

Título: Aplicación del Modelo de las “Siete S” de McKinsey en la corporación CIMEX, Sucursal Santiago de Cuba, Complejo “26 de Julio Este”.

Autor: Lic. en Economía Yuri Vila Ramírez.

Resumen.

La presente investigación, realizada en el Complejo “26 de Julio Este”, tiene como objetivo: *Proponer el modelo de las “Siete S” de McKinsey para mejorar la eficacia en la prestación de los servicios en el Complejo “26 de Julio Este” perteneciente a CIMEX S.A. en Santiago de Cuba.*

Los aspectos teóricos abordan temas como: el origen y surgimiento del Modelo de las “Siete S” de McKinsey así como varios criterios de autores acerca de los elementos que se relacionan en dicho modelo.

Se realiza un diagnóstico del complejo a través de encuestas a los trabajadores, a los clientes y problemas planteados por directivos teniendo en cuenta el modelo de las “Siete S” de Mckinsey, y se exponen además las propuestas de mejora que conlleva la aplicación de este modelo en el Complejo “26 de Julio Este”.

El resultado fundamental de este trabajo es la propuesta del Modelo de las “Siete S” de McKinsey, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico.

Introducción

En el mundo empresarial, existen organizaciones que cuentan con una gran cantidad de recursos: financieros, tecnológicos, de conocimientos, logísticos; sin embargo, por más que se esfuerzan no logran alcanzar sus objetivos y aunque utilicen de la mejor manera posible sus recursos fracasan en la consecución de sus metas. Otros derrochan lastimosamente sus recursos y aún logran llegar a alcanzar buenos resultados.

Estas problemáticas son muy frecuentes en las empresas, por lo que deben encaminarse en función de preocuparse por ser eficaces y eficientes en la labor que realizan.

En cuanto a esto, McKinsey propone un esquema para lograr que las empresas sean eficaces, denominado el Modelo de las “Siete S”, el cual orienta a las organizaciones en su labor diaria, tomando como referencia siete factores, los cuales deben ser atendidos de igual manera dentro de una organización.

En la presente investigación se propone dicho modelo en una de los complejos de la corporación CIMEX en Santiago de Cuba. La cual es una empresa de Importación y Exportación perteneciente al estado cubano que fue creada con el objetivo de enfrentar el bloqueo contra nuestro país e insertarnos en el mercado internacional y nacional para la recaudación de divisas.

El Complejo “26 de Julio Este”, perteneciente a esta corporación en Santiago de Cuba, se dedica a la comercialización de productos en moneda libremente convertible. El mismo, tiene como objetivo la recaudación de divisas mediante altos estándares de calidad y eficiencia en actividades de carácter comercial minorista y de servicios, dirigidas a la satisfacción de las necesidades de la población.

El **Problema** en el Complejo “26 de Julio Este” está dado en:

¿De qué forma se podría mejorar la eficacia en la prestación del servicio en el Complejo “26 de Julio Este” perteneciente a CIMEX S.A. en Santiago de Cuba?

Para contribuir a resolver esta problemática se ha trazado como **Objetivo General:**

Proponer el modelo de las “Siete S” de McKinsey para mejorar la eficacia en la prestación de los servicios en el Complejo “26 de Julio Este” perteneciente a CIMEX S.A. en Santiago de Cuba.

Objetivos Específicos:

- Analizar el comportamiento de las “Siete S” en el Complejo “26 de Julio Este”.
- Determinar el banco de problemas que afecta el comportamiento de las “Siete S” en el Complejo “26 de Julio Este”.
- Investigar la factibilidad de la aplicación del Modelo de las “Siete S” de McKinsey.
- Proponer acciones para mejorar el comportamiento de las “Siete S” en el Complejo “26 de Julio Este”.

En correspondencia con el objetivo trazado se elaboró la **Hipótesis** siguiente: *La aplicación del Modelo de las “Siete S” de McKinsey, podría mejorar la eficacia en la prestación de los servicios en el Complejo “26 de Julio Este”.*

Sistematización del problema:

- ¿Cómo se han comportado los factores que se relacionan en el modelo de las “Siete S” en el Complejo “26 de Julio Este”?
- ¿Cómo percibe el cliente interno la eficacia en el Complejo 26 de Julio Este?

Justificación de la investigación:

Desde el punto de vista práctico, esta investigación permitirá conocer si la eficacia en el Complejo “26 de Julio Este” es la más idónea; pues de comprobar lo contrario, podrían tomarse medidas que permitan mejorarla.

Para esto se deberán aplicar encuestas a los clientes tanto internos como externos, las cuales serán procesadas en el Programa Profesional SPSS 12.0 para una mejor interpretación de los resultados.

Los métodos empleados fueron:

- ◆ *Análisis y síntesis*: Se utiliza cuando se analiza en el Complejo “26 de Julio Este” cada factor del modelo en cuestión.
- ◆ *Histórico lógico*: Se utiliza cuando se analiza el origen del modelo de las “Siete S” de McKinsey así como la evolución que ha tenido el CIMEX en la Provincia.

Las técnicas utilizadas fueron:

- ◆ *Técnicas de trabajo en grupo*.
- ◆ *Entrevistas*.
- ◆ *Paquete Computacional SPSS.12*
- ◆ *Encuestas*.

Fundamentación Teórica sobre el Modelo de las “Siete S” de McKinsey.

Se hace necesario para esta investigación llevar a cabo una descripción detallada acerca de los fundamentos teóricos referidos a los siete factores que McKinsey relaciona en su modelo, para de esta forma comprender mejor el diagnóstico del Complejo “26 de Julio Este” sobre la base de dicho modelo.

I.1 Origen y significado del Modelo de las “Siete S” de McKinsey.

Las “Siete S” de la estructura organizativa fueron mencionadas por primera vez en “El Arte de la Administración Japonesa” por Richard Pascale y Anthony Athos en 1981. Dichos autores habían estado investigando sobre cómo la industria japonesa había logrado ser tan exitosa. Aproximadamente al mismo tiempo, Tom Peters y Roberto Waterman, exploraban qué hace a una compañía excelente. El Modelo de “Siete S” nació de una reunión de estos cuatro autores en 1978. Aparece también en el libro: “En busca de la excelencia” escrito por Peters y Waterman, y se tomó como una herramienta básica por la empresa de consultoría global McKinsey. Se conoce desde entonces como el Modelo de las “Siete S”.

Las “Siete S” de la estructura organizativa de McKinsey es una herramienta para el análisis y la acción, es un modelo de gestión que describe 7 factores para organizar a una compañía de una manera eficaz. Juntos, estos factores determinan la manera en la cual una corporación opera. Los gerentes deben considerar los siete factores para estar seguros de la implementación exitosa de una estrategia, destacando que cada uno de estos factores son interdependientes y se les debe prestar igual atención a cada uno de ellos, es decir, que todos tienen igual importancia aunque cada factor puede variar cada cierto tiempo e influir de manera diferente.

Como se muestra en la **figura 1**, cada uno de los factores que integra el modelo tiene la misma importancia e interactúan con todos los factores restantes.

El modelo está sostenido en siete factores:

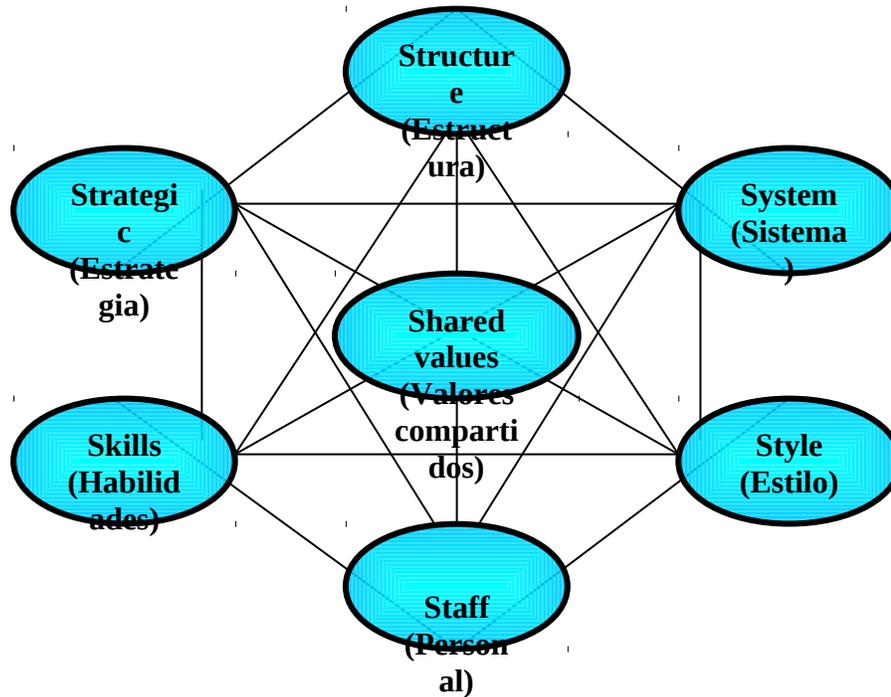


Figura 1: El modelo de las “Siete- S”

Fuente: Stoner James “Administración”, Primera Parte, Quinta Edición, página 236.

El significado de cada uno de los factores del modelo es el siguiente:

I.1 Structure (Estructura)

Este factor se refiere a la estructura organizacional que no es más que la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan, y a las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan; es la manera en la cual las áreas de la organización se relacionan la una con la otra: centralizadas, división funcional (de arriba hacia abajo); matricial, etc.

La mayoría de las estructuras organizacionales son demasiado complejas para transmitirse verbalmente y por esa razón, los administradores trazan comúnmente un organigrama que no es más que “un diagrama de la estructura de una organización, en el que se muestran las funciones, departamentos o posiciones, dentro de la organización, y cómo se relacionan”¹.

En un organigrama los cuadros individuales representan la división del trabajo y la manera en que están departamentalizadas las actividades; que no es más que la agrupación de actividades de trabajos similares y conectados lógicamente en un solo departamento.

Si se observa un organigrama, se puede apreciar rápidamente la línea de mando, también llamada línea de control, que se puede definir como el número de subordinados que reportan directamente a un administrador determinado.

Es importante seleccionar una adecuada línea de mando, ya que ésta puede afectar la eficiencia puesto que una línea de mando muy ancha significa que los administradores se extiendan demasiado y que los subordinados reciban muy poca dirección y control; de otra manera, las líneas de mando muy angostas crean estructuras organizacionales verticales con muchos niveles entre los administradores más altos y los más bajos, lo cual entorpece el proceso de toma de decisiones en un ambiente rápidamente cambiante.

¹ Stoner, James, “Administración”, Primera Parte, Quinta Edición. Página 337.

En el libro “Economía de la Empresa” parte 1, se dan tres criterios a seguir para el diseño estructural de la organización, los cuales con:

1. Observar qué actividades de la empresa son necesarias para alcanzar los objetivos.
2. Análisis de las decisiones. ¿Qué decisiones se necesitan para lograr las realizaciones requeridas para alcanzar los objetivos?
3. Análisis de las relaciones. ¿Con quién tendría que trabajar quien está a cargo de su actividad? ¿Qué contribución tiene que hacer esta persona para los que están al frente de otras actividades?

I.1.1 La estructura organizacional formal e informal.

Los organigramas formales son útiles para mostrar quién es el responsable por determinadas actividades, aunque tiende a ocultar muchas características de la estructura organizacional. Por un lado, implica que todos los administradores del mismo nivel tienen la misma autoridad y responsabilidad y esto no es siempre cierto. Por otro lado, los empleados pueden inferir un cierto nivel o poder a partir de la distancia entre su posición y el cuadro del presidente ejecutivo.

Los organigramas no pueden encerrar las relaciones interpersonales que integran una estructura organizacional informal. Herbert A. Simon describe esto como “las relaciones interpersonales en la organización que afectan las decisiones dentro de ella pero que se omiten del esquema formal, o no son compatibles con él”². A estas relaciones interpersonales se les llama a veces, las líneas punteadas del organigrama.

Tipos de estructura organizacional.

- a) Por función.
- b) Por producto/mercado.
- c) En forma matricial.

² Ob. Cit. Página 339.

La organización funcional.

Es tal vez la forma más lógica y básica de la departamentalización. Reúne en un departamento a todos los que realizan una actividad o varias actividades relacionadas entre si.

La organización producto/mercado.

Cuando la departamentalización se torna demasiado compleja para la estructura funcional, los ejecutores de la alta administración generalmente crean divisiones semiautónomas, cada una de las cuales diseña, produce y comercializa sus propios productos.

La organización matricial.

Trata de combinar las ventajas de ambos tipos de diseño y, al mismo tiempo, procura evitar sus limitaciones.

Es una estructura organizacional en la que el empleado reporta tanto a administradores funcional o de división cómo a uno de proyecto o de grupo³.

Los diferentes niveles que conforman la estructura organizativa están conectados entre sí por un sistema de comunicación a través del cual se transmite el sistema de autoridad. Es importante destacar que no se debe llevar a cabo una creación desmesurada de los mismos, ya que los niveles presentan problemas, como son:

1. **Costes.** Cada nivel que se aumenta supone un coste adicional, pues al frente de cada nivel habrá una persona encargada de dirigirlo, más las personas que dependan directamente de ésta.
2. **Comunicación.** Quiérase o no, a más niveles, mayores dificultades de comunicación. Los objetivos y planes detallados no es raro que se vayan distorsionando poco a poco a medida que se vayan transmitiendo; lo que es un rumor en un nivel, puede darse como un dato incontrovertido en el siguiente. En ocasiones se van añadiendo matices a los comunicados, de tal manera que cuando llegan al escalón más bajo no hay quien reconozca el mensaje original.
3. **Dificultades en la planificación y control.** Por la misma razón mencionada en el párrafo anterior, el plan perfectamente delineado en un nivel superior pierde coordinación y claridad a medida que se subdivide y elabora en los niveles

³ Ob. Cit. Página 343.

inferiores. Por la misma razón el control comienza a ser más difícil, ya que existe un número limitado de personas a quienes una persona puede controlar o supervisar.⁴

Un conocido asesor de empresas, V. A. Graicunas, limitaba el número de personas que se podían controlar a cuatro. Según Graicunas, un superior que tiene solamente dos subordinados, debe presentar atención a cuatro o seis relaciones, a saber: una relación con cada uno de sus colaboradores, las relaciones de éstos con cada uno de sus grupos, las relaciones del subordinado A con B y las del B con A. A partir de este número, Graicunas elaboró una fórmula: $n(2^{n-1}-1)$ según la cual con cuatro colaboradores el número de relaciones se eleva a 28.⁵

I.2 Strategic (Estrategia)

Sobre estrategia han conceptualizado diversos autores. Pudiera decirse que son: planes para la asignación de recursos escasos de las organizaciones, en un cierto plazo, para alcanzar metas identificadas. Obviamente se debe plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y en especial de la competencia. Se plantea que es muy fácil plantear estrategias, lo problemático es hacer que funcionen.

Los planes están muy relacionados con la estrategia, los cuales pueden ser estratégicos y operativos. Los primeros, están destinados a lograr las metas generales de una organización, mientras que los segundos indican cómo serán implantados los planes estratégicos y de la definición de la misión.

El concepto de estrategia puede definirse a partir de dos perspectivas:

- a) Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
- b) Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

En la primera, la estrategia es “el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión”⁶.

⁴ “Economía de la Empresa” (Introducción), Parte 1. Página 140

⁵ Ob. Cit. Página 140

⁶ Stoner, James, “Administración”, Primera Parte, Quinta Edición. Página 206.

En la segunda perspectiva la estrategia es “el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo”⁷.

I.2.1 Niveles de la Estrategia.

1. A nivel corporativo.

Esta es formulada por la alta dirección con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios.

2. A nivel de la línea de negocio o unidad estratégica de negocio.

Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos. Cuando una organización tiene varios intereses en diferentes negocios y le es difícil organizar las variadas actividades, trata este problema creando las llamadas Unidades Comerciales Estratégicas (UCE), la cual agrupa todas las actividades del negocio dentro de una corporación multi-negocios que produce un tipo particular de bienes y servicios y las trata como una sola unidad de negocios.

3. A nivel funcional.

Se formula por un área funcional específica como un esfuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocios.

Una cuestión importante en este factor es que cuáles son las claves prioritarias de la estrategia de la compañía, (por ejemplo, penetración en nuestros mercados, desarrollo de nuevos productos, mejorar el servicio al cliente)

I.3 System (Sistemas)

Esta categoría es la de todos los procedimientos -formales e informales- que le permitan funcionar a la organización, entre los que se cuentan el presupuesto de capital, la capacitación, los sistemas de contabilidad, etc.⁸

Los sistemas tienen un impacto profundo en la efectividad de la organización porque en ellos está la atención de los gerentes.

⁷ Ibidem. Página 206.

⁸ Ob. Cit. Página 235.

La información que la gente recibe y como está dimensionada o medida, tiene una fuerte influencia sobre la cual prestar atención y sobre la cual se actuará.

Por sistemas se entiende a todos los procesos y procedimientos, que una organización usa para administrarse en una base diaria, incluyendo los sistemas de control de administración, medición de performance y sistemas de recompensa, planeamiento, presupuestación, y sistemas de asignación de recursos, sistemas de información, y sistemas de distribución.

Algunas cuestiones claves que se deben tener en cuenta en el análisis de este factor del modelo:

- ¿Tiene la organización los sistemas necesarios para que funcionen sus negocios?
- ¿Cuáles son los sistemas de administración que son más importantes para el funcionamiento de la compañía? ¿A cuáles se les debe prestar más atención?

I.4 Staff (Personal)

Caracteriza el número y tipo de personal dentro de la organización. Son las personas que ejecutan la estrategia. La administración de personal contribuye enormemente en los procesos de obtención, mantención y desarrollo del personal en su orientación hacia la estrategia.

En la administración del personal, es importante el proceso de reclutamiento, el cual no es más que “desarrollar un grupo de candidatos para el trabajo, de acuerdo con un plan de recursos humanos”.⁹

El reclutamiento es el proceso de búsqueda y atracción de candidatos capacitados para cubrir puestos de trabajo vacantes en la organización en un momento determinado.¹⁰

Si una organización ha actuado con eficacia en la selección de empleados, una de las mejores fuentes de empleo la constituye sus propios trabajadores.

⁹ Stoner, James, “Administración”, Segunda Parte, Quinta Edición. Página 405

¹⁰ Reclutamiento y Selección de Personal, Folleto en ECOCLAS. Página 1

Esta política tiene tres ventajas fundamentales. En primer lugar, los individuos reclutados en la empresa ya están familiarizados con ella; por tanto, tienen muchas probabilidades de éxito debido a su conocimiento de la empresa y sus miembros. En segundo lugar, una política de promoción desde adentro ayuda a fomentar la lealtad e inspira a un mayor esfuerzo por parte de los miembros de una organización. Por último, generalmente cuesta menos reclutar o promover de esta forma que contratar a personas ajenas a la organización.¹¹

Las empresas tienen además a su disposición una vasta serie de fuentes externas para reclutar al personal. Estas fuentes están constituidas por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados, desempleados o ser graduados universitarios.

Entre las ventajas del reclutamiento externo se destacan las siguientes:

1. Trae sangre nueva y experiencias nuevas a la organización. El *input* de recursos humanos siempre ocasiona una importación de nuevas ideas, enfoques. La empresa se mantiene actualizada con el ambiente externo y con lo que ocurre en otras empresas.
2. Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, con experiencia igual o mejor que la del personal existente en la empresa.
3. Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. En ocasiones se evitan los gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y se obtienen resultados de desempeño a corto plazo.¹²

Esta fuente de reclutamiento tiene como desventaja que generalmente se demora más que el reclutamiento interno, es más costosa y exige inversiones y gastos en anuncios diarios, gastos operacionales, etc. Es menos seguro, pues los candidatos son desconocidos.

En la práctica, una empresa casi nunca hace el reclutamiento interno y externo puro, o sea, por separado, sino que siempre existe la combinación de ambos; de ahí que se establezca el reclutamiento mixto, el cual puede ser adoptado en tres alternativas:

¹¹ Stoner James, "Administración", Segunda Parte, Quinta Edición, página 407.

¹² Reclutamiento y Selección del Personal, Folleto de ECOLAS. Página 4.

1. Se inicia con el reclutamiento externo y luego con el interno.
2. Utiliza el reclutamiento externo e interno simultáneamente.
3. Utiliza inicialmente el reclutamiento interno, seguido del externo.

Un paso para identificar las vacantes en el proceso de reclutamiento es la planeación de los Recursos Humanos.

James Stoner en su libro “Administración”, plantea la importancia de la planeación de los Recursos Humanos, ya que “una empresa que no planee sus Recursos Humanos advertirá a menudo que no está cubriendo las necesidades de personal ni está logrando eficazmente sus metas globales”.¹³

Según Stoner, la planeación de los Recursos Humanos tiene cuatro aspectos básicos:

1. Planeación por las necesidades futuras.

Esto se hace sobre la base de decidir cuánta gente necesitará la compañía.

2. Planeación para balances futuros.

Se realiza con el fin de comparar el número de empleados necesarios, con el número de empleados contratados.

3. Planeación para el reclutamiento o el despido de empleados.

4. Planeación para el desarrollo de los empleados.

Se hace para asegurar que la organización tenga un suministro estable de personal y capaz.

En la administración del personal, es importante el proceso de inducción, que no es más que “un programa diseñado para ayudar a los empleados a acoplarse fácilmente dentro de la organización”.¹⁴

La inducción tiene por objetivo proporcionar al nuevo empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia en la organización. Por lo general la inducción transmite tres tipos de información: información general sobre la rutina diaria del

¹³ Stoner James, “Administración”, Segunda Parte, Quinta Edición. Página 403.

¹⁴ Ibidem. Página 417

trabajo; un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella; y una presentación detallada, quizá un folleto, de sus políticas, reglas de trabajo y presentación del personal.¹⁵

Stoner plantea que los Programas de Capacitación se proponen mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo, mientras que los programas de desarrollo buscan desarrollar las habilidades de los trabajos futuros.¹⁶

La capacitación consiste en proporcionar a los trabajadores nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

La necesidad de capacitar a los empleados de nuevo ingreso o recientemente promovidos es evidente: ellos necesitan aprender nuevas habilidades, y como su motivación seguramente es alta, pueden familiarizarse con relativa facilidad con las habilidades. Por otra parte, capacitar a empleados expertos para ser más eficaces en su desempeño puede ser problemático debido a que sus capacidades de capacitación no siempre son fáciles de determinar y, cuando se logra determinarlas, es posible que al individuo no le guste que le ordenen cambiar su forma de realizar el trabajo.

Por otra parte, el desarrollo administrativo tiene por objetivo mejorar la eficacia global de los administradores en sus puestos actuales y prepararlos para tener mayor responsabilidad cuando los asciendan. Estos programas han prevalecido en los últimos años ante las crecientes exigencias que se imponen a los administradores.

Cada vez se reconoce más que los administradores difieren en la capacidad, experiencia y personalidad, de ahí que los programas de desarrollo administrativo se centran cada vez más en los administradores, adaptándose a que satisfagan las necesidades especiales del desarrollo de los administradores a quienes se destinan.

¹⁵ Ibidem. Página 417

¹⁶ Ob. Cit. Página 417.

I.5 Style (Estilo)

El estilo no se refiere a la personalidad, sino al patrón de acciones sustantivas y simbólicas que llevan a cabo los administradores generales.¹⁷

El estilo dicta las normas que la gente sigue y la manera en que deben trabajar e interactuar con sus compañeros y clientes.

El estilo captura cómo el trabajo se culmina actualmente en una organización. Aunque el estilo puede ser definido ampliamente por uno o dos líderes de la organización, es usado aquí en este modelo para referirse a los patrones generales de comportamiento de los miembros del equipo de administración. Por ejemplo: ¿Dónde ellos ponen el foco de su atención? (¿dentro de la compañía o afuera?).

Este factor se refiere además al estilo cultural de la organización, la forma en que la alta dirección se comporta es el modelo a seguir. Las acciones relevantes, incluso las simbólicas comunican a cada miembro de la organización respecto de las prioridades y compromisos de la empresa para con la estrategia.

La cultura de una organización no está acabada desde el inicio de la misma, sino que se va formando gradualmente; y es a través de su cultura que las organizaciones se identifican, se integran y se valoran a sí mismas para dar respuestas adecuadas y coherentes al entorno donde se encuentran.

Se entiende por cultura organizacional "el conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que dan forma al comportamiento y expectativas de cada uno de los miembros de una organización".¹⁸

Todas las organizaciones tienen una cultura pero no todas las culturas tienen un impacto igual sobre sus empleados. Las culturas fuertes son aquellas en que los valores son apreciados por todos. Cuanto más acepten los empleados los valores, más fuerte será la cultura.

¹⁷ Stoner James, "Administración", Primera Parte, Quinta Edición. P 238.

¹⁸ Ob. Cit. Página 242.

Algunas cuestiones claves en esta S:

- ¿Cómo los administradores toman decisiones? ¿participativamente versus impuesto – hacer lo que yo te digo-?, ¿analítica versus emocional?
- ¿Cómo los administradores gastan su tiempo? (por ejemplo, en reuniones formales, conversaciones informales con consumidores, etc.)

I.6 Skills (Habilidades)

Las “habilidades” hacen referencia a aquellas actividades que mejor realizan las organizaciones y por las que se le reconoce.¹⁹

Se refiere a las capacidades distintivas de la organización en su totalidad que pueden ser aptitudes distintivas de gente, prácticas de administración, sistemas y/o tecnologías. Estas capacidades están poseídas por la organización no por cualquier individuo, y típicamente se desarrollan a través del curso de los años.

Algunas cuestiones claves en este factor:

- ◆ ¿En qué actividades de negocio es buena la compañía?
- ◆ ¿Qué nuevas capacidades necesita desarrollar la organización y cuáles necesita “desaprender”, para completar en el futuro?

I.7 Shared values (Valores compartidos)

Este punto se refiere a los conceptos guías, a los valores y a las aspiraciones que unen a una organización alrededor de un propósito común.²⁰

Éstos están con frecuencia enunciados en la expresión de motivos o en la misión de la organización, ya que sirven como principios de guías acerca de qué es lo importante. Usualmente estos valores se comunican de manera simple, e incluso pueden parecer insignificantes vistos desde afuera, pero para los miembros de la organización tiene un gran significado porque ayudan a focalizar la atención y provee un amplio sentido del propósito.

¹⁹ Ob. Cit. Página 236

²⁰ Ibidem. Página 237

Los valores organizacionales determinan el éxito de la organización, si realmente se comparten en aras de los objetivos supremos de la empresa.

Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo de que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir que nos salgan bien las cosas.²¹

Según criterios de expertos en este campo, los valores definen el carácter de una organización, crean un sentido de identidad, fijan lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, brinda las bases para una dirección que motive a todos. En fin, en una organización los valores son criterios para la toma de decisiones, es por eso que determinan lo que es importante para los implicados con el trabajo de la organización y cuyo apoyo es decisivo para que el negocio tenga un éxito a largo plazo, porque indican cómo debemos actuar para preservar la identidad corporativa e identifican las prioridades claves para el bien colectivo.

Es válido destacar que mientras mayor sea la interrelación entre los valores personales y los de la organización mejor consolidados serán los valores compartidos, los cuales son los que los trabajadores y la organización en general asumen con elevada importancia, siendo éstos metas compartidas por la mayoría de las personas de un grupo que suelen dar forma a la conducta del grupo y que con frecuencia persisten en el tiempo.

Es necesario que todos los miembros de la organización conozcan el sistema de valores de la empresa, por eso en su formulación deben ser claros, compartidos y aceptados por todos, de esa manera podrá existir un criterio unificado que fortalezca los intereses de todos.

La interiorización de los valores organizacionales implica que cada persona se identifique y compromete con la entidad; en este caso, la dirección debe mantener informado al colectivo de lo que se propone como beneficioso para todos.

Es importante que los valores se legitimen en la organización por lo que hay que implementarlos, aplicarlos a la toma de decisiones, en la atención al cliente, en toda la

²¹ García Salvador y Dolan Shimon, La Dirección por Valores. Página 63.

gestión. Deben ser inculcados en todos los momentos y además hay que capacitar al personal de reciente incorporación y al que lleva más tiempo en la organización; pero sobre todo, el directivo debe dar el ejemplo porque nada es más importante que el poder de las acciones de los ejecutivos como mensaje de coherencia y compromiso con los valores.

Salvador García y Shimon Dolan en su libro “La Dirección por Valores” hacen una clasificación bastante amplia de los valores, planteándose que estos pueden ser finales e instrumentales u operativos.

Los valores finales son objetivos existenciales, los cuales se pueden subdividir en dos tipos: Valores personales: Aquellos a los que aspira el individuo para sí mismo y responden a la pregunta de ¿qué es lo más importante para usted en la vida?

Valores ético-sociales: Constituyen aspiraciones o propósitos que benefician a toda la sociedad, tales como el respeto medio ambiental o el respeto a los derechos humanos y responden a la pregunta ¿Qué quiere usted para el mundo?

Los valores instrumentales son medios operativos para alcanzar los valores finales y estos pueden ser de dos tipos:

Valores ético-morales: Se refieren a los modos de conducta necesarios para alcanzar nuestros valores finales, y no son necesariamente en sí mismos fines existenciales. Éstos responden a la pregunta ¿Cómo cree que hay que comportarse con quienes lo rodean? Ejemplo: la lealtad puede ser un valor instrumental para conservar las amistades.

Valores de competencia: Son más individuales, aunque también están socialmente condicionados y no están directamente relacionados con la moralidad ni con la culpabilidad. Responden a la pregunta ¿Qué cree que hay que tener para competir en la vida?²²

²² Ob. Cit. Página 68.

A continuación se muestra un conjunto de ejemplos de estos valores:

Cuadro I.1

VALORES FINALES (objetivos existenciales)	
Valores personales	Vivir, felicidad, salud, “salvación”, familia, éxito o realización personal, tener prestigio, demostrar estatus, bienestar material, sabiduría, amistad, trabajo, ser respetado, demostrar valía, amor, etc.
Valores ético-sociales	Paz, supervivencia ecológica del planeta, justicia social.
VALORES INSTRUMENTALES (medios operativos para alcanzar valores finales)	
Valores ético-morales	Honestidad, educación con los demás, sinceridad, confianza mutua, respeto de los derechos humanos, etc.
Valores de competencia	Cultura, dinero, imaginación, lógica, buena forma física, inteligencia, belleza, capacidad de ahorro, iniciativa, pensamiento positivo, constancia, flexibilidad, vitalidad, simpatía, capacidad de trabajo en equipo, coraje, vida sana, etc.

Fuente: García Salvador y Dolan Shimon, “La Dirección por Valores”. Página 67.

Se hace necesario que a esta minuciosa clasificación de valores que Salvador García y Dolan Sihmon ofrecen en su libro “La Dirección por Valores”, se le debe incorporar otro grupo de valores que ellos no toman en cuenta. Este grupo es el de los valores socio-políticos, los cuales pueden ser: patriotismo, antiimperialismo, identidad cultural, solidaridad, no corrupción, etc.

Caracterización del Complejo “26 de Julio Este”.

El 23 de Enero de 1987 se da inicio a las actividades de la Corporación CIMEX en la provincia de Santiago de Cuba, con la Casa de Cambio No. 5, para la compra de oro, plata y joyas en poder de la población y una pequeña red de Tiendas Minoristas.

Posteriormente en Enero de 1994, se crea la Cadena de Tiendas Panamericanas División Oriente, para atender toda la actividad de ventas minoristas de las unidades integradas por

tiendas de variedades y especializadas; en Julio de ese mismo año comienza a operar la Distribuidora CIMEX y el Grupo Tecnológico que se dedicaba a los servicios de reparaciones a efectos electrodomésticos, instalaciones, climatizaciones y reparaciones de equipos de oficina.

En el año 1997, luego de un largo proceso de surgimiento de otras representaciones y entidades pertenecientes a la propia corporación; se crea la Sucursal CIMEX Oriente-Sur como organización territorial. Ésta se constituyó el 1ro de Enero de 1997 y su sede central se encuentra ubicada en calle 3 #255 entre 10 y 12, Reparto: Vista Alegre, Santiago de Cuba. Dicha Sucursal mantuvo el control de las actividades desarrolladas en las provincias: Santiago, Guantánamo y Granma hasta finales del año 2002, fecha en la cual Granma se independiza y posteriormente en el 2003 se separa también la provincia Guantánamo. La nueva estructura aprobada fue diseñada con 10 Complejos.

La Dirección del Complejo “26 de Julio Este” radica en la tienda “La California”. El sitio que tiene es privilegiado debido a que está enclavado en una calle muy concurrida y popular dentro de la red comercial de la ciudad; lo que le proporciona una buena afluencia de clientes.

Este Complejo tiene como objetivo la recaudación de divisas mediante altos estándares de calidad y eficiencia en actividades de carácter comercial minorista y de servicios, dirigidas a la satisfacción de las necesidades de la población, intensificando el aprovechamiento de la red instalada de servicios, que permita mantener la participación en el mercado y perfeccionar la gestión de dirección para contribuir al desarrollo económico y social del país, cuya misión y visión vienen dadas a continuación.

Misión:

La comercialización de sus productos a través de la red de tiendas, servicentros y puntos de ventas. Ejercer el comercio minorista en todas sus formas con eficiencia y eficacia, brindando un servicio de calidad y protección al consumidor.

Visión:

Mantener la participación alcanzada en el mercado de venta de mercancías a la población en moneda libremente convertible, aumentando la eficiencia y rentabilidad de la gestión comercial de las unidades del Complejo, a la vez que se disminuyen los gastos y se incrementa la utilidad.

Las Tiendas Panamericanas pertenecientes a este complejo están departamentalizadas; dentro de los productos que ofrecen está la perfumería, el aseo, confecciones para hombres y mujeres, calzado, talabartería, juguetería, muebles, electrodomésticos, medios de computación, ferretería ligera, venta y alquiler de videos, materiales de oficina, etc.

Existen algunas de sus tiendas que están especializadas, tal es el caso de La Bombonera y El Trianón. La primera en productos alimenticios como: golosinas, postres, bebidas, refrescos; y la segunda en productos para niños como: juguetes, confecciones, canastilla, etc.

Entre todas las tiendas que conforman el Complejo, “La California” es la que más recauda, debido a que es la única que comercializa todos los productos ofertados excepto la gasolina, además de estar priorizada por la Sucursal. Dentro de los puntos de venta, “El Corajo” es el máximo recaudador, esto se debe a que es el que mayor área de almacenaje tiene, además de estar ubicado en el Cobre, un lugar donde no tiene fuertes competidores; mientras que “San Rafael” es el Servicentro que más ganancias obtiene, porque oferta más productos que “El Mandril”.

En cuanto a los competidores del Complejo, se puede decir que presenta varios como es el caso de la Cadena de Tiendas TRD, Cubalse, TRASVAL y Universo aunque solo los dos primeros son los que más amenazan al complejo debido a que las TRD presentan gran cantidad de unidades cerca de nuestras tiendas, y Cubalse presenta establecimientos con locales mucho más amplios que los de CIMEX.

Los proveedores juegan un papel muy importante en el proceso de comercialización de las mercancías, ya que ellos son los encargados de surtir al Complejo de los productos que

necesita. A continuación se muestra un grupo de los principales proveedores que se relacionan con el Complejo teniendo en cuenta la magnitud de su surtido:

- Base Central de Almacenes de Productos Importados (BCAPI III)
- Cupet.
- Suchel Camacho.
- Bucanero S.A.
- Suchel Trans.
- Suchel Lever.
- Centro de elaboración.
- Papas & Company.
- Habana Club Internacional.

La Sucursal tiene en cuenta ciertos atributos para la selección de sus proveedores, dentro de estos se encuentra el que tengan precios competitivos así como calidad en los productos que ofrecen, que posean respuestas positivas sobre la logística inversa, que acepten los convenios de entrega de mercancías y de pago de la misma, que no violen los convenios de recogida de mercancías de lento movimiento, etc.

Es importante destacar que la Casa Matriz le exige a la Sucursal que la mayor parte de las compras que hagan sean a proveedores nacionales, eso se hace para incentivar las compras dentro del territorio nacional, ya que los costos son menores, debido a que no hay que importarlos.

Caracterización de la Fuerza Laboral:

Para lograr el propósito esencial de esta organización es de vital importancia el personal; de tal manera, el Complejo “26 de Julio Este”, cuenta con un total de 213 trabajadores, de los cuales 61 son hombres y 152 son mujeres representando el sexo femenino el 71,36 %.

De ese total, según el nivel de escolaridad se clasifican de la siguiente manera:

Nivel de Escolaridad

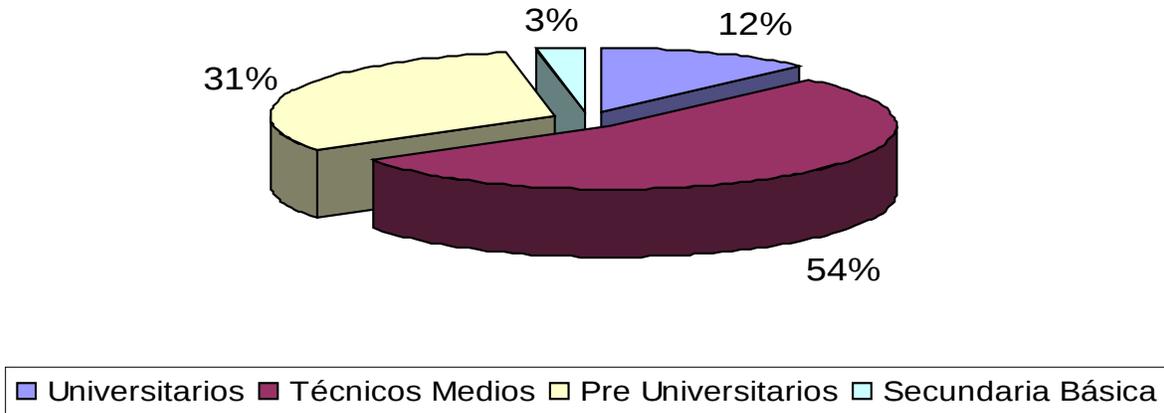


Figura 2: Nivel de Escolaridad Complejo “26 de Julio Este”.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la **figura 2**, en la formación profesional predominan los Técnicos Medios, representando éstos el 54 % del total de trabajadores; mientras que los graduados universitarios representan el 12%.

De los trabajadores, las edades se distribuyen como sigue a continuación:

Edad de los trabajadores

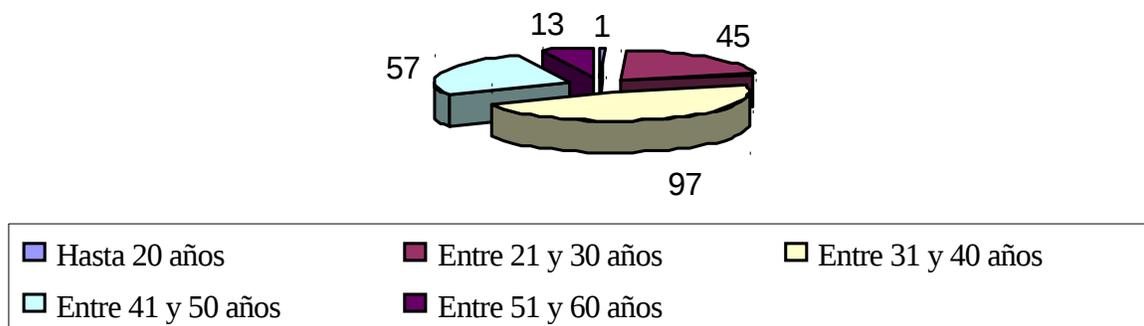


Figura 3: Edad de los trabajadores Complejo “26 de Julio Este”.

Fuente: Elaboración Propia.

En el complejo, se lleva a cabo el proceso de reclutamiento, el cual lo realiza la especialista principal de Personal. Con los trabajadores de nuevo ingreso realizan el proceso de inducción; en el cual se le explica al recién llegado las características del centro, el reglamento disciplinario, las reglas de protección e higiene y se presenta al colectivo de trabajadores, para finalmente implementar el período de adiestramiento, el cual es de dos años, aunque en algunos casos aprobados por la gerencia, este período puede durar solo un año.

Diagnóstico del Complejo “26 de Julio Este” sobre la base del Modelo de las “Siete S”

El diagnóstico del Complejo a partir de los elementos del Modelo de las “Siete S”, permitirá hacer una evaluación del estado actual de éstos. Además se tendrá en cuenta el análisis del banco de problemas planteado por un grupo de expertos por áreas, que tributarán a una mejor especificación de las dificultades en cada S a diagnosticar.

Para esto, el autor aplicó encuestas a los trabajadores y clientes así como una entrevista a los directivos de la entidad, lo que permitirá medir la situación actual del complejo con respecto a los factores que se relacionan en el modelo y determinar así los problemas que existen en el mismo.

II.3.1 Valoración de los trabajadores acerca de los factores que se relacionan en el modelo de las “Siete S” de McKinsey:

Para la valoración de los trabajadores, se aplicó una encuesta diseñada por el autor a un total de 67 trabajadores utilizando la fórmula para cálculo de la muestra para una población finita, cuyos datos serán procesados en el paquete estadístico SPSS.12.

Cálculo de la muestra para una población finita.

$$n = \frac{(\sigma^2 * N * p * q)}{e^2(N - 1) + (\sigma^2 * p * q)}$$

Donde:

σ = Desviación típica

N = Tamaño de la población.

p = Proporción de los que poseen el atributo.

q = Proporción de los que no poseen el atributo.

e = Error de muestreo.

Siendo:

P = 50%

q = 50%

e = 10%

N = 213

$\sigma = 1,96$ Para un margen de confianza del 95 %.

$$n = \frac{(1.96)^2 * (213) * (0.5) * (0.5)}{[(0.1)^2 * (213 - 1)] + [(1.96)^2 * (0.5) * (0.5)]}$$

$$n = \frac{204.56}{(0.01 * 212) + (0.96)} = \frac{204.56}{(2.12 + 0.96)} = \frac{204.56}{3.08}$$

$$n = 67$$

Al tabular las encuestas, se obtuvo el siguiente resultado :

- Los resultados arrojaron en la 1ra pregunta que los trabajadores están parcialmente satisfechos con el proceso de reclutamiento, debido a que solo el 26,9 % de los encuestados plantea que están poco satisfechos e insatisfechos.
- En la 2da pregunta -como considera usted la estructura organizacional del complejo- es evaluada por el 50,7 % de los encuestados entre mal y regular.
- La 3ra pregunta relacionada con la forma en que las relaciones establecidas entre las diferentes áreas de trabajo permiten el logro de los objetivos, es considerada por el 55,3% de bien, muy bien y excelente.
- La 4ta pregunta vinculada con el de un sistema de valores en el complejo, presenta serias dificultades ya que el 74,6 % de los encuestados no conoce de la existencia del mismo.

- En la 5ta pregunta que evalúa la forma en que los procesos y procedimientos establecidos permiten el funcionamiento eficaz del complejo, un 50,7 % de los trabajadores considera que está entre mal y regular, mientras que el 49,3 % plantea que muy bien y excelente.
- En la pregunta 6 el 43,3 % señala que están de acuerdo y de completo acuerdo en que existen buenas oportunidades de capacitación y superación en el complejo, mientras que el 56.7 % plantea lo contrario.
- En la pregunta 7 un 29,9 % de los trabajadores encuestados plantean que están parcialmente satisfechos con los medios de comunicación mientras que el 38,8 % dice que están poco satisfechos e insatisfechos, lo que evidencia que en todo momento los medios de comunicación no están siendo efectivos.
- En la pregunta 8 el 55,2 % de los encuestados están insatisfechos y poco satisfechos con el mobiliario por lo que hay que tratar de mejorar las instalaciones del complejo, con el propósito de que sus trabajadores se sientan cómodos en sus puestos de trabajo.
- El estilo de dirección de los dirigentes que se exponen en la pregunta 9, es valorado por el 50,8 % entre bien, muy bien y excelente, pero un 49,2 % la evalúan entre regular y mal, por lo que se hace necesario trabajar para mejorar el estilo de dirección de los dirigentes del complejo.
- En la pregunta 10 se señala que el 82,1 % de los trabajadores encuestados no conocen la estrategia del complejo; esto es una problemática muy seria ya que una empresa no puede salir adelante si sus trabajadores no conocen los planes que la entidad tiene para cumplir con sus objetivos.
- En la pregunta 11, el 85,1 % de los encuestados plantea que no tienen conocimiento de ninguna actividad en la que el complejo se destaque, es decir que el complejo no presenta capacidades distintivas que los diferencie de la competencia según sus trabajadores.

Como resultado del procesamiento de las 67 encuestas se puede concluir que en sentido general, el estilo de dirección de los dirigentes, el escaso conocimiento de la estrategia, la no existencia de un sistema de valores así como el mal estado de

algunas instalaciones en el complejo, etc. tienen que tenerse en cuenta ya que las opiniones de los trabajadores demuestran que existen deficiencias en este sentido.

Valoración del cliente externo en cuanto a la prestación del servicio en el Complejo “26 de Julio Este”.

Para la valoración según el cliente externo se aplicó una encuesta, cuyos datos serán procesados en el paquete estadístico SPSS.12.

Para determinar el número de encuestas necesarias a aplicar se calculó el tamaño de la muestra a partir de la fórmula para poblaciones infinitas, dando como resultado una muestra de 61 clientes.

Cálculo de la muestra para una población infinita.

$$n = \frac{(Z^2 * p * q)}{E^2}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

Z² = Número de error estándar. Valor Z = 1,96 (para un margen de confianza del 95 %).

p = Proporción de ocurrencia.

q = Proporción de fracaso.

E = Error de muestreo.

Siendo:

P = 80%

q = 20%

E = 10%

$$n = \frac{[(1,96)^2 * (0,8) * (0,2)]}{(0,1)^2} = \frac{[(1,96)^2 * (0,8) * (0,2)]}{(0,1)^2} = \frac{(0,614656)}{(0,01)} = 61$$

Al tabular las encuestas, se obtuvo el siguiente resultado :

- d) En la primera pregunta, se relacionan una serie de atributos para ver la opinión que el cliente externo tiene sobre la forma en que el personal de venta oferta los

productos. Referente a la rapidez en el servicio, el 42,6 % de los encuestados plantea que existe en ocasiones, mientras que el 39,3 % plantea que siempre hay rapidez en el servicio; sobre el trato amable y cortés, el 52,5 % de los encuestados plantea que es siempre, mientras que el 41 % plantea que es en ocasiones. En cuanto al buen porte y aspecto, el 100 % de los encuestados plantea que siempre lo poseen. El 62,3 % de los encuestados plantea que siempre existe buena climatización en las instalaciones mientras que el 37,7 % plantea que es en ocasiones.

- e) El 50,8 % de los encuestados plantea que en ocasiones existe interés por parte de los trabajadores en conocer sus gustos y preferencias, mientras que el 36,1 % opina que siempre hay interés.
- f) De los clientes encuestados, el 68,9 % plantea que siempre existe conocimiento por parte de los trabajadores acerca de los productos y servicios que se oferta.
- g) La preparación que muestra el personal de venta es evaluado por un 42,6 % de los encuestados de regular, mientras que el 36,1 % plantea que es buena.
- h) En cuanto a la satisfacción del cliente, el 63,9 % de los clientes encuestados opina que en ocasiones salen satisfechos, sin embargo el 36,1 % plantea que generalmente salen satisfechos después de ser atendidos en una de las unidades del complejo.

De los atributos que se evaluaron podemos resumir que la rapidez en la prestación del servicio en el Complejo “26 de Julio Este” no es la mejor, debido a que pocos encuestados plantean que siempre existe, por lo que la dirección del mismo debe encaminarse a mejorar esto. En cuanto a la climatización de las unidades, se puede decir que existen problemas, ya que así lo evalúa una gran parte de los encuestados. Se debe mejorar además la atención por parte de los trabajadores a los clientes, debido a que en las encuestas se plantea que éstos no se preocupan por sus preferencias, además de que en ocasiones el personal de venta no posee buena preparación.

En general el cliente externo sale satisfecho de las unidades del complejo, avalado así por la mayoría de los encuestados.

II.3.3 Banco de problemas por cada S.

Para obtener el banco de problemas por cada S, se elaboró una guía de entrevista, que se utilizó para entrevistar al equipo de dirección del complejo, ellos fueron: Gerente, Especialista Comercial Principal, Especialista de Contabilidad Principal, Jefe Administrativo y Especialista en Recursos Humanos, con la función de conocer los problemas, dificultades, barreras, limitaciones y las deficiencias que se manifiestan relacionados con los factores del modelo. En este análisis se tuvo en cuenta las ideas y diferentes puntos de vistas de los entrevistados, en el cual se destacan las principales afectaciones por elementos del Modelo de las “Siete S”.

Banco de Problemas por cada S:

Estrategia:

- La entidad no tiene un Diagnóstico Estratégico definido, por lo que no cuenta con su propia estrategia de trabajo.
- No hay definidos Objetivos ni Políticas de trabajo.

Sistemas:

4. Inestabilidad en la asignación del presupuesto, lo que hace que los recursos financieros no siempre estén disponibles en el momento que se necesitan.
5. Mobiliario en malas condiciones en diferentes áreas.
6. Inestabilidad en el suministro de la mercancía, lo que incide negativamente en el proceso de comercialización.
7. Inestabilidad en el abastecimiento de recursos.

Estructura Organizativa:

- i) Imposibilidad para decidir sobre aspectos de inversiones.
- j) Las inversiones de las unidades se subordinan a la Sucursal.

Habilidades:

4. No existe una estrategia para lograr habilidades que distingan al complejo con respecto a los competidores.
5. El directivo en general carece de habilidades conceptuales.

Personal:

- k) La mayoría de los trabajadores son Técnicos Medios y pre universitarios.

Estilo:

- l) No está definida una cultura organizacional en el complejo.

Valores compartidos:

- m) No está determinado un sistema de valores por el que se rija el complejo.

Después de haber realizado la entrevista al directivo del complejo, se puede concluir que la estructura organizacional que presenta el Complejo “26 de Julio Este” es de forma funcional, ya que están agrupados por departamentos todos los que realizan una actividad determinada, dígame el departamento comercial, el de contabilidad, el de recursos humanos y el de administración.

La línea de mando que predomina no presenta muchos niveles jerárquicos entre los administradores más altos y los más bajos, lo cual influye positivamente en la entidad ya que de lo contrario el proceso de toma de decisiones se vería afectado.

Es importante destacar que la estructura que presenta el complejo no le permita al mismo llevar a cabo inversiones en sus unidades, lo que impide que la reparación o remodelación de algunas de sus tiendas o puntos de ventas no se realicen en el momento apropiado.

El Complejo “26 de Julio Este” no tiene definido un diseño estratégico, por lo que no conocen sus amenazas y oportunidades, así como sus fortalezas y debilidades, así mismo las unidades de este complejo no trabajan con objetivos a largo plazo, a mediano plazo ni a corto plazo, simplemente se dedican a cumplir el plan de ventas que se le asigna. De igual manera, no tiene definido un sistema de valores ni presenta una cultura organizacional establecida.

II.4.3 Valoración del sistema de comunicación interna en el Complejo “26 de Julio Este”.

Es importante que fluya una buena comunicación entre las áreas de trabajo en el complejo para el logro de sus objetivos y en las valoraciones de los trabajadores se manifestó que ésta no es la mejor, por tal motivo se aplicó un cuestionario tomado del Departamento de Ciencias Empresariales a un total de 27 trabajadores; siendo éstos los administradores de las 17 unidades del complejo así como la dirección del mismo, cuyos datos serán procesados en el paquete estadístico SPSS.12.

Al tabular las encuestas, se obtuvo el siguiente resultado :

- n) El 44,4 % de los encuestados plantea que con frecuencia sienten deseos de conversar con sus compañeros, aunque un 33,3 % expone que algunas veces y casi nunca sienten deseos de hablar con sus compañeros de trabajo.
- o) Un 55,5 % de los encuestados se considera entre conversadores y muy conversadores, de la misma forma, el 25,9 % dice que son algo conversadores y el 18,5 % poco conversadores.
- p) En cuanto al gusto de conversar con sus compañeros, el 40,7 % plantea que a veces le gusta, el 44,4 % está entre le gusta y le gusta mucho, mientras que el 14,8 % le es indiferente.
- q) El 66,7 % de los encuestados esboza que algunas veces está satisfecho con los temas que se conversan en su área de trabajo, mientras que el 33,3 % dice que siempre y casi siempre están satisfechos.
- r) En la pregunta # 5, relacionada con los temas que más se hablan entre los compañeros de su área de trabajo, plantean que principalmente hablan de problemas de trabajo, así lo exponen 20 de los encuestados, 4 plantean que además de ese tema, hablan de los problemas personales de sus compañeros de trabajo, mientras que los 3 restantes opinan que no tienen temas en específico para tratar con sus colegas.

- s) En cuanto al conocimiento de las metas del colectivo, el 14,8 % expone que no se le informa cuales son, el 44,4 % plantea que a veces le informan, mientras que el 40,8 % dice que siempre se lo informan.
- t) El 37 % de los encuestados tiene el criterio de poseer a veces la información que necesita para desarrollarse en su puesto de trabajo, el 33,3 % plantea que si posee información, mientras que el 29,6 % opina que no.
- u) En sentido general en la pregunta # 8, los trabajadores opinan que necesitan hablar con sus compañeros de trabajo para cuestiones relacionadas con la labor que realizan.
- v) En la pregunta # 9, los trabajadores plantean que sus compañeros necesitan hablarle temas sobre la empresa generalmente.
- w) En la pregunta referida al motivo por el cual los trabajadores necesitan hablar con su jefe inmediato, la mayoría plantea que lo hacen para rendir cuenta de su trabajo, y para plantearle los problemas de la empresa.
- x) En la pregunta # 11 relacionada con el motivo por el cual los jefes necesitan hablar con los trabajadores, la mayor parte de ellos plantea que es para cuestiones de trabajo en la mayoría de las veces.
- y) El 70,4 % plantea que a veces están satisfechos con la comunicación que existe entre él y su jefe, mientras que el 29,6 % opina que si está satisfecho.
- z) Un 59,3 % plantea que pueden hablar con algunos de sus compañeros de todo lo que le interesa, mientras que 29,6 % es del criterio de que lo puede hacer con la mayoría.
- aa) El principal medio de comunicación que se utilizan en el complejo es el correo electrónico, avalado así por el 100 % de los encuestados, además de los matutinos.
- bb) El 63 % opina que están satisfechos con los medios que se utilizan en su área de trabajo para hacer llegar la información a los trabajadores, aunque el 37 % plantea que están pocos satisfechos e insatisfechos.
- cc) El 66,7 % es del criterio de que el sistema más adecuado para dar la información a los trabajadores son los matutinos, mientras que el 33,3 % opina que es por el contacto directo.

- dd) En cuanto a las informaciones que más les interesa saber a los trabajadores sobre la empresa, se plantea por 18 encuestados que son las referidas al funcionamiento del complejo, así como todo lo relacionado al plan de ventas diario, mientras que los otros restantes opinan que no tienen preferencia por alguna información en específico.
- ee) El 48,1 % de los encuestados se sienten regularmente informado, el 44,4 % plantea que están pocos informados y solamente un 7,4 % dice que están informado.

Después de realizado este cuestionario, se puede resumir que la comunicación que fluye entre los trabajadores de las diferentes áreas de trabajo no es muy buena, ya que gran parte de ellos opinan que no se sienten totalmente satisfechos con la comunicación, además se plantea por un gran número de trabajadores que desconocen las metas de su área de trabajo, así como la información que necesitan para desempeñarse en su puesto de trabajo.

Además, las relaciones que existen entre los jefes y sus colaboradores, no están muy afianzadas, ya que la mayoría de los encuestados opinan que se comunican entre sí para cuestiones de trabajo generalmente, es decir, que las relaciones personales entre ellos no son las mejoras. Eso es una deficiencia en el complejo que puede influir negativamente en el logro de los objetivos.

II.4.4 Valoración sobre el sistema de valores a formar en el Complejo “26 de Julio Este”.

En las valoraciones de los trabajadores acerca de la existencia de un sistema de valores se reflejó que no existía en el complejo, por tal motivo se aplicó una encuesta elaborada por el autor a un total de 27 trabajadores; siendo éstos los administradores de las 17 unidades del complejo así como la dirección del mismo.

Después de analizadas las encuestas, se puede decir que:

- ff) En la 1ra pregunta, los valores personales que los encuestados valoran más son la profesionalidad así como el tener prestigio, debido a que los 27 trabajadores encuestados seleccionaron a estos valores. De igual forma, el éxito, la realización

personal y demostrar valía, tienen alta popularidad entre los encuestados, ya que así lo avalan 15, 18 y 20 encuestados respectivamente.

gg) En cuanto a los valores ético-sociales, los encuestados se pronuncian a favor de la justicia social.

hh) De los valores ético-morales, la honestidad es el más valorado por los encuestados, con 27 encuestados a su favor, mientras que la confianza mutua y la sinceridad le siguen con 18 y 19 trabajadores respectivamente.

ii) En la pregunta relacionada con los valores de competencia, los encuestados se inclinaron en su totalidad por la superación profesional, la capacidad de trabajo en equipo, la iniciativa, así como por el sentido de pertenencia.

jj) En cuanto a los valores socio-políticos, los valores que son preferidos por los 27 encuestados, son la solidaridad, identidad nacional y la idiosincrasia.

Propuesta de mejoras aplicando el Modelo de las “Siete S” de McKinsey.

En este capítulo se lleva a cabo una propuesta de mejoras que el autor de la investigación propone sobre la base del Modelo de las “Siete S” de McKinsey a raíz del análisis hecho en el capítulo anterior.

Primeramente, es necesario identificar con precisión las cambiantes necesidades y expectativas de los clientes así como su grado de satisfacción con los productos y servicios del complejo y los de la competencia.

Se debe conocer los aspectos relacionados con lo que esperan los clientes al recibir un servicio de una organización.

¿Qué esperan los clientes?

1. Productos de buena calidad y precios razonables.
2. Productos que se ajusten a sus necesidades y expectativas.
3. La oferta del producto garantizando la rapidez, seguridad, amabilidad, cortesía, profesionalidad y personalización del servicio.

4. Sentirse bien tratados por el personal de venta.

La dirección del Complejo “26 de Julio Este” debe crear todos los mecanismos pertinentes para conocer y satisfacer los aspectos mencionados anteriormente que desee el cliente.

Se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Información proporcionada a los clientes con respecto a los productos que ofrece la organización.
- Conocimiento por parte del personal de ventas de los productos que se ofertan
- Facilidades para que el cliente exprese sus sugerencias, quejas y reclamos a través de un buzón o alguna persona encargada de esto.
- Atención de las quejas.
- Medición de la satisfacción de los clientes.
- Garantías, etc.

III.1 Propuestas de mejoras.

Para analizar los diferentes aspectos que se deben tener en cuenta en los elementos que integran el Modelo de las “Siete S” de McKinsey, el autor valoró las acciones que incluye poner en práctica el proceso de mejoramiento hacia la eficacia, como: el compromiso de los más altos directivos de la organización, el desarrollo del personal, de las estrategias, de los valores, la cultura organizacional, etc.

A continuación se expone la propuesta de reformulación de la misión y la visión del Complejo “26 de Julio Este”.

Misión

Comercializar con excelencia y profesionalidad en el servicio, productos de consumo, personal, para el hogar y empresarial con más de 5 años de experiencia en la actividad comercial, que garantice satisfacer las expectativas de los clientes.

Visión hasta el 2013

Somos un Centro Comercial líder en la calidad y especialización de los servicios acorde a las exigencias actuales del mercado que se atiende y con un crecimiento sostenido de los ingresos.

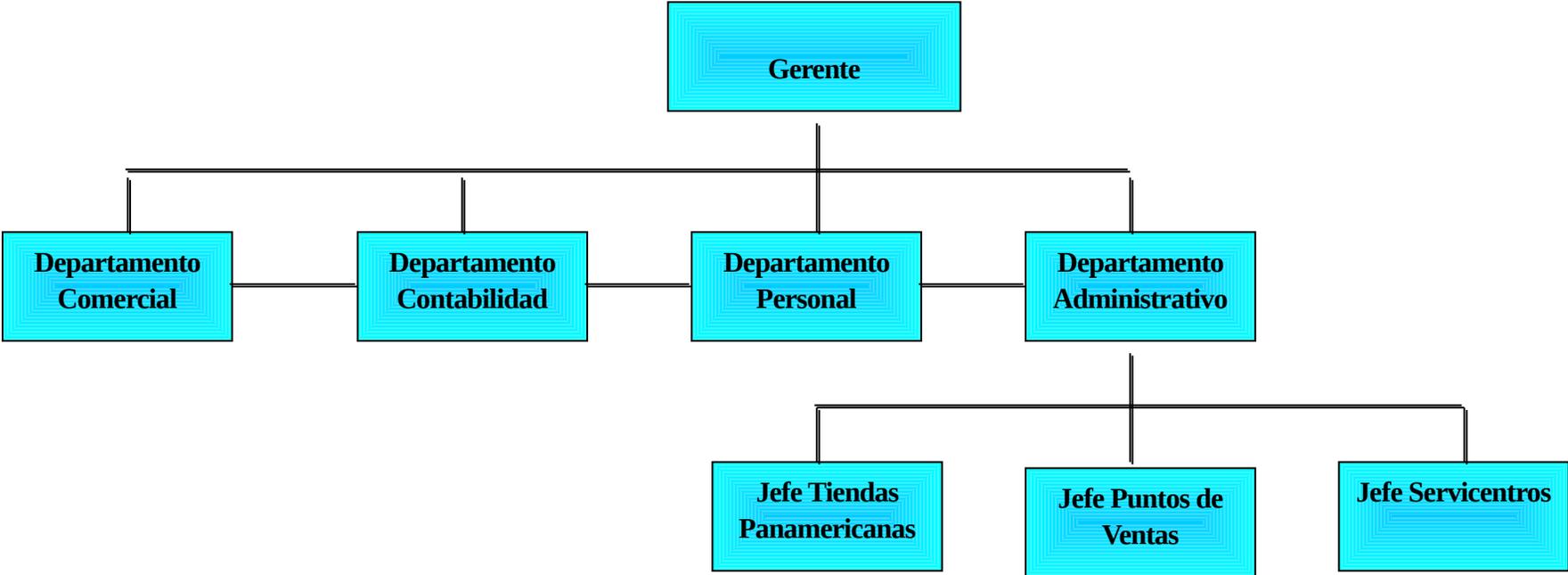
III.1.2 Estructura:

En cuanto a este factor, se debe analizar la factibilidad de rediseñar la estructura de la dirección existente, de forma tal que el complejo influya más en el proceso inversionista de sus unidades; ya que de la forma en que está concebida no se tiene la potestad suficiente para incidir sobre esto, además que todas las dependencias se involucren y comprometan en el proceso de satisfacción de las necesidades de los clientes.

Teniendo en cuenta la fórmula de Graicunas sobre el control de sus subordinados, la estructura del Complejo “26 de Julio Este” supone demasiadas relaciones entre el gerente y sus colaboradores, lo que le impide al mismo un control efectivo en las diferentes áreas del complejo.

Atendiendo a esto, el autor de la investigación propone una nueva estructura para el Complejo “26 de Julio Este”, la cuál permitirá una mayor influencia en las relaciones de los colaboradores.

Propuesta de Organigrama para el Complejo “26 de Julio Este”



III.1.1 Estrategia:

Teniendo en cuenta el desconocimiento de este factor en el complejo, la dirección debe definir sus objetivos y lineamientos de trabajo, por lo que es necesario la formulación de la estrategia. En este sentido se debe elaborar el Diseño Estratégico de la entidad que propone Menguzzato en su libro “La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management”, para que de esta forma queden expuestos en la entidad los objetivos, las políticas así como las estrategias por las que ésta se debe guiar; ya que la entidad no trabaja sobre la base de ninguna estrategia.

Este diagnóstico estratégico consiste en dos análisis paralelos que van a permitir conjuntamente una evaluación de la situación actual y potencial del Complejo “26 de Julio Este” en relación con su entorno.

En el análisis externo, se trata de estudiar los impactos de los llamados factores estratégicos del entorno tanto general como específico y la evolución futura de éstos, a fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades para la empresa. Para esto, es necesario el análisis de las fuerzas político-legales, económicas, socio-culturales y tecnológicas que más inciden en el desarrollo de la institución.

En el análisis interno se trata de identificar y valorar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia, así como evaluar los resultados y habilidades de la empresa a fin de conocer cuáles son los puntos fuertes que se esforzará en explotar en una nueva estrategia, así como los puntos débiles que se intentará remediar o eliminar. Para ello es importante un análisis en cada área funcional básica de la empresa.

A continuación, el autor expone el proceso clásico de formulación de la estrategia que Menguzzato ofrece en su libro “La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management”:

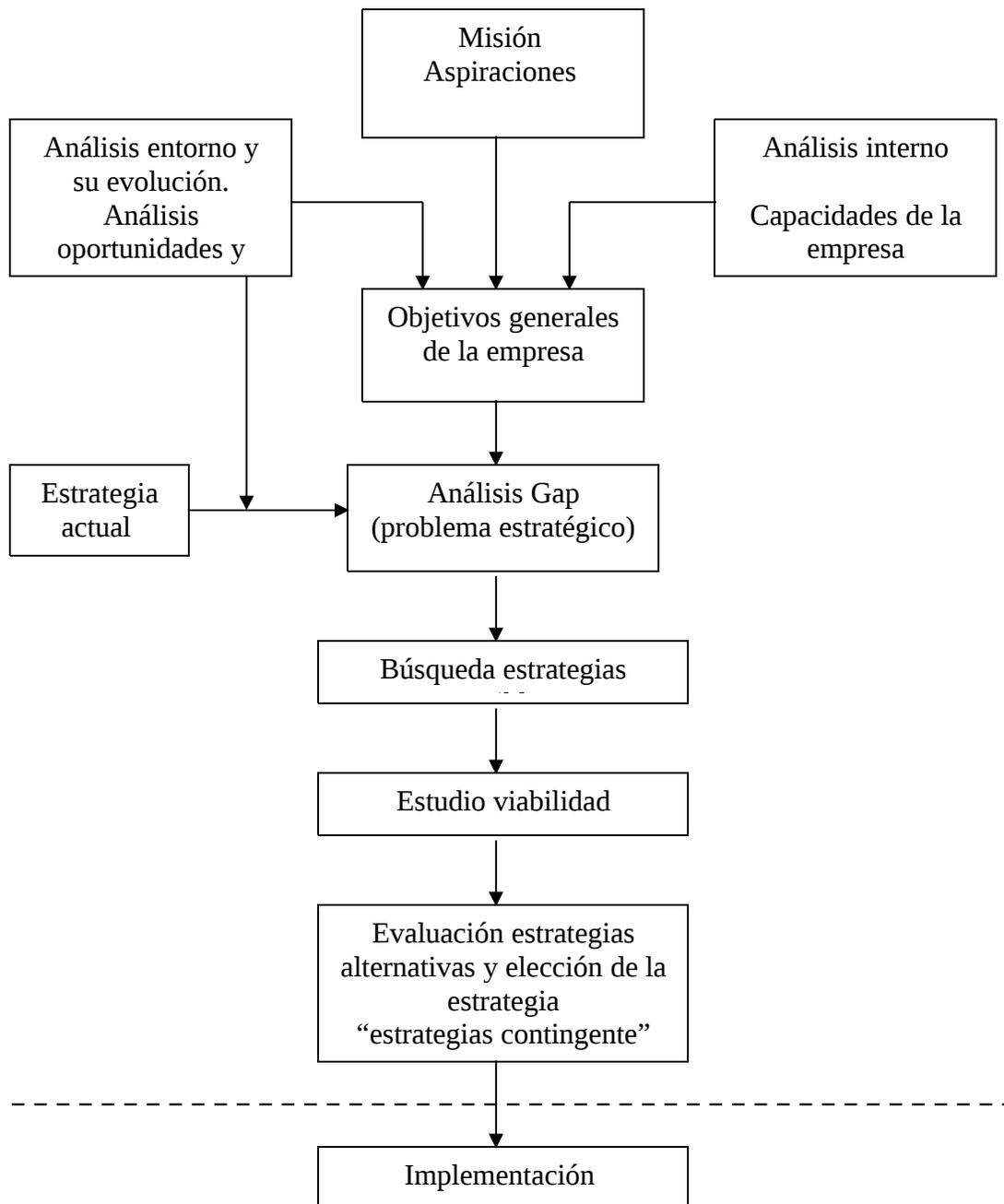


Figura 4: El proceso “clásico” de formulación de la estrategia

Fuente: Menguzzato Martina y Renau Juan José “La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque Innovador del Management”.

El tutor de la investigación conjuntamente con el autor de la misma y a partir de la siguiente figura:

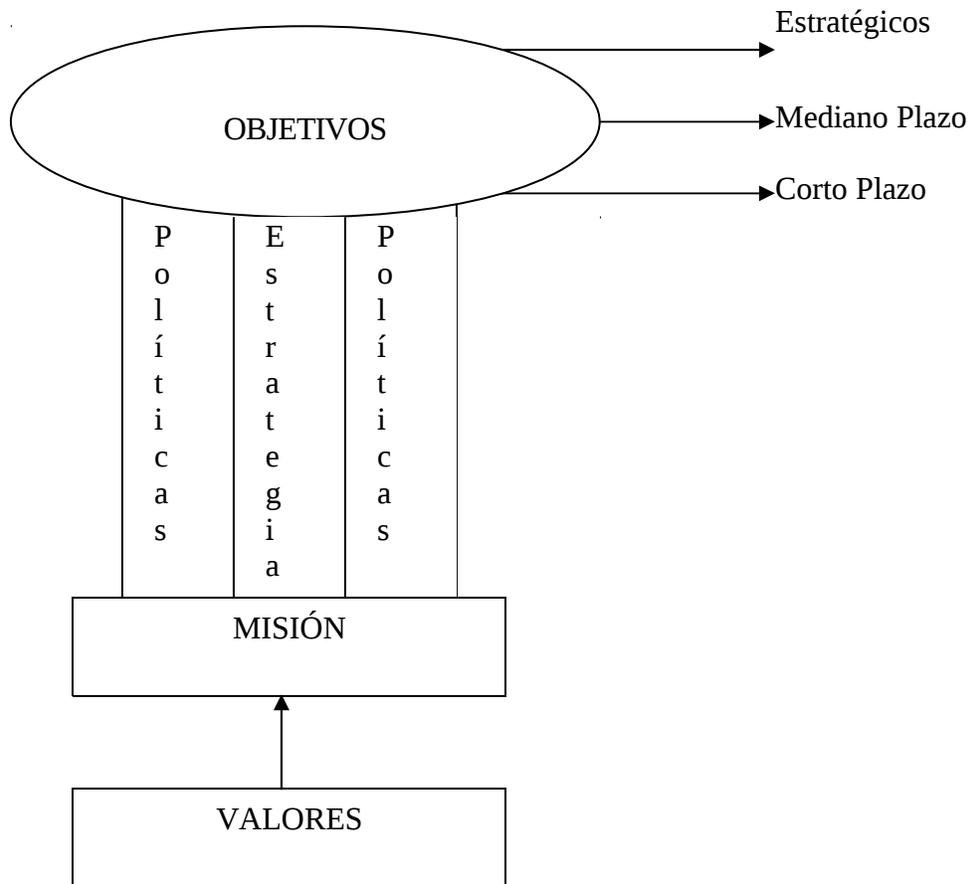


Figura 5: Pirámide de valores y objetivos

Fuente: Gimbert, Xavier. "El enfoque estratégico de la Empresa". Editorial Deusto Madrid 1995. Página 29.

Teniendo en cuenta la importancia capital que se le concede a los valores, ya que son los trabajadores los que llevarán a cabo el cumplimiento de la misión, se considera oportuno reconceptualizar el modelo estratégico planteado por Menguzzato y añadir el concepto de valores, por lo que el proceso de formulación de estrategia debe sustentarse en el modelo siguiente:

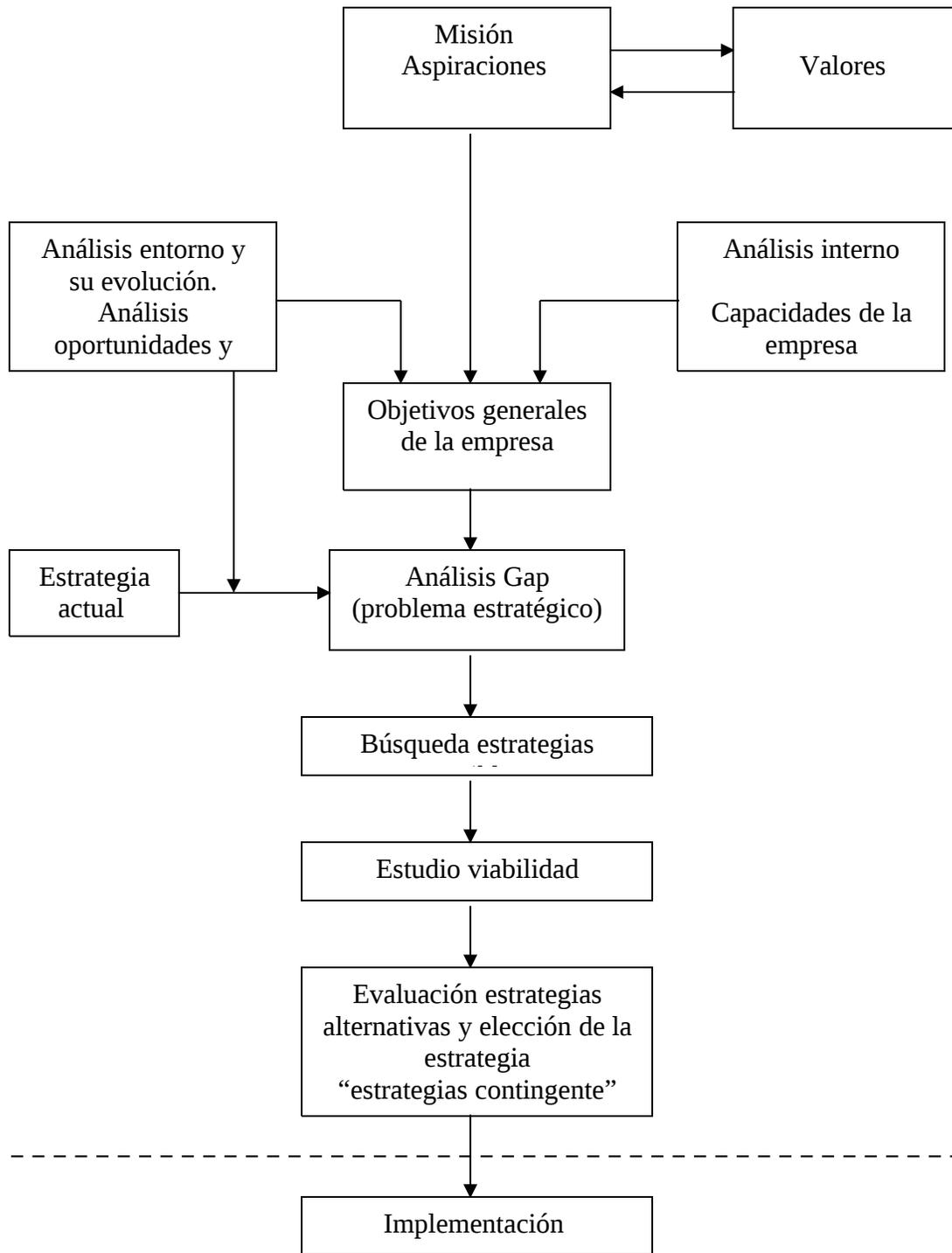


Figura 6: El proceso “clásico” de formulación de la estrategia propuesto por el autor.

Fuente: Elaborado por el autor a partir del proceso propuesto por Menguzzato.

III.1.3 Sistema:

Teniendo en cuenta el banco de problemas detectado en el capítulo anterior, debe haber más exigencia por parte del complejo en la asignación del presupuesto, ya que la inestabilidad existente está influyendo negativamente en la disponibilidad de los recursos financieros, permitiendo que existan mobiliarios en malas condiciones, teniendo esto incidencias negativas tanto en el cliente externo como en el cliente interno.

Debe tenerse bien definida una política con respecto a los convenios con los proveedores ya que en ocasiones existe inestabilidad en el suministro de mercancías. En este sentido, la sucursal debe ser más flexible con los complejos y permitirles seleccionar a sus proveedores.

La interrelación entre las diferentes áreas de trabajo es muy importante ya que la comunicación entre los distintos departamentos, así como la información que fluye entre éstos, es de vital importancia para el logro de los objetivos de la organización.

III.1.4 Personal:

Teniendo en cuenta que son las personas que conforman la organización las que van a innovar y las que van a conseguir que los clientes estén o no satisfechos, debe garantizarse la idoneidad del personal que ingresa al Complejo “26 de Julio Este” a través del cumplimiento de los requisitos de rendimiento en el puesto de trabajo, además de evaluarse sistemáticamente el desempeño laboral.

Debe lograrse además que las personas comprendan su importancia y papel en el cumplimiento de la misión de la entidad así como que identifiquen sus limitaciones y busquen de forma activa oportunidades para reforzar su competencia, conocimiento y experiencia.

El complejo debe impartir cursos de capacitación a sus dirigentes de manera más frecuente, ya que las cuotas que le asigna la sucursal son muy pocas.

Por parte de la dirección del complejo se debe llevar a cabo una serie de acciones para generar compromiso entre sus trabajadores. Esto consiste en elevar la predisposición de los empleados para luchar por las metas fijadas, ya que un grupo motivado dará lo mejor de sí; en este sentido, se debe lograr que los empleados tengan sentido de pertenencia haciéndolos trabajar en equipo,

además de valorarlos más, lo que significa hacer importantes a las personas, ofrecerles apoyo, apreciar su trabajo, tratarlos por su nombre, animarlos en los momentos difíciles así como darles las gracias por sus esfuerzos.

Muchas personas consideran más importante, una vez cubiertas sus necesidades económicas básicas, su desarrollo profesional, el sentirse valorado, el considerarse parte del grupo, el trabajar en un ambiente agradable, el disponer de autonomía, el poder tomar decisiones, etc.

Resulta tremendamente motivador dar a los empleados la oportunidad de liberar todo su talento, su creatividad, darles la oportunidad de aportar, de dar lo mejor de sí.

Es necesario reconocer el trabajo, lo cual se basa en el principio de que debe existir una diferencia entre quién se esfuerza en hacer bien las cosas y quién no obra así. De esta manera se valora la actitud de mejoramiento del trabajador y se refuerza su comportamiento en favor de la entidad.

El directivo debe delegar funciones atendiendo a las características de la tarea, la capacidad de la persona que hace el trabajo, el grado de interés de la dirección superior, así como el tiempo disponible para realizar la tarea.

En atención a esto, se propone tener en cuenta los diversos grados de delegación, los cuales se exponen a continuación:

- **Investigar e informar**

El directivo toma la decisión y lleva a cabo la acción apropiada

- **Investigar y recomendar acciones**

El directivo evalúa la recomendación, toma la decisión y lleva a cabo las acciones.

- **Investigar e informar la acción que se propone tomar.**

El directivo evalúa la decisión tomada por el colaborador y aprueba o desaprueba.

- **Investigar y tomar acciones e informar las acciones tomadas.**

Aquí el dirigente demuestra confianza en la capacidad de su colaborador, pero quiere tener

conocimiento de lo que sucede.

- **Investigar y tomar acciones.**

Esto es delegación completa y demuestra total confianza en las capacidades de sus colaboradores.

En este sentido de la delegación, la meta de un dirigente debe ser alcanzar el último grado de delegación, para lo cual debe estar dispuesto a ceder parte de su autoridad y asumir riesgos.

III.1.5 Estilos:

Se debe trabajar en crear una cultura organizacional y que los trabajadores la conozcan. De igual forma, es necesario garantizar líderes que sepan autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de sus metas personales, además de motivar y guiar a los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos, los cuales sean capaces de involucrar y comprometer al personal en las acciones de mejora, así como en la consecución de los objetivos de la organización.

En este sentido, se propone un cuestionario acerca del estilo de dirección, tomado de la Dirección de Instituciones de Educación Superior, para que los dirigentes del complejo caractericen su estilo de dirección (**Ver Anexo # 11**).

El directivo debe trabajar en función de los clientes y las necesidades de sus colaboradores, teniendo en cuenta que se debe:

- ✓ Lograr una conciencia de la importancia del logro de los objetivos de la organización.
 - ✓ Capacitarse adecuadamente.
 - ✓ Establecer y difundir las políticas y los objetivos de la organización.
 - ✓ Promover una cultura organizacional, definiendo y difundiendo la visión, la misión y los nuevos valores organizacionales.
4. Garantizar líderes proactivos que motiven, guíen y apoyen a los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos establecidos.
 5. Determinar y aprobar los objetivos estratégicos de la unidad, así como otras acciones orientadas a lograr mejores niveles de excelencia y competitividad.

Si la cultura de la organización se orienta exclusivamente a castigar el mal comportamiento, el empleado se limitará a tratar de no cometer fallos, si por el contrario, dicha cultura se orienta a premiar el buen comportamiento, el empleado tratará de dar lo mejor de sí.

III.1.6 Habilidades:

Se debe desarrollar una estrategia para garantizar las habilidades que distingan al complejo de sus competidores. Un elemento a tener en cuenta en la elaboración de dicha estrategia, es que tecnológicamente la corporación CIMEX está más adelantada que las otras cadenas de tiendas, ya que tiene todo el sistema contable y comercial digitalizado a través de programas computacionales tales como: SAFÍN, Estadísticas, etc. Los cuales permiten un mejor desempeño en la comercialización de los productos. Ésta es una habilidad tecnológica que el complejo no ha percibido.

Se debe capacitar a los directivos del complejo para crearles habilidades conceptuales a través de cursos impartidos en la Universidad.

En el diagnóstico realizado a los trabajadores del complejo para evaluar las habilidades de comunicación en el mismo, se determinó que no existe buena comunicación entre las diferentes áreas de trabajo, por tal motivo, el autor de la investigación propone que se les realice el siguiente cuestionario tomado del Departamento de Ciencias Empresariales a los dirigentes, para conocer sus habilidades de comunicación escrita.

AUTOEVALUACIÓN DE LAS HABILIDADES DE COMUNICACIÓN ESTRICTA

Con este cuestionario se examina el nivel de destreza actual que usted posee en su comunicación escrita.

Evalúa las siguientes cuestiones entre 1 y 7 puntos. Al final del cuestionario aparece la tabla que le permite evaluar su potencial en cada destreza.

Raramente 1	Irregularment e 2	Ocasionalmente 3	Normalmente 4	Frecuentemente 5	Casi siempre 6	Siempre 7
----------------	-------------------------	---------------------	------------------	---------------------	-------------------	--------------

_____ 1. Establezco el propósito general de mi comunicación escrita.

- _____ 2. Sistemáticamente obtengo la información relevante y necesaria para incluir en mis comunicaciones escritas.
- _____ 3. Organizo la información que va a ser incluida en mi comunicación escrita (por temas, problemas, marco temporal).
- _____ 4. Me familiarizo con las experiencias y expectativas de mi audiencia.
- _____ 5. Reconozco las necesidades del receptor y el efecto que le puede causar.
- _____ 6. Determino de qué forma me adapto al conocimiento y necesidades del receptor.
- _____ 7. Busco la retroalimentación de los receptores de la información para asegurarme de que se ha entendido.
- _____ 8. Elijo las palabras que expresan claramente el significado que pretendo utilizar.
- _____ 9. Evito utilizar palabras que no están en el vocabulario del receptor.
- _____ 10. Utilizo nombres concretos en lugar de sustantivos abstractos en mis comunicaciones escritas.
- _____ 11. No me repito innecesariamente.
- _____ 12. Evito la utilización de jerga técnica.
- _____ 13. Mis frases expresan una única idea.
- _____ 14. Utilizo subtítulos para estructurar mi comunicación escrita.
- _____ 15. Utilizo ideas y frases que facilitan la transmisión de un párrafo a otro.

EVALUACIÓN DE CADA DESTREZA

DESTREZA	CUESTIONES	
	S	L
Determinación de objetivos y organización de la información	1 – 3	
Consideración del receptor del mensaje	4 – 6	
Elección de las palabras	7 – 9	
Elección de la forma de las palabras	10 – 12	
Construcción de la comunicación escrita	13 – 15	

Si quiere mejorar sus habilidades en la comunicación escrita debe profundizar en el conocimiento y aplicación de las 5 destrezas.

III.1.7 Valores compartidos:

Establecer en el complejo un sistema de valores que tribute al logro de los objetivos de la organización es de gran importancia, sobre este tema, el autor de la investigación, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta aplicada sobre valores, propone los siguientes valores compartidos a los cuales debe tributar el Complejo “26 Julio Este”:

Valores compartidos

- Profesionalidad Incondicional.
- Tener prestigio.
- Actitud Honesta y Solidaria.
- Sentido de Pertenencia.
- Transmisión de los Mejores Valores e Imagen de la Patria.
- Superación profesional.
- Capacidad de Trabajo en Equipo.
- Innovación y Asunción de Riesgos.

En la encuesta de valores realizada a los trabajadores, éstos fueron los valores que ellos más apreciaron, es por eso que se debe trabajar por parte del directivo del complejo en la formación de los mismos. Para esto es necesario tener en cuenta cómo se forman los valores en la empresa, para lo cual es preciso el asesoramiento de personas calificadas que hayan estudiado este tema, por lo que se recomienda que establezcan convenios con la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oriente, ya que este es un fenómeno complejo.

III.2 Plan de acción.

El siguiente Plan de Acción es necesario para hacerle frente a las deficiencias detectadas en el diagnóstico del Complejo “26 de Julio Este” en cada una de las S valoradas.

No	Acción	Responsables	Participantes	Forma de Control
1.	Realizar el Diseño Estratégico del complejo.	Gerente del complejo.	Directivo del complejo.	Análisis en el Consejo de Dirección.
2.	Formar un Sistema de Valores en el complejo.	Especialista de personal.	Directivo y trabajadores del complejo.	Análisis en el Consejo de Dirección.
3.	Formar una cultura organizacional en el complejo.	Especialista de personal.	Directivo y trabajadores del complejo.	Análisis en el Consejo de Dirección.
4.	Evaluar la idoneidad del personal.	Especialista de personal.	Especialistas de personal.	Análisis en el Consejo de Dirección
5.	Evaluar el desempeño de los trabajadores.	Jefes de cada departamento.	Trabajadores del complejo.	Análisis en el Consejo de Dirección
6.	Estimular o sancionar según resultados de la evaluación del desempeño.	Jefes de cada departamento.	Especialista principal de cada departamento.	Análisis en el Consejo de Dirección.
7.	Coordinar cursos de capacitación.	Especialista de personal.	Directivo y trabajadores del complejo.	Informe al Consejo de Dirección
8.	Análisis con proveedores por problemas en el suministro.	Especialista Comercial	Gerente y especialistas comerciales.	Informe al Consejo de Dirección

Conclusiones.

Del análisis realizado a través de la caracterización del complejo, del diagnóstico hecho mediante la realización de las encuestas al cliente interno y externo, y del banco de problemas se arribó a las siguientes conclusiones:

- Se cumplió con el objetivo general de la investigación al proponer el Modelo de las “Siete S” de McKinsey.
 - Los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes internos se pueden valorar de la forma siguiente:
 - Escaso conocimiento de la estrategia y los objetivos del complejo.
9. Existen dificultades en cuanto a las relaciones establecidas entre las diferentes áreas de trabajo, avalado así por el 44,7 % de los encuestados.
- Se presentan insuficiencias con la existencia de los valores compartidos en el complejo, pues la mayoría de los encuestados no los conocen.
9. Los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes externos se pueden valorar de la forma siguiente:
- Existen problemas con la rapidez en el servicio.
10. El procedimiento empleado para determinar el banco de problemas que afecta la calidad del servicio dio como resultado que existen un número significativo de ellos.
11. La investigación desarrollada mostró la factibilidad del Modelo de las “Siete S” de McKinsey para mejorar la eficacia en el Complejo “26 de Julio Este”.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta las conclusiones declaradas en la investigación, se realizan las siguientes recomendaciones:

- Que se evalúe por el Consejo de Dirección del Complejo “26 de Julio Este” los resultados alcanzados en esta investigación.
- Aplicar y evaluar anualmente el Modelo de las “Siete S” de McKinsey propuesto para el Complejo “26 de Julio Este”.
- Tomar las medidas pertinentes para solucionar los problemas que afectan al Complejo que no requieren de la participación del organismo superior ni de grandes recursos financieros teniendo en cuenta al cliente Interno y al Externo.