales que sirvieron de base para crear la compañía?<br>- ¿Cuáles son nuestros valores centrales actuales?<br>- ¿Cuál es la percepción del cliente con respecto a tus valores?<br>- ¿Qué crees que valoran más? |                   |                            |
| Normas   | Nivel de Conocimiento   | - ¿Cuáles son las normas o políticas generales que regulan la actividad dentro de la organización? |  |           |                         |  |                   |                            |



organizacional del Grupo Corporativo “En Tus Manos”. Las categorías fueron utilizadas con la finalidad de verificar que la respuesta que cada entrevistado daba, tenía un carácter objetivo y coherente, basada en conceptos previamente manejados dentro la empresa, es decir, se quería comprobar que los entrevistados podían responder mediante definiciones formales la temática de cada pregunta.

“Las unidades de análisis constituyen los *núcleos* con significado propio que serán objeto de estudio para su clasificación y recuento. Para determinar las unidades de contenido, se puede optar por analizar la respuesta global o bien dividir la respuesta en términos o expresiones que la forman” (Pérez-Serrano, 1994, p. 146). Por lo cual, las categorías desarrolladas buscaron captar que las respuestas estuviesen basadas en conceptos, con una estructura clara de la idea central, donde se expresase la opinión de cada entrevistado y que hubiese coherencia en la información proporcionada.

Una vez realizado el análisis de contenido<sup>2</sup>, se tomó la información proveniente de la operacionalización de variables y se organizaron las respuestas en tablas individuales por dimensión. Para cada dimensión, se hizo referencia al indicador, a los ítems y a las categorías de análisis correspondientes. A continuación, la tabla utilizada para tal fin:

**Nombre de la Dimensión**

| Indicador               | Ítem(s) | Categoría de análisis (Nominales) | N° |
|-------------------------|---------|-----------------------------------|----|
| Nivel de conocimiento   | XXXXXX  | “a”                               |    |
|                         |         | “b”                               |    |
| Nivel de identificación | XXXXXX  | “c”                               |    |

*Tabla #4 Formato Análisis de Contenido (por dimensión)*

<sup>2</sup> El análisis de contenido se basó en el método explicado por Gloria Pérez-Serrano en el capítulo IV (pp.133-159), de su libro Investigación Cualitativa publicado en el año 1994.

El nivel de conocimiento se refiere a la capacidad que tiene el individuo en comprender la realidad que lo rodea, mediante el uso de la razón. Una persona que conoce sobre una materia o una situación utiliza definiciones y conceptos para describirla.

El nivel de identificación se refiere al proceso mediante el cual un individuo asimila aspectos, propiedades y/o atributos de otro y se transforma (parcial o totalmente), sobre éste modelo, pudiendo influenciar aspectos en su conducta o en su pensamiento.

Cada indicador contemplaba una serie de ítems. Dichos ítems fueron las interrogantes que permitían ahondar con detalle sobre el nivel de conocimiento o identificación de la dimensión planteada.

El número (N°) correspondió a la cantidad de personas que brindaron información sobre la pregunta realizada en la entrevista, de acuerdo con las categorías de análisis planteadas.

Ejemplo:

### Dimensión “X”

| Indicador             | Ítem(s)                                     | Categoría de análisis (Nominales)  | N° |
|-----------------------|---|--|----|
| Nivel de conocimiento | - ¿Cuál es nuestra razón de ser de “X”?     | Las respuestas presentan una idea clara y distinguible   | 4  |
|                       | - ¿Cuáles son los productos que ofrece “X”? | Las respuestas describen conceptos de forma clara y precisa, a partir de una definición formal | 2  |

*Tabla #5 Ejemplo Análisis de Contenido (por dimensión)*

Su interpretación fue que 4 personas presentaron ideas claras y distinguibles sobre la razón de ser de “X”, donde utilizaron conceptos para describirla. De igual forma, sólo 2 personas describieron de forma clara y precisa, mediante el uso de definiciones, los productos que ofrece “X”.

Una vez realizado el análisis individual por dimensión, se procedió a elaborar una matriz que sirvió para resumir los resultados obtenidos:

| <b>Variable</b>     | <b>Dimensión</b> | <b>Indicador</b>        | <b>% de la muestra</b> |
|---------------------|------------------|-------------------------|------------------------|
| Valores Compartidos | Visión           | Nivel de Conocimiento   |                        |
|                     | Misión           | Nivel de Conocimiento   |                        |
|                     |                  | Nivel de Identificación |                        |
|                     | Valores          | Nivel de Conocimiento   |                        |
|                     | Normas           | Nivel de Conocimiento   |                        |
|                     | Cultura          | Nivel de Identificación |                        |

*Tabla #6 Formato Análisis de Contenido (resultados globales)*

La tabla se compuso de las siguientes columnas: nombre de la variable estudiada (Valores Compartidos), nombre de las cinco dimensiones planteadas (visión, misión, valores, normas y cultura), nombre de los indicadores (nivel de conocimiento y/o identificación) y el porcentaje de la muestra.

El porcentaje de la muestra representó la cantidad porcentual de personas entrevistadas que tienen conocimiento o se sienten identificadas con respecto a la dimensión planteada. Aplicar la operación matemática partió de dos datos fundamentales: los números obtenidos por indicador (en las tablas individuales por dimensión) y el tamaño de la muestra (siendo siempre 7). Se realizó un promedio simple por indicador y se transformó en porcentaje, mediante regla de tres.

Fórmula:

$$"X" = [(a + b) * 100\%] / \text{tamaño de muestra.}$$

Por ejemplo, si se calculase el porcentaje de la dimensión “X”, donde su indicador fuese el nivel de conocimiento, se tomaba en cuenta lo siguiente. La letra “a” tuvo el valor numérico de 4 y la letra “b” tuvo el valor numérico de 2<sup>3</sup>. Se realizó un promedio simple y se transformó en porcentaje, mediante regla de tres.

“X” = [(a + b) \* 100%] / total tamaño de muestra, es decir, se reemplazaron las letras por números:

$$“X” = [ (4+2) * 100% ] / 7 = 86\%.$$

Se escribió 86% en la fila correspondiente:

| Variable            | Dimensión | Indicador               | % de la muestra |
|---------------------|-----------|-------------------------|-----------------|
| Valores Compartidos | “X”       | Nivel de Conocimiento   | 86%             |
|                     | “Y”       | Nivel de Conocimiento   |                 |
|                     |           | Nivel de Identificación |                 |
|                     | “Z”       | Nivel de Conocimiento   |                 |
|                     | “A”       | Nivel de Conocimiento   |                 |
|                     | “B”       | Nivel de Identificación |                 |

*Tabla #7 Ejemplo Análisis de Contenido (resultados globales)*

Su interpretación fue que el 86% de la muestra tiene conocimiento sobre la dimensión “X”.

#### **4.6.- Validación de los instrumentos y la metodología de análisis de los resultados.**

<sup>3</sup> Los valores numéricos tomados se corresponden al ejemplo de la tabla #5, pág. 26

El guión de entrevista en conjunto con la operacionalización de variables fue suministrado a un experto a fin de que proporcionó la validez del mismo. El experto sugirió recomendaciones las cuales fueron tomadas en cuenta para el diseño del guión, antes de su aplicación a los integrantes de la organización objeto de estudio.

La metodología de análisis de resultados también fue validada por el mismo experto mencionado. Nombre y apellido del experto: Oscar Giménez. Especialista en Desarrollo Organizacional.

#### **4.7.- Procedimiento a seguir**

**Recolección de información documental:** el primer paso fue solicitar al sistema cliente toda la información de tipo documental que se encuentre disponible y que permita explorar el estado actual de la organización. Dicha información se utilizó en la investigación para realizar observaciones, análisis de resultados y recomendaciones.

**Diseño y aplicación del guion de entrevista:** Este instrumento se aplicó a la muestra seleccionada con el fin de identificar el grado de conocimiento de los integrantes sobre su filosofía organizacional y los valores Organizacionales, tales como: grado de conocimiento general visión, misión, valores, normas, así como su percepción de acuerdo con el grado de identificación que ellos sienten con respecto a estas dimensiones, tanto individual como grupal.

Se aplicó el instrumento a los Directivos, Gerente, Community Managers y Diseñadores Gráficos por separado en entrevistas individuales a cada uno para que se sintieran cómodos y en libertad de expresar sus opiniones sin presión alguna. Esta dinámica individual, se llevó a cabo en un ambiente cómodo que propicie la comunicación, ya sea de forma telefónica o presencial y tendrá una duración de 10 a 20 minutos por participante.

**Tabulación, procesamiento y análisis de resultados:** Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos, se procedió a ordenar, clasificar y tabular toda aquella información relevante que permita determinar el grado de conocimiento e identificación que comparten los miembros de la organización con respecto a la filosofía organizacional.

**Presentación de Resultados:** Al finalizar el presente proyecto de investigación, la organización contó con un análisis de los hallazgos encontrados y las conclusiones pertinentes. Asimismo, se entregaron las recomendaciones necesarias, las cuales serían:

- Resultados cualitativos de la percepción que tienen los integrantes del *“Grupo Corporativo En Tus Manos”* sobre los Valores Organizacionales de la Empresa
- Recomendaciones y acciones de mejora para fortalecer el conocimiento y la identificación de los miembros del *“Grupo Corporativo En Tus Manos”* sobre los Valores Organizacionales de la Empresa.

## CAPÍTULO V

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis y la discusión de la información obtenida de las entrevistas. A continuación, se muestra una matriz individual por cada dimensión que fue considerada dentro del enfoque de *Valores Compartidos* de las 7'S de Mckinsey. Al finalizar, se anexó una tabla con el resumen de los resultados del diagnóstico organizacional.

#### 5.1.- Dimensión: Visión

| Indicador             | Ítem(s)                               | Categoría de análisis (Nominales)  | N° |
|-----------------------|---------------------------------------|--|----|
| Nivel de conocimiento | ¿Qué esperamos alcanzar en tres años? | La respuesta presenta una idea clara y distinguible  | 3  |
|                       |                                       | Las respuestas describen conceptos de forma clara y precisa, a partir de una definición formal | 0  |
|                       |                                       | La respuesta es breve, con una intencionalidad concisa   | 0  |

*Tabla #8 Análisis de Contenido: Visión*

La muestra indicó que solo es 42% de las personas entrevistadas presentaron una idea clara y distinguible con respecto a la interrogante planteada, es decir, sólo 3 entrevistados contestaron qué se espera alcanzar en tres años en la organización. El resto de los entrevistados coincidieron que la información no la conocían<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Ver Tabla 10, pág. 51.

Las personas que respondieron la pregunta comentaron: *“En tres años, esperamos alcanzar posicionamiento de nuestros servicios, de nuestra marca, pero no solamente aquí, sino a nivel de afuera, es decir, a nivel internacional”*. Otro indicaba que *“Tratar de ser más formales, dentro de esta informalidad de empresa. Trabajar en la parte organizacional para estructurar nuestra organización”*

En la información recibida había dos focos principales de acción, que eran: posicionamiento de la marca ‘En tus Manos’, así como formalizar aspectos estructurales de la organización. De acuerdo con Elías, (2014), una visión empresarial es aquella que “permite enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección; es decir, nos permite lograr que se establezcan objetivos, formulen estrategias y ejecuten tareas bajo la guía de ésta, logrando así coherencia y organización”. Las respuestas dadas señalaban dos líneas de acción, por lo cual se presume que la dirección de la empresa no se fundamenta en un argumento sólido. Las respuestas dadas carecían de ser breves, no resumían en una sola frase cuál es el direccionamiento empresarial, la intencionalidad es imprecisa.

Solo 3 de las 7 personas entrevistadas dieron información al respecto. Esto representa el 14% de la muestra seleccionada.

## 5.2.- Dimensión: *Misión*

| Indicador             | Ítem(s)   | Categoría de análisis (Nominales)  | N° |
|-----------------------|---|--|----|
| Nivel de conocimiento | - ¿Cuál es nuestra razón de ser?                                  | Las respuestas presentan una idea clara y distinguible   | 7  |
|                       | - ¿Cuáles son los productos o servicios que ofrecemos al cliente? | Las respuestas describen conceptos de forma clara y precisa, a partir de una definición formal | 4  |

|                         |  |  |   |
|-------------------------|--|--|---|
| Nivel de identificación | ¿Te sientes conectado con la misión de la empresa? | La respuesta expresa una opinión positiva y coherente sobre la empresa | 4 |
|-------------------------|--|--|---|

Tabla #9 Análisis de Contenido: Misión

El 100% de los entrevistados presentó una idea clara y distinguible sobre la razón de ser de la empresa<sup>5</sup>. En su mayoría describieron a la organización como una agencia de publicidad enfocada en brindar un servicio de marketing digital y publicidad a otras empresas. En cuanto a la descripción de los servicios<sup>6</sup>, en su mayoría destacaron aquellos asociados con el marketing digital, sin embargo, también fueron nombrados otros servicios, como son: la producción de eventos o la venta de papelería en general.

La mayoría de las respuestas dadas indicaban: *“En los productos y servicios: manejo de redes sociales, creación y diseño de manuales de identidad corporativa, diseño de logos, tarjetas de presentación, flyer, pero su foco es el manejo de redes sociales”*. Otro comentó *“Nuestros servicios se basan en el asesoramiento para el crecimiento y desarrollo de su empresa. Si yo tengo una empresa, yo necesito la parte motivacional que la tenemos con Circuito 13, la parte organizacional la tenemos con el Grupo corporativo, la parte de tecnología la tenemos con la marca Tu media social y tenemos la parte de las redes sociales para el posicionamiento. Y una cosa lleva a la otra. El secreto del servicio es que cuando entramos en la empresa lo hacemos de forma organizada, de tal manera que el cliente no nos vea como unos toderos, sino como una corporación que presta varios servicios a través de las múltiples empresas que la componen”*.

Para Rivera, (1991), una misión organizacional “contiene información como, qué tipos de productos o servicios produce la organización, quiénes son sus

<sup>5</sup> Ver Tabla 11, pág. 52

<sup>6</sup> Ver Tabla 12, pág. 54

clientes, y qué valores importantes tiene”. La mayoría de las respuestas dadas describían los tipos de productos o servicios de la organización, pero no hacían referencia al tipo de mercado al que se dirigían o los valores intrínsecos de la organización.

El 50% de los entrevistados expresaron una opinión positiva<sup>7</sup> con respecto a la empresa e indican que se sienten identificados con la idea general de la razón de ser de la organización. Este 50% se correspondió con personas que afirmaron tener más de seis meses o incluso más de dos años trabajando con la empresa, por ejemplo:

*“Yo llevo desde agosto [siete meses] trabajando con ellos y he crecido de la mano con ellos. Todo lo que he aprendido de manejo de redes sociales ha sido gracias a ellos y me siento super identificada con el propósito de la empresa”.*

Otra persona comentó:

*“Sí, tengo ya dos años trabajando con ellos y he crecido en la organización. Yo empecé como community manager y tres cuentas a la vez. Tenía un diseñador que me ayudaba en todo. Con el tiempo me fueron dando más cuentas y las más importantes hasta que un día decidieron ofrecirme el puesto de Gerente de Contenido Web y ahora estoy a cargo de los community managers y los diseñadores gráficos”.*

El restante 50% de los entrevistados no emitieron una opinión positiva de la empresa y admitieron que aún estaban en fase de exploración, tienen menos de seis meses trabajando allí. Expresaron que aún les falta mucho por aprender y entender sobre el funcionamiento de la organización. Uno de ellos comentó: *“Sí me gusta, es chévere, pero aún estoy conociendo cómo funciona todo acá, es decir, solo llevo dos meses con ellos. A mí me gusta ser diseñador gráfico y trabajar de forma flexible (...) Los jefes me han dado tips, información*

---

<sup>7</sup> Ver Tabla 13, pág. 55

*de cómo hacer para mejorar y me han regañado cuando no lo estoy haciendo bien y creo que eso es positivo porque te ayudan a crecer como persona y como profesional”.*

### 5.3.- Dimensión: **Valores**

| <b>Indicador</b>      | <b>Ítem(s)</b>  | <b>Categoría de análisis (Nominales)</b>   | <b>N°</b> |
|-----------------------|---|--|-----------|
| Nivel de conocimiento | - ¿Cuáles fueron los valores primordiales que sirvieron de base para crear la compañía?   | Las respuestas presentan una idea clara y distinguible   | 7         |
|                       | - ¿Cuáles son nuestros valores centrales actuales?<br>- ¿Cuál es la percepción del cliente con respecto a tus valores?<br>- ¿Qué crees que valoran más? | Las respuestas describen conceptos de forma clara y precisa, a partir de una definición formal | 0         |

*Tabla #10 Análisis de Contenido: Valores*

El 100% de los entrevistados enunciaron al menos cuatro (4) valores organizacionales<sup>8</sup>, es decir, presentaron una idea clara y distinguible. La mayoría de los valores enunciados coincidieron entre sí. Al momento de realizar la entrevista a cada miembro de la organización, cada uno enumeró cuatro valores fundamentales, los mismos son: Responsabilidad, Trabajo en equipo, Confianza y Compromiso.

Cuando se indagó acerca de la definición de los valores mencionados, los entrevistados dieron información variada al respecto. Por ejemplo, esta es la percepción sobre el valor de la confianza: *“Lo que yo creo que el valor principal*

---

<sup>8</sup> Ver Tabla 15, pág. 60

es ‘hacerte amigo del cliente’, por supuesto bajo la premisa que se está haciendo un buen trabajo, que se están realizando las publicaciones a tiempo y que estamos cumpliendo con el tiempo de entrega. Eso para mi es generar confianza”.

Otra entrevistado manifestó su percepción de trabajo en equipo y responsabilidad: “Creo que valoran más la responsabilidad y el trabajo en equipo que les hemos hecho ver en cada solicitud que nos han hecho, porque trabajamos juntos para lograr las cosas y tratamos de que sea a tiempo y como el cliente lo pide”.

Los 7 entrevistados pudieron enlistar los valores organizacionales y coincidir entre sí, sin embargo, explicaron que no cuentan con una definición formal de cada uno.

#### 5.4.- Dimensión: *Normas*

| Indicador             | Ítem(s)  | Categoría de análisis (Nominales)   | N° |
|-----------------------|--|---|----|
| Nivel de conocimiento | ¿Cuáles son las normas o políticas generales que regulan la actividad dentro de la organización? | Las respuestas presentan una idea clara y distinguible                                    | 7  |
|                       |  | Las respuestas describen conceptos de forma precisa, a partir de una documentación formal | 4  |

Tabla #11 Análisis de Contenido: Normas

El 100% de los entrevistados presentaron ideas claras y distinguibles sobre las normas a seguir para realizar su trabajo<sup>9</sup>. Uno de los entrevistados las describió de la siguiente forma:

*Las normativas generales son:*

<sup>9</sup> Ver Tabla 18, pág. 64.

1. *Responsabilidad*
2. *Buena ortografía*
3. *El cliente paga y yo te pago a ti*

*Los community managers están obligados a llamar una vez por semana al cliente y los clientes me lo dicen. Ellos deben hacer un reporte mensual de seguimiento del cliente, que sirve para medir su gestión personal, para dárselo al cliente y para entregárselo a la empresa. Así el cliente sabe cómo está creciendo su cuenta, nosotros sabemos si las estrategias que estamos aplicando son las correctas. Además, es muy fácil controlarlo porque nosotros utilizamos grillas, que es como un horario de clases, donde se puede ver la programación de actividades que tienen los community managers y los diseñadores gráficos con el cliente. Ellos deben publicar dos veces al día en Instagram y el resto de las redes sociales está automatizado.*

Muchos de los entrevistados comentaron que los conceptos (normas) laborales se dicen al momento de iniciar el trabajo, pero que las mismas no están escritas en un documento de apoyo.

### **5.5.- Dimensión: *Cultura***

| <b>Indicador</b>        | <b>Ítem(s)</b>   | <b>Categoría de análisis (Nominales)</b>                               | <b>N°</b> |
|-------------------------|--|--|-----------|
| Nivel de identificación | ¿Consideras que dentro de la organización todo el personal comparte los mismos elementos de la cultura organizacional (valores, creencias, misión, visión y normas)? | La respuesta expresa una opinión positiva y coherente sobre la empresa | 1         |

*Tabla #12 Análisis de Contenido: Cultura*

No todos los entrevistados expresaron una opinión positiva y coherente sobre la empresa, es decir, indicaron que no todos comparten los mismos elementos de la cultura organizacional<sup>10</sup>. Afirmaron que existe alta rotación en el personal y que ello se asocia a dos razones principales: el teletrabajo es una desventaja para crear un equipo de trabajo compenetrado y existen vacíos de información en aspectos de la cultura organizacional.

Uno de los entrevistados comentó: *“Quisiera que fuera así, pero no. Ya como tengo dos años aquí, he visto como gente va y viene. No todos les gusta el tipo de trabajo o le ofrecen algo mejor y se van. Creo que es porque el trabajo es freelance, es difícil mantener a todo el mundo motivado y enfocado en lo que queremos alcanzar. Como supervisor te lo digo, que es difícil, hasta yo mismo he tenido que pedir ayuda a Peter con situaciones que hemos tenido con alguno de los chicos.*

*Creo que también se debe a que todo es muy informal acá, sabes. Es decir, como no tenemos un lugar físico o una red compartida o algo que nos una en el mismo ambiente, ya sea virtual o físico, hace que algunos se identifiquen mucho y otros no.”*

Otra persona respondió: *“¿Todos? No, no creo. De hecho, hay mucha rotación de personal, de hecho la mayoría de la gente con la que me había tocado trabajar inicialmente, no está y entre los nuevos no conozco a ninguno. Sin embargo, en las reuniones mensuales que hemos tenido, si se siente el compañerismo y el trabajo en equipo. Es que esto acá es un poco desordenado, entonces no todo el mundo le gusta eso y yo creo que por eso se van.”*

A continuación, se presentó una tabla con el resumen de los resultados expuestos anteriormente, mediante el método de análisis de contenido. Dicha tabla recopiló los resultados globales de la variable *Valores Compartidos*.

---

<sup>10</sup> Ver Tabla 19, pág. 67

| Variable            | Dimensión | Indicador               | % de la muestra |
|---------------------|-----------|-------------------------|-----------------|
| Valores Compartidos | Visión    | Nivel de Conocimiento   | 14              |
|                     | Misión    | Nivel de Conocimiento   | 79              |
|                     |           | Nivel de Identificación | 57              |
|                     | Valores   | Nivel de Conocimiento   | 50              |
|                     | Normas    | Nivel de Conocimiento   | 79              |
|                     | Cultura   | Nivel de Identificación | 14              |

Tabla #13 Análisis de Contenido: Resultados Globales

Esta tabla resumió el resultado del diagnóstico organizacional realizado en la variable de *Valores Compartidos* del modelo de las 7'S de Mckinsey en el “*Grupo Corporativo En Tus Manos*”. Casi el 80% de los entrevistados expresaron ideas claras y distinguibles sobre la misión y las normas, sin embargo, el nivel de conocimiento de la visión y los valores alcanzaron entre el 0% al 50% de la muestra seleccionada.

El nivel de identificación en cuanto a la misión y a la cultura organizacional se ubicaron entre el 0% al 57% de la muestra seleccionada.

La empresa no cuenta con la visión, la misión y los valores formalizados, por lo cual las ideas generales de dichos conceptos se mostraron imprecisas y basadas en creencias individuales. Sólo aquellos elementos de la filosofía organizacional que tuviesen que ver con la actividad diaria (misión) y/o recompensa monetaria (normas) presentaron ideas claras y distinguibles.

La misión, visión y valores son “las metas superiores que constituyen las ideas fundamentales alrededor de las cuales se desarrolla un negocio” (Mintzberg, 1993, p.351). Para que ello se logre, es fundamental que las mismas estén formalizadas, escritas en documentos de apoyo e internalizadas por los miembros de la organización. Esto fomentará una identidad corporativa sólida y compartida.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo principal de este trabajo de investigación fue evaluar la percepción que tienen los integrantes del “*Grupo Corporativo En Tus Manos*” sobre los Valores Organizacionales de la Empresa, de acuerdo al enfoque de Valores Compartidos del modelo de las 7’S de Mckinsey. También se buscó aportar sugerencias o líneas de acción que ayudasen a la empresa, en concordancia con el resultado del diagnóstico realizado. A continuación, las conclusiones y las recomendaciones derivadas de dicha discusión.

#### **6.1- Conclusiones**

Se realizaron siete (7) entrevistas semi-estructuradas al personal del “*Grupo Corporativo En tus Manos*”, que representó 60% del personal, siendo entrevistados dos directores ejecutivos, un gerente, dos community managers y dos diseñadores gráficos.

Una vez realizadas las entrevistas, se procedió con el análisis de contenido, donde se descompuso la variable de *Valores Compartidos* en cinco dimensiones, que son visión, misión, valores, normas y cultura; y a cada una se le asignó categorías nominales. Cada categoría nominal permitió clasificar las respuestas dadas por los entrevistados y cuantificar el porcentaje de personas que coincidieron con la misma.

Los conceptos de visión, misión y valores del “*Grupo Corporativo En tus Manos*”, estaban basados en las creencias individuales de los miembros de la organización. Las características principales de las respuestas dadas por los entrevistados fueron ideas generales imprecisas y subjetivas.

Según Recklies (2014) los “Valores compartidos son los conceptos rectores, las ideas fundamentales en torno a las cuales se basa una empresa, deben ser simples, generalmente expresadas a nivel abstracto, tienen un gran significado dentro de la organización”. La estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, el personal y las habilidades nacen de la razón de ser de la organización y del por qué se creó originalmente, y lo que representa. Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Es aquello que une a sus miembros y alinea hacia una misma dirección.

El diagnóstico organizacional en el “*Grupo Corporativo En tus Manos*”, desde la teoría de Mckinsey, encontró que los elementos que formaron la variable no estaban definidos ni desde la percepción individual ni conjunta dentro de la organización. Si examinamos el primer objetivo específico de este trabajo de investigación, que es identificar el grado de conocimiento sobre la filosofía organizacional y valores Organizacionales que tienen los socios y colaboradores sobre el “*Grupo Corporativo En Tus Manos*”, se observó que el nivel de conocimiento de la filosofía corporativa predominaba en un 60% de personal entrevistado. Los integrantes hablaban desde su creencia individual, no desde un documento de apoyo que reseñara algún texto formal de estas dimensiones (visión, misión, valores y normas). Igualmente, en ocasiones expresaron que la información no la conocían.

Si observamos el segundo objetivo específico de este trabajo de investigación, que es determinar el grado de identificación que comparten los miembros de la organización con respecto a la filosofía organizacional y los valores organizacionales, se puede concluir que el nivel de identificación está aproximadamente en el 20% - 30% de los entrevistados. Varios de los participantes admitieron que tienen poco tiempo en la organización.

Ahora bien, los valores de la empresa, así como la visión y la misión suelen estar influenciados por la idiosincrasia del fundador, a veces por el origen de la empresa, y a veces simplemente se van forjando con el tiempo. Sin embargo, para esta organización dichos aspectos aún no han sido

formalizados. Desde la preocupación genuina de los directivos de la empresa al apoyar a realizar este trabajo de investigación, se concluyó que la entrega del diagnóstico organizacional sobre la variable de *Valores Compartidos* del modelo de las 7'S de Mckinsey en el "*Grupo Corporativo En Tus Manos*" abrió paso a una revisión profunda sobre la identidad corporativa de la empresa. Sus elementos de filosofía corporativa necesitan ser formalizados para que la estructura actual de la empresa evolucione y se puedan asentar bases sólidas que permita su funcionamiento en el futuro.

Este entregable es un elemento más que le permitió, principalmente a los directivos de la empresa, conocer el estado actual de su organización con respecto a esta variable y brindar las líneas de acción para que todos los que trabajen en el *Grupo* conozcan y compartan sus aspectos organizacionales.

## **6.2- Recomendaciones**

Con base al análisis y las conclusiones obtenidas del presente estudio, se presentaron las recomendaciones hacia los directivos del "*Grupo Corporativo En Tus Manos*". Se propuso realizar sesiones de retroalimentación con los Directivos de la empresa, así como el personal que participó en el diagnóstico organizacional para presentar los resultados alcanzados. Dichas sesiones buscaron despertar el interés y focalizar la atención en la importancia de tener una misión, una visión y los valores corporativos formalizados.

Se recomendó sentar bases sólidas sobre estos elementos principales de la filosofía organizacional que permitieran al Grupo Corporativo En Tus Manos crear una identidad corporativa. Esto ayudará en el futuro a esbozar líneas de acción para alcanzar metas retadoras y generar un sentido de pertenencia que ayude a disminuir la rotación de personal. Desde la óptica del investigador, se observó que el tipo de diseño organizacional manejado desde el teletrabajo complejiza la tarea, sin embargo, con el debido compromiso de los líderes y el manejo de diferentes estrategias de gestión del cambio es posible que se

establezca un puente robusto entre los valores compartidos y los miembros de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Arriera, L. y De Abreu, D. (2006). *Relación jurídico-contractual del teletrabajador en el sector de telecomunicaciones del área metropolitana de Caracas*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello.
- Baptista, L., Fernández, C. y Hernández, S. (2010). *Metodología de la Investigación*. Lima, Perú: Editora El Comercio S.A.
- Correa, S., Puerta, A. y Restrepo, B. (1996). *Investigación Evaluativa*. Recuperado el 05 de noviembre de 2017 de <http://web.unap.edu.pe/web/sites/default/files/Investigacion%20evaluativa.pdf>
- Diazgranados, L. (s.f). El teletrabajo. Bogotá, Colombia: *Universidad del Rosario*. Recuperado el 05 de noviembre de 2017 de [http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/33/3335ab24-8bf8-45bfbded-1c2cf0ae27cd.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/33/3335ab24-8bf8-45bfbded-1c2cf0ae27cd.pdf)
- Elías, A. (2014). *La visión de una empresa*. Recuperado el 18 de marzo de 2018 de <https://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa>
- Filgueira, E. y Pietrantonio, G. (1997). *El teletrabajo: Posibilidades de implantación en Venezuela* (Tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello.
- Gamero, R. (2015). *Diagnostico organizacional de la empresa The People Security según el modelo de las 7's de Mckinsey*. (Proyecto de trabajo especial de grado). Universidad Católica Andrés Bello.
- Gardey, A. y Pérez, P. (2014). Definición de teletrabajo. Florida, EEUU: *Definición. De*. Recuperado el 05 de noviembre de 2017 de <https://definicion.de/teletrabajo/>

- Hammond, A. y Savino, O. (1998). *Estudio de factibilidad para implementar el teletrabajo en una empresa trasnacional en Venezuela*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello.
- Hernández, J. (2017). Modelo de factores críticos del éxito para el despliegue de programas de filosofía organizacional. Toronto, Canadá: *Research Gate*. Recuperado el 05 de noviembre de 2017 de [https://www.researchgate.net/publication/317122327\\_Modelo\\_de\\_factores\\_criticos\\_del\\_exito\\_para\\_el\\_despliegue\\_de\\_programas\\_de\\_filosofia\\_organizacional](https://www.researchgate.net/publication/317122327_Modelo_de_factores_criticos_del_exito_para_el_despliegue_de_programas_de_filosofia_organizacional)
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo.
- Lares, J. y Sandia, C. (2005). *Teletrabajo: Perfil del trabajador móvil*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Andrés Bello.
- Manktelow, J. (2015). The McKinsey 7-S Framework Ensuring That All Parts of Your Organization Work in Harmony. Arizona, EEUU: *MindTools Essential skills for an excellent career*. Recuperado el 05 de noviembre de 2017 de [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_91.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm)
- Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (2016). Historia del teletrabajo. Bogotá, Colombia: *Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones*. Recuperado el 05 de noviembre de 2017 de <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-channel.html>
- Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México DF, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Normas, APA. (2016). Normas APA 2016 para la presentación de trabajos escritos. Virginia, EEUU: *Normas APA, A chegg service*. Recuperado el 05 de noviembre de 2017 de <http://normasapa.com/>
- Pérez-Serrano, G. (1994). *Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. II Técnicas y análisis de datos*. Madrid, España: Editorial La Muralla.

- Peters, T. y Waterman, R. (1984). *En busca de la excelencia. Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Ravanfar, M. (2015). Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of Mckinsey. Hormozgan, Iran: *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*. Recuperado el 18 de marzo de 2018 de: <https://www.journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1792/1694>
- Real Academia Española. (2017). Teletrabajo. Madrid, España: *Real Academia Española*. Recuperado el 05 de noviembre de 2017 de <http://dle.rae.es/?id=ZNp5nuE>
- Recklies, D. (2014). The 7 S Model – Summary and Application. Georgia, Estados Unidos: *The Manager*. Recuperado el 18 de marzo de 2018 de: <http://www.themanager.org/2014/10/7-s-model>
- Rivera, O. (1991). Los conceptos de: misión, visión y propósito estratégico. Deusto, España: *Universidad de Deusto*. Recuperado el 18 de marzo de 2018 de: [http://www.cegis.otalca.cl/doc/miguel\\_bustamante/direccion\\_sistemas\\_salud\\_talca/6%20Mision\\_Vision\\_Proposito\\_Estrategico.pdf](http://www.cegis.otalca.cl/doc/miguel_bustamante/direccion_sistemas_salud_talca/6%20Mision_Vision_Proposito_Estrategico.pdf)
- Rojas, S. (2002). Investigación Social Teoría y Praxis. México DF, México: *Google Books*. Recuperado el 05 de noviembre de 2017 de [http://books.google.co.ve/books?id=a5Aau7zn7YC&pg=PA153&dq=investigaci%C3%B3n+primaria+o+secundaria&hl=es&ei=aWfETqL6AcTh0QHmiOH4Dg&sa=X&oi=book\\_result&ct=bookthumbnail&resnum=10&ved=0CF0Q6wEwCQ#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20primaria%20o%20secundaria&f=false](http://books.google.co.ve/books?id=a5Aau7zn7YC&pg=PA153&dq=investigaci%C3%B3n+primaria+o+secundaria&hl=es&ei=aWfETqL6AcTh0QHmiOH4Dg&sa=X&oi=book_result&ct=bookthumbnail&resnum=10&ved=0CF0Q6wEwCQ#v=onepage&q=investigaci%C3%B3n%20primaria%20o%20secundaria&f=false)
- Rojas, R. (2006). Guía para realizar Investigaciones Sociales. México DF, México: *Google Books*. Recuperado el 05 de noviembre de 2017 de <http://books.google.co.ve/books?id=INHY5YetxQC&pg=PA95&dq=marco+>

[te%C3%B3rico&hl=es&ei=6UubTsXxNOb40gHI1aytBA&sa=X&oi=book\\_r  
esult&ct=bookthumbnail&resnum=3&ved=0CDwQ6wEwAg#v=onepage&q  
=marco%20te%C3%B3rico&f=false.](https://www.lifeder.com/guion-de-entrevista/)

- Romero, M. (2014). ¿Qué es un Guión de Entrevista? Arizona, EEUU: *Lifeder.com*. Recuperado el 05 de noviembre de 2017 de <https://www.lifeder.com/guion-de-entrevista/>
- Ruiz, M. (2014). Políticas Públicas en Salud y su impacto en el seguro popular en Culiacán, Sinaloa, México. Caracas, Venezuela: *Enciclopedia Virtual*. Recuperado el 05 de noviembre de 2017 de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/indice.htm>
- Tanner, P. y Athos, A. (1981). *The Art of Japanese Management*. Estados Unidos: Editorial Warner Books
- Universidad Católica Andrés Bello. (2015). *Breve instructivo para la presentación del proyecto de trabajo especial de grado*. Caracas, Venezuela.
- Valero, M. (2010). *Impacto de los sistemas de planificación de recursos empresariales en grandes empresas*. (Tesis de postgrado). Universidad Católica Andrés Bello.
- Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Revista Educación*. Recuperado el 05 de noviembre de 2017 de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/538/589>
- Vila, E. (2011). *Diagnóstico organizacional de la Gerencia de Operaciones TI centralizada de CANTV*. (Proyecto de trabajo especial de grado). Universidad Católica Andrés Bello.
- Wever, P. y Loreto, G. (2016). Quienes somos y que ofrecemos. Gestión de redes sociales y marketing digital. Caracas, Venezuela: *En tus Manos*. Recuperado el 05 de noviembre de 2017 de <http://entusmanos.com.ve/>
- Wortey, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y cambio*. México DF, México: Editores Cengage Learning S.A.

**ANEXO A**  
**INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS**

Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

## **GUIÓN DE ENTREVISTA**

1. ¿Qué esperamos a alcanzar en tres años?
2. ¿Cuál es nuestra razón de ser?
3. ¿Cuáles son los productos o servicios que ofrecemos al cliente?
4. Si responden afirmativamente las dos anteriores, preguntar: ¿Te sientes conectado con la misión de la empresa?

5. ¿Cuáles fueron los valores primordiales que sirvieron de base para crear la compañía?
  
6. ¿Cuáles son nuestros valores centrales actuales?
  
7. ¿Cuál es la percepción del cliente con respecto a tus valores?
  
8. ¿Qué crees que valoran más?
  
9. ¿Cuáles son las normas o políticas generales que regulan nuestra actividad dentro la organización?
  
10. ¿Consideras que dentro de la organización todo el personal comparte los mismos elementos de la cultura organizacional (valores, creencias, misión, visión y normas)?

**ANEXO B**  
**TABULACIÓN DE ENTREVISTAS**

**Ítem: 1. ¿Qué esperamos a alcanzar en tres años?**

| N° | Nombre y Apellido | Cargo              | Respuesta   |
|----|-------------------|--------------------|---|
| 1  | Gustavo Loreto    | Director Ejecutivo | <p>Tratar de ser más formales, dentro de esta informalidad de empresa. Trabajar en la parte organizacional para estructurar nuestra organización.</p> <p>Adicional, espero posicionar nuestra marca y nuestros servicios en Venezuela y en la parte internacional. Para hacer más rentable nuestro negocio, ya sabes por la situación económica del país, tratar de consolidar una base de clientes en el extranjero, para avanzar con más fuerza en la parte interna y ampliar nuestra plantilla de personas.</p>  |
| 2  | Peter Wever       | Director Ejecutivo | <p>En tres años, espero alcanzar posicionamiento de nuestros servicios, de nuestra marca, pero no solamente aquí, sino a nivel de afuera, es decir, a nivel internacional. Para mi posicionamiento significa entrar a un buen mercado y mantenernos como quien dice activos. Entrar a un nuevo mercado, es decir, cuando tu buscas el posicionamiento de una marca lo buscas hacerlo en tu país, sin embargo, como "En tus Manos" tiene tantas aristas, quizá la parte de los eventos se conociera más a nivel nacional, pero la parte de media social si quisiera que fuese más afuera. Pero, en verdad, apuntar a un mercado internacional que nos permitirá tener nuestras bases en Venezuela por un tema de sustentabilidad económica, debido a la realidad del país.</p> |

|   |                         |                          |   |
|---|-------------------------|--------------------------|---|
| 3 | Jesús Orozco            | Gerente de Contenido Web | Posicionamiento de nuestra marca en el mercado nacional e internacional. Una de las cosas más importantes es mantener a flote la compañía y para eso, debemos expandirnos en el mercado internacional para que nos den dividendos en moneda dura que nos permita mantener la operación en Venezuela. También enfocar nuestros esfuerzos en conseguir personas para entrenarlas y que se sientan identificadas con la empresa. |
| 4 | Greysi González         | Diseñador Gráfico        | No conozco la información, no me la han dicho.  |
| 5 | Cristina Rojas          | Community Manager        | No sé cómo responderte esa pregunta.  |
| 6 | Eduardo Diaz            | Diseñador Gráfico        | No sé.  |
| 7 | María Fernanda Boulange | Community Manager        | Aún no nos han dicho nada.  |

*Tabla #14: Ítem 1*

**Ítem: 2. ¿Cuál es nuestra razón de ser?**

| <b>N°</b> | <b>Nombre y Apellido</b> | <b>Cargo</b>       | <b>Respuesta</b>  |
|-----------|--------------------------|--------------------|---|
| 1         | Gustavo Loreto           | Director Ejecutivo | Somos una agencia de publicidad que ofrece soluciones al cliente en el rango de lo que es el marketing digital y el diseño gráfico. "En tus Manos" tiene como objetivo principal prestar un servicio de ventas y marketing digital. |

|   |                         |                          |  |
|---|-------------------------|--------------------------|--|
| 2 | Peter Wever             | Director Ejecutivo       | Por la necesidad de prestar un servicio de ventas y de productos que den soluciones inmediatas a los clientes. Cuando “En tus Manos” nace fue con el foco de prestar un servicio de ventas y marketing.  |
| 3 | Jesús Orozco            | Gerente de Contenido Web | Prestar un servicio de ventas y marketing digital.   |
| 4 | Greysi González         | Diseñador Gráfico        | Crecer como empresa y crecer como persona; y no sólo hacer crecer a la empresa “En tus manos” sino hacer crecer a los clientes. Además, ayudan a crecer a sus empleados en lo personal y en lo profesional; al igual que para ellos mismos como empresa. |
| 5 | Cristina Rojas          | Community Manager        | Es una agencia de publicidad que maneja redes sociales, diseño web, material publicitario (pendones, volantes y etc). Nuestro propósito está en promocionar las marcas, eventos y/o productos de los clientes mediante la creación de contenido web.     |
| 6 | Eduardo Diaz            | Diseñador Gráfico        | Es una agencia de publicidad donde creamos piezas publicitarias para los clientes con el propósito de hacer crecer su marca y a su vez eso nos ayude a nosotros a crecer como profesionales y a la empresa también.                                      |
| 7 | María Fernanda Boulange | Community Manager        | Agencia de redes sociales, diseño web, pendones, volantes y material publicitario. El propósito es promocionar las marcas, eventos y/o productos de los clientes.  |

*Tabla #15: Ítem 2*

**Ítem: 3. ¿Cuáles son los productos o servicios que ofrecemos al cliente?**

| N° | Nombre y Apellido | Cargo                    | Respuesta   |
|----|-------------------|--------------------------|---|
| 1  | Gustavo Loreto    | Director Ejecutivo       | Marketing digital, manejo de redes sociales, plan de comunicaciones, diseño gráfico, etc.   |
| 2  | Peter Wever       | Director Ejecutivo       | Nuestros servicios se basan en el asesoramiento para el crecimiento y desarrollo de su empresa. Si yo tengo una empresa, yo necesito la parte motivacional que la tenemos con Circuito 13, la parte organizacional la tenemos con el Grupo corporativo, la parte de tecnología la tenemos con la marca Tu media social y tenemos la parte de las redes sociales para el posicionamiento. Y una cosa lleva a la otra. El secreto del servicio es que cuando entramos en la empresa lo hacemos de forma organizada, de tal manera que el cliente no nos vea como unos toderos, sino como una corporación que presta varios servicios a través de las múltiples empresas que la componen. Cada una de estas empresas tiene que crecer paralelamente para poder brindar un servicio especializado al cliente. |
| 3  | Jesús Orozco      | Gerente de Contenido Web | Nuestros servicios principales están basados en el marketing digital, manejo de redes sociales, plan de comunicaciones para corporaciones y producción de eventos a gran escala.  |
| 4  | Greysi González   | Diseñador Gráfico        | En los productos y servicios: manejo de redes sociales, creación y diseño de manuales de identidad corporativa, diseño de logos, tarjetas de presentación, flyer, todo lo relacionado   |

|   |                         |                   |  |
|---|-------------------------|-------------------|--|
|   |                         |                   | con papelería corporativa, pero su foco es el manejo de redes sociales.  |
| 5 | Cristina Rojas          | Community Manager | Páginas web, manejo de redes sociales, diseño gráfico de piezas publicitarias y planes de comunicaciones. Eso ultimo más que todo para clientes corporativos.  |
| 6 | Eduardo Diaz            | Diseñador Gráfico | Yo he trabajado con el manejo de redes sociales, creación y diseño de manuales de identidad corporativa, diseño de logos, tarjetas de presentación, flyers. También he diseñado páginas web y he participado en elaborar piezas para eventos corporativos. |
| 7 | María Fernanda Boulange | Community Manager | Diseño web, pendones, volantes y material publicitario   |

*Tabla #16: Ítem 3*

**Ítem: 4. ¿Te sientes conectado con la misión de la empresa?**

| <b>N°</b> | <b>Nombre y Apellido</b> | <b>Cargo</b>       | <b>Respuesta</b>  |
|-----------|--------------------------|--------------------|---|
| 1         | Gustavo Loreto           | Director Ejecutivo | Si, claro, desde que me asocié con Peter he tenido la oportunidad de ir desarrollando la línea de negocios que quería e ir creando esta marca. Creo que poco a poco estamos construyendo un equipo de trabajo, pero como todo, al principio es difícil. La verdad que lo que hacemos aquí es algo que requiere mucho esfuerzo y pasión, pero estamos empezando y hay que ir haciendo las cosas para que en el futuro seamos una empresa solida y donde todo el mundo quiera trabajar. |

|   |                 |                          |   |
|---|-----------------|--------------------------|---|
| 2 | Peter Wever     | Director Ejecutivo       | Por supuesto, tengo mas de 15 años con este negocio y he visto como ha crecido y hemos ido ganado terreno con este campo. Claro, al principio solo era algo mío, que empecé aquí en Guarenas, de publicidad tradicional. Luego conocí a Gustavo y me habló del marketing digital y le dije “¿por qué no te asocias conmigo?” y así empezó todo este sueño. Me encanta lo que hacemos aquí y queremos hacer que este negocio crezca. |
| 3 | Jesús Orozco    | Gerente de Contenido Web | Sí, tengo ya dos años trabajando con ellos y he crecido en la organización. Yo empecé como community manager y tres cuentas a la vez. Tenía un diseñador que me ayudaba en todo. Con el tiempo me fueron dando más cuentas y las más importantes hasta que un día decidieron ofrecerme el puesto de Gerente de Contenido Web y ahora estoy a cargo de los community managers y los diseñadores gráficos                             |
| 4 | Greysi González | Diseñador Gráfico        | He crecido como persona y como profesional, porque como persona te aconsejan muchísimo y te dan tutoriales de autoayuda y crecimiento profesional que te ayudan a salirte de tu zona de confort y a desarrollar la creatividad para generar ideas innovadoras. Les agradezco porque han sido pacientes y me han dado oportunidades para crecer. Me gusta lo que hago en la empresa.   |
| 5 | Cristina Rojas  | Community Manager        | Yo llevo aproximadamente cuatro meses con ellos y me han enseñado mucho y me han ayudado a desarrollar mis habilidades como community manager. Me gusta mucho la flexibilidad que nos dan, es decir, que podamos trabajar desde casa y que las veces  |

|   |                         |                   |  |
|---|-------------------------|-------------------|--|
|   |                         |                   | que he venido a la oficina, puedo venirme casual, sin estar muy arreglada. Me siento bien trabajando con ellos, pero siento que a veces nos falta claridad en algunas cosas o se hacen las cosas como apurados, es algo que debemos mejorar. Debe ser porque me estoy adaptando, aun soy nueva.  |
| 6 | Eduardo Diaz            | Diseñador Gráfico | Si me gusta, es chévere, pero aún estoy conociendo como funciona todo acá, es decir, solo llevo dos meses con ellos. A mí me gusta ser diseñador gráfico y trabajar de forma flexible. He tenido experiencia en otras agencias y esta es exigente, pero te dan tu tiempo. Es como que dicen las reglas desde el principio y ya tú te organizas para cumplir. Los jefes me han dado tips, información de cómo hacer para mejorar y me han regañado cuando no lo estoy haciendo bien y creo que eso es positivo porque te ayudan a crecer como persona y como profesional. |
| 7 | María Fernanda Boulange | Community Manager | Yo llevo desde agosto trabajando con ellos y crecido de la mano con ellos. Todo lo que he aprendido de manejo de redes sociales ha sido gracias a ellos y me siento super identificada con el propósito de la empresa. Me siento bien a gusto trabajando con ellos, a pesar de que, a veces, sean un poco desordenaditos.  |

*Tabla #17: Ítem 4*

**Ítem: 5. ¿Cuáles fueron los valores primordiales que sirvieron de base para crear la compañía?**

| N° | Nombre y Apellido | Cargo              | Respuesta  |
|----|-------------------|--------------------|--|
| 1  | Gustavo Loreto    | Director Ejecutivo | <p>La empresa existe desde el 2003 y la agencia de publicidad se venía manejando de forma tradicional, es decir, diseño gráfico, impresiones, imagen y luego de que nos asociamos, se complementa con el tema del marketing digital, eso empezó hace 2 años.</p> <p>Yo creo que uno de los principales valores cuando me asocie con Peter era aprender a ponerme en el lugar de los demás, tratar de entender lo que quiere el cliente, y como dice el: ‘tú con tu conocimiento tratar de llevarlo a tu terreno y cambiar las cosas’.</p> <p>Eso y apostar a educar a nuestros muchachos. Yo prefiero que ellos vean ‘En tus Manos’ como una escuelita en la que van aprendiendo y obteniendo conocimientos, que tener a personas de por vida que no mejoren ni su calidad de servicio ni su saber diario. O más importante para mí es que ellos sepan que aquí pueden aprender mejor como hacer su oficio y como tratar al cliente con calidad.</p> |
| 2  | Peter Wever       | Director Ejecutivo | <p>Yo quiero una empresa para no hacer las cosas que me han hecho a mí. Primero que nada, nos colocamos en el lugar de los clientes. El hecho de la frase que dice “el cliente siempre tiene la razón” la verdad es que no es cierta, porque para mí uno debe estar en la capacidad de educar al cliente y tener la capacidad de abordarlo, es decir,</p>  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>llevar al cliente a tu terreno y hay que aprender a manejar al cliente. Yo creo que uno de los principales valores era aprender a ponerme en el lugar de los demás, tratar de entender lo que quiere la otra persona, respetar lo que quiere la otra persona y tú con tu conocimiento tratar de llevarlo a tu terreno y cambiar las cosas. Eso se resume a una vocación de servicio. Para mí lo más importante es atender al cliente y que se sienta satisfecho con el servicio que le estamos prestando.</p> <p>Somos estrictos, es decir, hay un tema de disciplina que queremos fomentar en las personas que trabajan con nosotros y claro, es difícil, porque la mayoría son freelance, que es una nueva metodología de trabajo que estamos aplicando debido a la situación país; y que ellos sientan que “En tus manos” es una empresa con la que pueden contar y llevar comida a la casa. Una de las primeras cosas que a mí me motiva a trabajar con ellos, es que ellos se sientan bien, es decir, mis muchachos primero. Dentro de nuestra filosofía, el trato al vendedor.</p> <p>Aprender a delegar, a que los CM y los Di puedan gerenciarse ellos mismos. Yo quiero que todos los muchachos que están tomando puestos aquí y que a medida que la empresa vaya creciendo, ellos puedan subir y no traer gente de afuera.</p> <p>Entonces resumiendo:<br/> Servicio<br/> Darle justo valor a mi equipo y educarlo</p> |
|--|--|---|

|   |                         |                          |   |
|---|-------------------------|--------------------------|---|
| 3 | Jesús Orozco            | Gerente de Contenido Web | Solo tengo como dos años y de eso antes no me habían hablado. |
| 4 | Greysi González         | Diseñador Gráfico        | No conozco la información                                     |
| 5 | Cristina Rojas          | Community Manager        | No sé cómo responderte esa pregunta.                          |
| 6 | Eduardo Diaz            | Diseñador Gráfico        | No sé.  |
| 7 | María Fernanda Boulange | Community Manager        | No sé.  |

Tabla #18: Ítem 5

**Ítem: 6. ¿Cuáles son nuestros valores centrales actuales?**

| N° | Nombre y Apellido | Cargo              | Respuesta  |
|----|-------------------|--------------------|--|
| 1  | Gustavo Loreto    | Director Ejecutivo | Compromiso<br>Confianza<br>Trabajo en equipo<br>No existe una cultura vertical, el esquema de jefe-supervisado, dividido en departamentos, sino que es un equipo donde todos somos colaboradores.<br>Atención al cliente<br>Calidad<br>Mejora continua |
| 2  | Peter Wever       | Director Ejecutivo | Otros que añadiría serían responsabilidad y ética. Cuando una situación no está bien con el cliente, intervenimos para quedar bien con el cliente y salvar la gestión del vendedor. Si ellos se comprometen conmigo, yo hago lo que sea por ellos.     |

|   |                         |                          |   |
|---|-------------------------|--------------------------|---|
| 3 | Jesús Orozco            | Gerente de Contenido Web | Confianza<br>Compromiso<br>Calidad<br>Mejora continua<br>Servicio al cliente                  |
| 4 | Greysi González         | Diseñador Gráfico        | Lo primordial es trabajo en equipo, creatividad, confianza en lo que haces y responsabilidad. |
| 5 | Cristina Rojas          | Community Manager        | Responsabilidad<br>Trabajo en equipo<br>Calidad<br>Atención al cliente<br>Compromiso          |
| 6 | Eduardo Diaz            | Diseñador Gráfico        | Confianza en ti mismo<br>Creatividad<br>Compromiso<br>Trabajo en equipo                       |
| 7 | María Fernanda Boulange | Community Manager        | Compañerismo<br>Responsabilidad<br>Trabajo en equipo  |

*Tabla #19: Ítem 6*

**Ítem: 7. ¿Cuál es la percepción del cliente con respecto a tus valores?**

| <b>N°</b> | <b>Nombre y Apellido</b> | <b>Cargo</b>       | <b>Respuesta</b>  |
|-----------|--------------------------|--------------------|---|
| 1         | Gustavo Loreto           | Director Ejecutivo | Nivel de confianza que puedas tener con ellos. Lo que yo creo que el valor principal es 'hacerte amigo del cliente', por supuesto bajo la premisa que se está haciendo un buen trabajo, que se están realizando las publicaciones a tiempo y que estamos cumpliendo con el tiempo de entrega. Eso para mi es generar confianza. |

|   |                 |                          |  |
|---|-----------------|--------------------------|--|
| 2 | Peter Wever     | Director Ejecutivo       | <p>Deberían saber que hay compromiso, nosotros nos abocamos al cliente y esperaríamos que ellos lo entendieran así.</p> <p>Hay compañerismo, compañía, acompañamiento. Nos hacemos amigos de nuestro cliente y siempre buscamos involucrarnos con ellos, con su negocio.</p> <p>Somos parte de ellos, porque le decimos que le manejamos las redes al precio de lo que le costaría el salario mínimo de dos empleados mensuales.</p> <p>La constancia, hay que estar cerca del cliente, acompañarlo, hacerle seguimiento organizado.</p> |
| 3 | Jesús Orozco    | Gerente de Contenido Web | <p>Yo que he tenido contacto con muchos clientes, lo que ellos me han transmitido es la confianza que sienten con nosotros cada vez que tienen una solicitud, es decir, como si fuese de toda la vida. Tratamos de solucionarles sus problemas y llevarles toda nuestra creatividad para que sientan satisfechos con el servicio.</p>  |
| 4 | Greysi González | Diseñador Gráfico        | <p>El valor que más resaltarían sería la responsabilidad y la creatividad. En mi caso, con los clientes que yo he trabajado, han estado encantados con el trabajo realizado y la responsabilidad en el trabajo encomendado.</p>  |
| 5 | Cristina Rojas  | Community Manager        | <p>Creo que ellos pudiesen decir que les gusta la atención que les damos a sus redes sociales y sus páginas web. Siempre estamos pendiente de que se publique el contenido a tiempo y si surge alguna emergencia o algo inesperado, tratamos de responder lo más pronto posible.</p>   |
| 6 | Eduardo Diaz    | Diseñador Gráfico        | <p>Creo que lo que más valoran es la responsabilidad que le hemos demostrado</p>   |

|   |                               |                      |   |
|---|-------------------------------|----------------------|---|
|   |                               |                      | cada vez que nos piden algo y que se lo entregamos a tiempo y con calidad   |
| 7 | María<br>Fernanda<br>Boulangé | Community<br>Manager | Espero que se dijeran que están muy a gusto con el trabajo realizado, que se les atiende a tiempo, que cada cosa que piden fuera de lo solicitado, se les resuelve. |

*Tabla #20: Ítem 7*

**Ítem: 8. ¿Qué crees que valoran más?**

| <b>N°</b> | <b>Nombre y Apellido</b> | <b>Cargo</b>                | <b>Respuesta</b>  |
|-----------|--------------------------|-----------------------------|---|
| 1         | Gustavo<br>Loreto        | Director<br>Ejecutivo       | Que tú puedas tener una relación de confianza con el cliente. Y manejar muy bien sus expectativas para que podamos cumplir con lo que nos piden.  |
| 2         | Peter Wever              | Director<br>Ejecutivo       | La capacidad que tenemos para resolver las situaciones que se nos han presentado juntos como cuando hay que hacer algún ajuste en el precio, por lo que se vuelve una relación bonita entre ambos porque valoran mucho el trabajo que hacemos con las redes sociales. |
| 3         | Jesús Orozco             | Gerente de<br>Contenido Web | La capacidad que le hemos demostrado para resolver los problemas que se nos presentan con sus cuentas en poco tiempo y con una calidad alta.  |
| 4         | Greysi<br>González       | Diseñador<br>Gráfico        | La rapidez con la que le respondemos al cliente, porque hay clientes que han pedido cosas expeditas y les hemos respondido a tiempo y han quedado satisfechos.  |
| 5         | Cristina Rojas           | Community<br>Manager        | Creo que valoran más la responsabilidad y el trabajo en equipo que les hemos demostrado en cada compromiso que adquirimos.  |

|   |                               |                   |  |
|---|-------------------------------|-------------------|--|
| 6 | Eduardo Diaz                  | Diseñador Gráfico | Que siempre estamos disponibles para ellos y les ofrecemos un servicio rápido  |
| 7 | María<br>Fernanda<br>Boulangé | Community Manager | Creo que valoran más la responsabilidad y el trabajo en equipo que les hemos hecho ver en cada solicitud que nos han hecho, porque trabajamos juntos para lograr las cosas y tratamos de que sea a tiempo y como el cliente lo pide. |

Tabla #21: Ítem 8

**Ítem: 9. ¿Cuáles son las normas o políticas generales que regulan nuestra actividad dentro la organización?**

| N° | Nombre y Apellido | Cargo              | Respuesta  |
|----|-------------------|--------------------|--|
| 1  | Gustavo Loreto    | Director Ejecutivo | Tenemos normas que se fijan con cada proyecto en cuanto a fechas de entrega, contenido, frecuencia de publicación y contacto con el cliente, pero con respecto los manuales de descripción de cargos o las funciones del trabajo no están escritas. Son como confusas y no todos las tienen claras.  |
| 2  | Peter Wever       | Director Ejecutivo | Una vez con los community manager se hizo una prueba de ortografía y redacción para ver la calidad de las entregas y tenemos tiempo que no lo hacemos, pero debemos retomarlo. Las normativas generales son:<br><ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidad</li> <li>2. Buena ortografía</li> <li>3. El cliente paga y yo te pago a ti</li> </ol> Los community managers están obligados a llamar una vez por semana al cliente y los clientes me lo dicen. Ellos deben hacerme un |

|   |              |                          |  |
|---|--------------|--------------------------|--|
|   |              |                          | <p>reporte mensual de seguimiento del cliente, que sirve para medir su gestión personal, para dárselo al cliente y para entregárselo a la empresa. Así el cliente sabe cómo está creciendo su cuenta, nosotros sabemos si las estrategias que estamos aplicando son las correctas. Además, es muy fácil controlarlo porque nosotros utilizamos grillas, que es como un horario de clases, donde se puede ver la programación de actividades que tienen los community managers y los diseñadores gráficos con el cliente. Ellos deben publicar dos veces al día en Instagram y el resto de las redes sociales está automatizado.</p>  |
| 3 | Jesús Orozco | Gerente de Contenido Web | <p>Las normativas generales son:<br/> Responsabilidad<br/> El cliente paga y yo te pago a ti<br/> Como supervisor de los chamos debo conocer la línea de diseño de los diseñadores como las habilidades comunicacionales de los community managers para ver a quien asigno y como se arman los grupos de trabajo con las cuentas. Luego debo estar pendiente de que entreguemos a tiempo y que no nos falte nada a la hora de entregar el contenido.<br/> También conozco de primera mano el presupuesto que tenemos para desarrollar cada pieza y como debemos administrarlo.<br/> Estar pendiente de los chamos en cuanto a sus pagos y a que se sientan bien con lo que hacemos, porque prácticamente los veo una vez al mes.<br/> Y estar siempre reportándole a Peter y a Gustavo si tenemos problemas o necesitamos ayuda, sabes, el cómo vamos y que nos falta.</p> |

|   |                         |                   |  |
|---|-------------------------|-------------------|--|
| 4 | Greysi González         | Diseñador Gráfico | <p>Cuando yo ingresé a la organización, me fue explicada la forma de pago, que iba a ganar por cliente, que decía ser puntual y precisa en las publicaciones que tenemos que hacer en la grilla. Que los diseños deben ser atractivos y que llamen la atención de los clientes del cliente, etc.</p>   |
| 5 | Cristina Rojas          | Community Manager | <p>Cada vez que nos asignan una cuenta, varía el monto y la fecha de pago. Siempre nos dicen que cuando el cliente pague, nos pagan a nosotros. Igual que cada vez que nos asignan la cuenta, nos dicen nuestras responsabilidades, fechas de entrega y cantidad de publicaciones que hay que hacer por cada medio.</p> <p>La regla básica es publicar dos veces al día por cuenta y al cierre de cada mes, mostrar la diferencia y/o el incremento de los seguidores en las redes que manejan los clientes.</p> |
| 6 | Eduardo Diaz            | Diseñador Gráfico | <p>Cuando yo llegue hace tres meses, me explicaron que esto era por cuenta, es decir, que iba a ganar en base a lo que el cliente pagara y que los tiempos dependían del pago del cliente. Hasta ahora todo ha ido bien y me han dado mi espacio para diseñar y desarrollar mi línea creativa.</p>   |
| 7 | María Fernanda Boulange | Community Manager | <p>Ese tema se maneja un poco distinto que cualquier otra empresa porque el trabajo es por cuentas y no todas manejan el mismo monto ni la fecha de pago. Pero por lo general, cada vez que me han entregado una cuenta, han sido bastantes claros en cuanto a la remuneración y las responsabilidades que implica.</p>  |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  | Debemos publicar dos veces al día por cuenta y al cierre de cada mes, mostrar la diferencia y/o el incremento de los seguidores en las redes que manejan los clientes. |
|--|--|--|--|

Tabla #22: Ítem 9

**Ítem: 10. ¿Consideras que dentro de la organización todo el personal comparte los mismos elementos de la cultura organizacional (valores, creencias, misión, visión y normas)?**

| N° | Nombre y Apellido | Cargo              | Respuesta   |
|----|-------------------|--------------------|---|
| 1  | Gustavo Loreto    | Director Ejecutivo | <p>Al principio había muchas quejas de la interacción del equipo con el cliente porque involucra tres personas, un CM, un diseñador y un gerente de cuentas, entonces esas tres personas debían estar alineados para entregar resultados a tiempo, que involucraba la comunicación y a veces eso no sucede con mayor frecuencia ya que la distancia y el trabajo online lo dificulta.</p> <p>Adicional, lograr que todas las personas se identifiquen con la empresa es difícil porque no todos la están viviendo de lleno. Pero tratamos de decirle a ellos, que se enfoquen en su trabajo y que lo hagan con calidad para que cumplan con los resultados, que a su vez hará que se identifiquen con la empresa.</p> <p>Creo que se identifican con el tipo de trabajo que más con la empresa, porque somos una empresa que no exige horarios ni código de vestimenta.</p> |

|   |              |                          |  |
|---|--------------|--------------------------|--|
| 2 | Peter Wever  | Director Ejecutivo       | <p>No, quisiera que fuera así, pero no. Tenemos dos tipos de personas, los que están poco comprometidos y los que están muy comprometidos. Los que están poco comprometidos son aquellos que sabemos que son buenos, pero generalmente se conforman con la cantidad de clientes que tienen y no desean ampliar su cartera, sino que sólo ven este negocio como un ingreso extra. Y los que sí están muy comprometidos, que siempre están pendientes de pedir más clientes. Me gustaría que todos pudiesen estar comprometidos, pero yo entiendo que esto es un proceso. Buscar la manera que de que ellos se desarrollen con nosotros. Queremos la filosofía de que ellos se entrenen con nosotros y eso nos da un buen branding de marca.</p> |
| 3 | Jesús Orozco | Gerente de Contenido Web | <p>No, quisiera que fuera así, pero no. Ya como tengo dos años aquí, he visto como gente va y viene. No todos les gusta el tipo de trabajo o le ofrecen algo mejor y se van. Creo que es porque el trabajo es freelance, es difícil mantener a todo el mundo motivado y enfocado en lo que queremos alcanzar. Como supervisor te lo digo, que es difícil, hasta yo mismo he tenido que pedir ayuda a Peter con situaciones que hemos tenido con alguno de los chamos.</p> <p>Creo que también se debe a que todo es muy informal acá, sabes. Es decir, como no tenemos un lugar físico o una red compartida o algo que nos una en el mismo ambiente, ya sea virtual o físico, hace que algunos se identifiquen mucho y otros no.</p>           |

|   |                         |                   |  |
|---|-------------------------|-------------------|--|
| 4 | Greysi González         | Diseñador Gráfico | <p>La mayoría lo hace, pero hay otros que no. No te sé decir porque no lo hacen, hay unos que están por estar, pero ya gracias a Dios ellos se han ido yendo poco a poco; y los que quedan si se han comprometido con la empresa.</p> <p>Hay muchos que comienzan con mucho ánimo, pero luego bajan su trabajo o no cumplen con las normas que Peter les coloca desde el principio. Ahorita con los community que estoy trabajando, se ve que le gusta lo que hacen y estoy encantada de trabajar con ellos.</p> |
| 5 | Cristina Rojas          | Community Manager | <p>¿Todos? No. Es raro durar tanto tiempo en la empresa, porque hay mucha rotación de personal, de hecho, muchos de los que iniciaron conmigo, ya no están. Hay reuniones mensuales donde siempre veo caras nuevas, pero los que hemos permanecido, hacemos las cosas en equipo y nos preocupamos porque cumplamos todos nuestros compromisos.</p>   |
| 6 | Eduardo Diaz            | Diseñador Gráfico | <p>No la mayoría, es decir, hay unos que comienzan con mucho ánimo, pero luego bajan su trabajo o no cumplen con las normas que Gustavo o Peter les colocan desde el principio. Es que creo que no se adaptan, aquí tienes que ser rápido y avisado, siempre dispuesto, porque hay semanas de locuras y semanas suaves, es cuestión de adaptarse y trabajar en equipo para que las cosas salgan.</p>   |
| 7 | María Fernanda Boulange | Community Manager | <p>¿Todos? No, no creo. De hecho, hay mucha rotación de personal, de hecho, la mayoría de la gente con la que me había tocado trabajar inicialmente, no está y entre los nuevos no</p>   |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | <p>conozco a ninguno. Sin embargo, en las reuniones mensuales que hemos tenido, si se siente el compañerismo y el trabajo en equipo. Es que esto acá es un poco desordenado, entonces no todo el mundo le gusta eso y yo creo que por eso se van.</p> |
|--|--|--|---|

*Tabla #23: Ítem 9*

**ANEXO C**  
**PROPUESTA DE CONSULTORÍA**

# **Propuesta de Consultoría**



**Caracas - Venezuela**

**Presentada por  
Dulce Ojeda  
Vanessa Cisneros**

**MARZO 2017**

Caracas, marzo del 2017

Mediante la presente nos permitimos presentar una propuesta técnica para la elaboración de un Diagnóstico que permita conocer una aproximación a los elementos que permitan más adelante poder desarrollar la visión, misión y valores organizacionales de la empresa En tus Manos.

Esperamos que esta propuesta responda a las expectativas identificadas previamente y quedamos a su disposición para realizar especificaciones y ajustes para realizar la propuesta con estructuras de tiempo.

## ESTADO DE LA SITUACIÓN

Por la situación actual por la cual está pasando Venezuela, la mayoría de las empresas que hacen vida en el país han tenido que adaptarse a múltiples obstáculos que se presentan de manera inesperada. Esto ha hecho que la empresa En tus Manos haya crecido en diferentes áreas de negocio, buscando otras oportunidades a pesar de esta la crisis, bajo este escenario se presenta la opción de formalizar aspectos estructurales de la organización.

## NECESIDADES DEL CLIENTE

En conversaciones previas con los directores de En tus Manos se observó que la empresa necesita desarrollar una estructura, que permita focalizar los esfuerzos hacia un objetivo y propósito común. Esto con el fin de que sus directores se alineen con una filosofía organizacional compartida, y sus colaboradores se identifiquen y comprometan con la misma. Tener una estructura más clara permitirá a la organización ser sostenible y evitar situaciones de caos que no le permitan ser capaces de evolucionar o adaptarse.

## PROPÓSITO

El propósito de la propuesta aborda la siguiente línea maestra:

- Recopilar información que permita tener una visión a la vez amplia y puntual de los elementos Organizacionales fundamentales que dan robustez a la empresa en medio de un ambiente cargado de cambios y retos.

## OBJETIVOS

Al finalizar el proceso los participantes podrán:

- Establecer los puntos en común y contrarios de los elementos que componen le estructura de la empresa.

- Identificar los aspectos que componen la visión, misión y valores de su empresa, de acuerdo con su criterio individual.

## ENTREGABLES

Como fase de Diagnóstico: Presentación de los resultados y hallazgos obtenidos de las entrevistas realizadas a los directores, gerentes y personal de la empresa En tus Manos. Los resultados individuales obtenidos en las entrevistas son de carácter confidencial, por lo que las presentaciones de los resultados al Cliente son globales, producto del análisis realizado.

## PROPUESTA TÉCNICA

Al revisar la información suministrada por el cliente detectamos que el foco a abordar es la estructura organizacional. Los profundos y veloces cambios que se están viviendo en los últimos tiempos han llevado a las organizaciones a implementar diversos tipos de herramientas que ayuden a sus líderes a garantizar el éxito. Las empresas de hoy deben adaptarse y generar estructuras que sean robustas, ágiles y rápidas, para lidiar con las nuevas tendencias y generaciones.

Uno de los procesos a poner en práctica para lograr estos fines es la creación de la estructura organizacional, la cual contempla, según el modelo de las 7 S de Mckinsey, dos elementos que se deben abordar, que son a saber:

La **estrategia**, que contempla el conjunto de políticas, planes, recursos y acciones que pretenden alcanzar objetivos y/o dar respuesta anticipada a los cambios del entorno y la competencia, por lo que la asignación de estos debe estar cuidadosamente planificada para garantizar su logro.

Los **valores compartidos**, los cuales son las metas de rango superior que comparten los miembros de la organización, en donde se incluyen sus valores, su filosofía y sus creencias

Esta propuesta permitirá aproximarse a una perspectiva individual acerca de los elementos que conforman la estructura de la empresa.

Dicha propuesta tiene dos fases.

1. Diagnóstico: que consistirá en el levantamiento de datos que permitan configurar un mapa que agregue valor a la estructura actual de la organización.
2. Puesta en marcha: es una fase de implementación a partir de la información recolectada que emergen en los resultados del diagnóstico.

## ESTRUCTURA DE ACTIVIDADES

Las actividades para llevar a cabo han sido divididas en dos FASES: la primera está enfocada en el diseño y elaboración de las entrevistas dirigidas. La segunda está enfocada en la presentación de los resultados obtenidos luego del análisis.

| I.FASE DE DISEÑO      |     |   |
|-----------------------|-----|---|
| Actividad             | H/H | Recursos                                    |
| Entrevistas dirigidas | 6   | Tesistas<br>Directores, gerentes y personal |

| II. FASE DE IMPLEMENTACIÓN |     |                        |
|----------------------------|-----|------------------------|
| Actividad                  | H/H | Recursos               |
| Análisis de contenido      | 24  | Tesistas               |
| Informe de resultados      | 12  | Tesistas               |
| Presentación de resultados | 2   | Tesistas<br>Directores |

**El total de horas invertidas por todos los recursos en este proyecto será de 44 h/h .**

## ESTRATEGIA METODOLÓGICA

La recolección de datos se llevará a cabo teniendo en cuenta la necesidad de obtener información acerca de los elementos que componen la estructura organizacional, según la perspectiva de cada uno de los directores, gerentes y personal.

- Por esta razón se trabajará con un instrumento que arroja datos cualitativos, como son las entrevistas dirigidas, lo que permite tener mayores detalles con respecto al conocimiento de otros agentes.
- La estrategia de la entrevista permitirá ir construyendo y validando los puntos en común y contrarios acerca de la información recibida.

## CRONOGRAMA

La actividad tendrá una duración de 1,5 meses. A continuación, el cronograma de actividades:

| Actividad                             | Semana #1 | Semana #2 | Semana #3 | Semana #4 | Semana #5 | Semana #6 |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Recolección de información previa     |           |           |           |           |           |           |
| Diseño del guion de entrevista        |           |           |           |           |           |           |
| Aplicación del guion de entrevista    |           |           |           |           |           |           |
| Análisis de resultados                |           |           |           |           |           |           |
| Elaboración de informe de resultados  |           |           |           |           |           |           |
| Presentación de informe de resultados |           |           |           |           |           |           |

## PROPUESTA ECONÓMICA

Este proyecto se realiza con fines académicos para la finalización de postgrado en Desarrollo Organizacional, por lo que todo el proceso y los entregables son a cero costos.

## CONDICIONES DE SERVICIO

**El Cliente** y las **Tesistas** acuerdan cumplir los siguientes términos y condiciones:

1. La información contenida en el presente documento, así como la suministrada por **El Cliente** a **las Tesistas** para su elaboración, son de carácter confidencial, y solo podrán ser suministradas a personal que esté directamente relacionado con el proceso del Proyecto.
2. **Las Tesistas** no podrán suministrar información confidencial de la empresa que **el Cliente** no autorice a ser reseñado en sus Informes Académicos.
3. El proyecto tiene una duración de 3 meses aproximadamente, donde verá realizarse las actividades planificadas para ambas fases, de acuerdo con la planificación realizadas por ambas partes: **Diagnostico e Implementación.**
4. Los horarios para la realización de las actividades, se establecerán previo acuerdo con el Cliente.

## ¿QUIÉNES SOMOS?

### VANESSA CISNEROS

Graduada como Licenciada en Educación de la Universidad Católica Andrés Bello y cursante de la Especialización en Desarrollo Organizacional en la misma casa de estudios.

Realizó carrera como docente de aula y participa en la formación y capacitación de jóvenes en el que hacer de la educación y dirección de campamentos, a través de la coordinación de diplomados en las áreas mencionadas.

Con experiencia de más de 5 años como gerente en áreas administrativas y gerente de proyectos. Ha participado como facilitador y co-facilitador de procesos de consultoría a empresas.

Contacto: 0412-6016025

cisnerosv@gmail.com

### DULCE OJEDA

Graduada como Licenciado en Estudios Liberales de la Universidad Metropolitana con dos diplomados, uno en Gerencia Política de la UCAB y el segundo sobre Componente Docente del AVEPANE. Actualmente cursando la especialización en Desarrollo Organizacional de la UCAB.

Profesional con cinco años de experiencia en el área de recursos humanos, específicamente como consultor de desarrollo organizacional, llevando a cabo procesos de formación, cultura, bienestar y evaluación de desempeño en diferentes empresas.

Contacto: 0424-2637861

Ojedagarcia.dulcemaria@gmail.com