

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

*Tesina para optar por el grado académico de
Bachillerato*

**La gestión administrativa basada en el modelo de
las siete “S” de Mckinsey, para ser aplicado en el
Departamento de Recursos Humanos en el Hotel
Hilton Bogotá Corferias, durante el primer
semestre del 2022**

GREYLA VILLALOBOS IRÍAS

MAYO, 2022

ÍNDICE DE CONTENIDO

Contenido	
ÍNDICE DE CONTENIDO	2
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
AGRADECIMIENTO	9
DEDICATORIA	10
RESUMEN	11
ABSTRACT.....	13
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	15
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.....	16
1.1.1.2 Antecedentes internacionales.....	16
1.1.1.2.3 Antecedentes nacionales.....	23
1.1.2 Delimitación del problema.....	25
1.1.3 Justificación.....	25
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	26
1.3 OBJETIVOS	26
1.3.1 Objetivo general.....	26
1.3.2 Objetivos específicos.....	26
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	27
2.1 MARCO TEÓRICO.....	28
2.1.1 Antecedentes de la administración.....	28
2.1.1.1 Concepto de la administración.....	31
2.1.1.2 Objetivos de la administración.....	33
2.1.1.3 Características de la administración.....	34
2.1.1.4 Funciones del administrador.....	36
2.1.2 Concepto de gestión administrativa.....	37
2.1.2.1 Objetivo de la gestión administrativa.....	38
2.1.2.2 Funciones de la gestión administrativa.....	39
2.1.2.3 Características de la gestión administrativa.....	40
2.1.2.4 El proceso administrativo.....	40
2.1.2.5 Etapas del proceso administrativo.....	42

2.1.2.5.1 Planeación.....	42
2.1.2.5.2 Organización.....	43
2.1.2.5.3 Integración.....	43
2.1.2.5.4 Dirección.....	45
2.1.2.5.5 Control.....	46
2.1.3 Generalidades de diagnóstico organizacional.....	48
2.1.3.1 Concepto de diagnóstico organizacional.....	49
2.1.3.2 Características de diagnóstico organizacional.....	49
2.1.3.3 Ventajas y desventajas del diagnóstico organizacional.....	50
2.1.3.4 Modelos de diagnóstico organizacional.....	51
2.1.3.5 Modelo de las 7 “S” de Mckinsey.....	56
2.1.3.5.1 Definición.....	56
2.1.3.5.2 Utilidad del modelo.....	58
2.1.3.5.3 Fortalezas del modelo Mckinsey.....	59
2.1.3.5.4 Beneficios del modelo Mckinsey.....	60
2.1.3.5.5 Ventajas y desventajas del modelo Mckinsey.....	60
2.1.3.5.6 Factores del modelo Mckinsey.....	62
2.1.3.5.6.1 Strategy (Estrategia).....	62
2.1.3.5.6.2 Structure (Estructura).....	64
2.1.3.5.6.3 Systems (Sistemas).....	66
2.1.3.5.6.4 Style (Estilo).....	69
2.1.3.5.6.5 Staff (Personal).....	71
2.1.3.5.6.6 Skills (Habilidades).....	73
2.1.3.5.6.7 Shared values (Valores compartidos).....	76
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	78
2.3 MARCO CONTEXTUAL.....	80
2.3.1 Historia de Hilton Company.....	80
2.3.2 Hilton Bogotá Corferias.....	87
2.3.2.1 Misión.....	87
2.3.2.2 Visión.....	88
2.3.2.3 Valores.....	88
2.3.2.4 Filosofía.....	88
2.3.2.5 Características de la organización.....	88
2.3.2.6 Organigrama.....	89

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	90
3.1 ENFOQUE.....	91
3.1.1 Enfoque cuantitativo.....	91
3.1.2 Enfoque cualitativo.....	91
3.1.3 Enfoque mixto.....	92
3.2 ALCANCE.....	93
3.2.1 Alcance exploratorio.....	93
3.2.2 Alcance descriptivo.....	93
3.3 DISEÑO.....	94
3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO.....	96
3.4.1 Población.....	97
3.4.2 Tipo de muestra.....	97
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión.....	98
3.4.4 Consideraciones éticas.....	98
3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	99
3.6 CATEGORÍAS.....	103
3.7 ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE DATOS.....	104
CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	106
4.1 GENERALIDADES.....	107
4.1.1 Fases previas a la entrevista.....	107
4.1.2 Características del perfil del entrevistado.....	107
4.1.3 Resultados.....	108
4.1.3.1 El modelo de las 7 “S” de Mckinsey en la gestión administrativa.....	108
4.1.3.2 La aplicación del modelo de las 7 “S” de Mckinsey para medir su grado de cumplimiento.....	122
4.1.3.3 Los factores del modelo Mckinsey: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, para determinar su nivel de integración..	131
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	148
5.1 GENERALIDADES.....	149
5.2 RELACIÓN CON LOS ANTECEDENTES.....	149
5.3 RELACIÓN CON EL MARCO REFERENCIAL.....	153
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	159
6.1 CONCLUSIONES.....	160
6.2 LIMITACIONES.....	173
6.2.1 Agendas manejadas por parte de los colaboradores.....	173

6.3 RECOMENDACIONES.....	173
REFERENCIAS.....	178
ARTÍCULOS	179
LIBROS	181
SITIOS WEB	182
TESIS Y TRABAJOS DE GRADO	183
ANEXOS	186
ANEXO N° 1 GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS PARTICIPANTES	187
ANEXO N° 2 SISTEMATIZACIÓN DE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS.....	191
ANEXO N° 3 DECLARACIÓN JURADA.....	225
ANEXO N° 4 CONSENTIMIENTO INFORMADO FIRMADO POR LOS PARTICIPANTES	226
ANEXO N° 5 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN	231
ANEXO N° 6 CARTA DE APROBACIÓN DEL TFG POR PARTE DE LA TUTORA	232
ANEXO N° 7 CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR	233
ANEXO N° 8 LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA	234

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Principales acontecimientos de la administración</i>	28
Tabla 2 <i>Principales modelos de diagnóstico organizacional</i>	52
Tabla 3 <i>Criterios de inclusión y exclusión</i>	98
Tabla 4 <i>Operacionalización de las categorías</i>	103
Tabla 5 <i>Análisis de datos</i>	104
Tabla 6 <i>El modelo de las 7 “S” de Mckinsey en la gestión administrativa</i>	109
Tabla 7 <i>Planeación del Departamento de Recursos Humanos</i>	110
Tabla 8 <i>Planeación del Departamento de Recursos Humanos según necesidades establecidas</i>	111
Tabla 9 <i>Organización del Departamento de Recursos Humanos</i>	112
Tabla 10 <i>Integración de personal en el Departamento de Recursos Humanos</i>	113
Tabla 11 <i>El rol del líder en la Dirección del Departamento de Recursos Humanos</i>	114
Tabla 12 <i>Características del líder en el Departamento de Recursos Humanos</i>	115
Tabla 13 <i>Control en el Departamento de Recursos Humanos</i>	116
Tabla 14 <i>Estándares de control en el Departamento de Recursos Humanos</i>	118
Tabla 15 <i>Influencia de la cultura de la empresa en la gestión administrativa del departamento</i>	119
Tabla 16 <i>Factores de mejora en la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos</i>	120
Tabla 17 <i>Diagnóstico organizacional</i>	122
Tabla 18 <i>Modelos de análisis organizacional</i>	123
Tabla 19 <i>El diagnóstico organizacional como factor de mejora en la gestión administrativa</i> .	124
Tabla 20 <i>El modelo de las 7 “S” de Mckinsey</i>	125
Tabla 21 <i>Influencia del modelo en el Departamento de Recursos Humanos</i>	125
Tabla 22 <i>Beneficios del modelo en el departamento de Recursos Humanos</i>	126
Tabla 23 <i>Implementación del modelo ante necesidades de cambio</i>	127
Tabla 24 <i>Influencia del modelo en el desarrollo profesional de los colaboradores</i>	128
Tabla 25 <i>Finalidad del modelo 7 “S” de Mckinsey</i>	129
Tabla 26 <i>Relación entre el modelo de las 7 “S” de Mckinsey y la gestión administrativa</i>	129
Tabla 27 <i>El modelo 7 “S” de Mckinsey como posible solución</i>	130
Tabla 28 <i>Factor estrategia del Departamento de Recursos Humanos</i>	131
Tabla 29 <i>Factores necesarios para cumplir con la estrategia del departamento</i>	132
Tabla 30 <i>Factor estructura del Departamento de Recursos Humanos</i>	133
Tabla 31 <i>Estructura organizacional del Departamento de Recursos Humanos</i>	134
Tabla 32 <i>Estructuración y administración de los recursos del departamento</i>	135
Tabla 33 <i>Factor sistema del Departamento de Recursos Humanos</i>	136
Tabla 34 <i>Cambios en los sistemas del Departamento de Recursos Humanos</i>	136
Tabla 35 <i>Factor estilo del Departamento de Recursos Humanos</i>	137
Tabla 36 <i>Sentido de pertenencia al estilo de la compañía</i>	138
Tabla 37 <i>La comunicación en el estilo de liderazgo</i>	138
Tabla 38 <i>Percepción del liderazgo empleado en el Departamento de Recursos Humanos</i>	139
Tabla 39 <i>Factor personal del Departamento de Recursos Humanos</i>	140
Tabla 40 <i>Sistemas de recompensa y reconocimiento como influencia en el factor personal</i>	141

Tabla 41 <i>La motivación como influencia en el factor personal.....</i>	142
Tabla 42 <i>Factor habilidad de Departamento de Recursos Humanos.....</i>	143
Tabla 43 <i>Habilidades adquiridas en el Departamento de Recursos Humanos</i>	143
Tabla 44 <i>Factor valores compartidos del Departamento de Recursos Humanos</i>	145
Tabla 45 <i>Algunos valores del Departamento de Recursos Humanos</i>	145
Tabla 46 <i>Sentido de pertenencia a los valores del Departamento de Recursos Humanos.....</i>	146
Tabla 47 <i>Necesidad de cambio en la cultura organizacional del departamento.....</i>	146
Tabla 48 <i>Los factores del modelo en el Departamento de Recursos Humanos.....</i>	147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Principales escuelas de la administración</i>	31
Figura 2 <i>Las funciones del administrador</i>	36
Figura 3 <i>El proceso administrativo de Henri Fayol</i>	41
Figura 4 <i>Etapas del proceso de integración</i>	44
Figura 5 <i>Roles de la dirección</i>	46
Figura 6 <i>El proceso de control</i>	47
Figura 7 <i>El modelo de las 7 “S” de Mckinsey</i>	57
Figura 8 <i>The Mobley Hotel, primer hotel de Conrad Hilton</i>	80
Figura 9 <i>Torre Dallas Hilton</i>	80
Figura 10 <i>Primer Hotel en Waco, Texas</i>	81
Figura 11 <i>Hotel Roosevelt Hilton, Nueva York</i>	81
Figura 12 <i>Caribe Hilton</i>	82
Figura 13 <i>Primer Waldorf Astoria, Nueva York</i>	82
Figura 14 <i>Hilton Istanbul</i>	83
Figura 15 <i>San Francisco Airport Hilton</i>	83
Figura 16 <i>Primer DoubleTree</i>	84
Figura 17 <i>Primer Hampton Inn</i>	85
Figura 18 <i>Primer Homewood Suites</i>	85
Figura 19 <i>Primer Hilton Garden Inn</i>	86
Figura 20 <i>Hilton en la Bolsa de Valores de Nueva York</i>	86
Figura 21 <i>Hotel Hilton Bogotá Corferias</i>	87
Figura 22 <i>Organigrama Hilton Bogotá Corferias</i>	89
Figura 23 <i>El proceso cualitativo</i>	92
Figura 24 <i>Orden de formulación sugerido de las preguntas en una entrevista cualitativa</i>	102

AGRADECIMIENTO

A Dios, por permitirme culminar con este trabajo de investigación, el cual me brindó aprendizaje, sabiduría, conocimiento y paciencia en todo este proceso, por ser mi guía espiritual en todo momento.

A mis padres, que con mucho esfuerzo y sacrificio velaron siempre por mi bienestar, por inculcarme sus valores, que, gracias a ellos, me he convertido en una excelente hija, hermana, madre, estudiante y profesional.

A mi tutora, Susana Araya Zamora, quien desde el primer momento ha sido mi guía en todo este proceso, me ha apoyado, enseñado y transmitido parte de su conocimiento.

DEDICATORIA

En primera instancia, a mi madre, que, como dijo una querida amistad: *“desde el cielo te ve desde un mejor ángulo”*. A ti mamá, que siempre luchaste y esforzaste por sacar a tu familia adelante, tu hija menor quien una vez te prometió terminar el bachillerato del colegio, está a punto de graduarse en bachillerato universitario.

A mi familia, Andrea, Laura y Máximo, mi padre, por ser mi apoyo incondicional en cada paso que he dado, por impulsarme siempre a ser una profesional. Gracias a ustedes, logré superarme en cada etapa y sueño propuesto.

A mi esposo, Esteban Méndez Campos, quien ha sido mi principal apoyo en este proceso, gracias por confiar siempre en mí y mis capacidades, por alentarme y siempre decirme que siga mis sueños.

RESUMEN

Actualmente, los procesos administrativos cumplen una función vital dentro de cada organización, con estos, se garantiza que cada tarea en determinada área se cumpla de acuerdo con los objetivos y estrategias de la compañía, la misma sea eficaz y eficiente, pues sin éstos muchas de las funciones operativas no serían adecuadas.

Cabe resaltar que, para que exista una correcta gestión administrativa dentro de cualquier organización, es imprescindible que cada proceso administrativo se lleve a cabo de la manera más íntegra y óptima posible, ante lo contrario, se estaría frente a una necesidad de cambio para mejorar tanto la calidad de trabajo como el ambiente donde se desarrolla.

De este modo, implementar ciertas herramientas de análisis o diagnóstico organizacional es una forma interna de estudiar la empresa para conocer el estado actual de la misma, permitiendo evaluar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo que facilita un entorno, tanto interno como externo, más controlado de la compañía.

La implementación de modelos de análisis organizacional en las empresas aporta ciertos conceptos e ideas que funcionan como meta para la evaluación correspondiente. Dichos factores cumplen una función y es la de guiar el proceso de diagnóstico para conocer qué tan asociados e integrados se encuentran esos factores dentro de determinada área. Para el modelo en estudio, tales factores son: estrategia, estilo, estructura, sistema, valores compartidos, habilidades y personal.

En función de lo planteado, la presente investigación tiene como objetivo general analizar la gestión administrativa basada en el modelo de las siete “S” de Mckinsey, para ser aplicado en el Departamento de Recursos Humanos en el Hotel Hilton Bogotá Corferias, durante el primer semestre del 2022.

La presente investigación se lleva a cabo bajo una metodología con enfoque cualitativo, mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas con la finalidad de obtener todos los datos e información necesaria para conocer la influencia que posee el modelo de las 7 “S” de Mckinsey sobre la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos. Siendo así, se aplica la entrevista a 5 colaboradores del departamento, siendo ésta la población total de la investigación, con edades comprendidas entre 20 a 45 años y que residan en la localidad de Bogotá D. C., Cundinamarca, Colombia.

Con los resultados obtenidos se logra determinar la influencia de la aplicación del modelo de las 7 “S” de Mckinsey dentro de la gestión administrativa del departamento en estudio, aunado a ello otros resultados significativos que dan respuesta a los objetivos previamente establecidos que dan continuidad a esta tesina.

Finalizada la investigación, se concluye que el modelo empleado para este estudio posee una influencia positiva y significativa en la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos del Hotel Hilton Bogotá Corferias, aunque el departamento opera en las condiciones adecuadas, se identificó una aprobación hacia éste en caso de ser necesario la aplicación de estas prácticas dentro del departamento.

Además, se determinó que la propia gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos es la apropiada y adecuada, según los requerimientos ya establecidos por la corporación Hilton y el marco de referencia del modelo de las 7 “S” de Mckinsey. Al mismo tiempo, se determinó la aplicación de los factores de habilidades, valores compartidos y estrategia como apropiadamente excelente, mientras que la aplicación de los factores de sistemas, estilo, estructura y personal fue adecuada, aunque se identificaron algunas oportunidades de mejora.

Palabras clave: gestión administrativa, Mckinsey, estrategia, análisis organizacional, modelos.

ABSTRACT

Currently, administrative processes play a vital role within each organization, with these, it is guaranteed that each task in a certain area is fulfilled according to the objectives and strategies of the company, it is effective and efficient, because without these many of operational functions would not be adequate.

It should be noted that, for there to be a correct administrative management within any organization, it is essential that each administrative process is carried out in the most complete and optimal way possible, otherwise, there would be a need for change to improve both the quality of work as the environment where it develops.

In this way, implementing certain organizational analysis or diagnosis tools is an internal way of studying the company to know its current state, allowing it to evaluate its strengths, weaknesses, opportunities and threats, which facilitates an environment, both internal and external, more controlled company.

The implementation of organizational analysis models in companies provides certain concepts and ideas that work as a goal for the corresponding evaluation. These factors fulfill a function and that is to guide the diagnostic process to know how associated and integrated these factors are within a certain area. For the model under study, such factors are: strategy, style, structure, system, shared values, skills and personnel.

Based on the above, the present investigation has as general objective to analyze the administrative management based on the model of the seven "S" of Mckinsey, to be applied in the Human Resources Department at the Hilton Bogotá Corferias Hotel, during the first semester. of 2022.

The present investigation is carried out under a methodology with a qualitative approach, through the application of semi-structured interviews in order to obtain all the data and information necessary to know the influence that Mckinsey's 7 "S" model has on management. Administration of the Department of Human Resources. Thus, the interview is applied to 5 collaborators of the department, this being the total population of the investigation, aged between 20 to 45 years and residing in the town of Bogotá D. C., Cundinamarca, Colombia.

With the results obtained, it is possible to determine the influence of the application of the Mckinsey 7 "S" model within the administrative management of the department under study, in addition to other significant results that respond to the previously established objectives that give continuity to this thesis.

After the investigation, it is concluded that the model used for this study has a positive and significant influence on the administrative management of the Human Resources Department of the Hotel Hilton Bogotá Corferias, although the department operates in the appropriate conditions, an approval towards it was identified in If necessary, the application of these practices within the department.

In addition, it was determined that the administrative management of the Human Resources Department is appropriate and adequate, according to the requirements already established by the Hilton corporation, both by the reference framework of the Mckinsey 7 "S" model. At the same time, the application of the skills, shared values, and strategy factors were determined to be appropriately excellent, while the application of the systems, style, structure, and personnel factors was adequate, although some opportunities for improvement were identified.

Keywords: administrative management, Mckinsey, strategy, organizational analysis, models.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.

1.1.1.2 Antecedentes internacionales.

La gestión administrativa resulta imprescindible en la actualidad para un correcto manejo de recursos y para la operación de cualquier organización. En décadas anteriores no existía la tecnología que se conoce actualmente, por lo que era complejo llevar un control más estandarizado de los procesos que se llevaban a cabo dentro de cada empresa.

Ahora bien, el avance de la tecnología ha contribuido significativamente en la gestión administrativa, de modo que se han creado políticas de gestión, creación de documentos electrónicos, mayores controles gerenciales, entre otros avances.

Los analistas de esta gestión en su afán por brindar un aporte a distintas disciplinas de la administración, fueron creando diferentes modelos de análisis para identificar todas aquellas debilidades que podía presentar cualquier empresa, para poder encontrar diferentes soluciones. De hecho, existen diversos modelos de análisis o diagnóstico organizacional, algunos presentan muchas similitudes y otros se enfocan en ciertas áreas específicas.

Para efectos de esta investigación, el análisis se centra específicamente en el modelo de las 7 “S” de Mckinsey, el cual busca realizar un diagnóstico basado en siete factores que denominaron los creadores de este modelo a inicios de los años 80, los cuales eran: sistema, estructura, personal, habilidades, valores compartidos, estilo y estrategia.

Se realizó una revisión de investigaciones hechas sobre el modelo de las 7 “S” de Mckinsey, dando con las siguientes investigaciones:

Inicialmente, (Campero, 2017) en su investigación *“Evaluación de la Percepción de los colaboradores de la ONG Opción Venezuela sobre las dimensiones de las 7 “S” de Mckinsey”*,

del Programa de Especialización en Desarrollo Organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello, en Venezuela, utilizó como muestra a los colaboradores que aceptaran voluntariamente ser parte del estudio, siendo esto 5 colaboradores, la cual representa el 100% de la población.

Además, tuvo como objetivo evaluar la percepción que poseían los colaboradores de Opción Venezuela sobre las dimensiones propuestas por el modelo de las 7 “S” de Mckinsey. Los resultados permitieron evaluar cada uno de los factores incluidos en el estudiado modelo, permitiendo identificar como áreas de mejora el personal, sistemas, la estructura y las estrategias. Las principales faltas fueron procesos de gestión poco estandarizados, no existía una evaluación del desempeño, poca organización, baja delegación y asignación de responsabilidades.

La aplicación de este modelo en dicha investigación no solo permitió revelar las deficiencias, también dio a conocer las oportunidades de mejora a las condiciones de trabajo y de la percepción de sus colaboradores.

Por su parte, los autores (García y Mendoza, 2018), en su investigación *“Diagnóstico Organizacional basado en el modelo de las 7’S de Mckinsey en la empresa Inversiones Muchik S.A.C., en la ciudad de Mochumí-Lambayeque”*, en la localidad de Perú, utilizaron un censo debido a la reducida cantidad de colaboradores; sin embargo, a pesar de la poca cantidad de funcionarios, los investigadores solo necesitaban información valiosa proveniente de colaboradores que pudieran aportar información histórica y general de la empresa, por lo que las entrevistas fueron aplicadas únicamente al gerente general y al sub gerente de la empresa.

El objetivo principal de su investigación estaba enfocado en realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa Inversiones Muchik S.A.C. basado en el modelo de las 7 “S” de Mckinsey con miras a una futura propuesta integral de mejora.

Los resultados del estudio revelaron que solo los factores de habilidades, estilos de dirección y valores compartidos, recibieron una adecuada puntuación. Mientras que, en los factores de estrategia, estructura, sistemas y personal, presentaban algunas faltas, tales como: falta de dirección estratégica, estructura organizacional inadecuada, poca congruencia entre los procesos internos y los objetivos de la empresa.

La implementación del modelo de las 7 “S” de Mckinsey en su investigación permitió identificar deficiencias que no habían sido tratadas para buscar puntos de mejora. El previo estudio contribuyó a la compañía algunas recomendaciones para lograr y mantener un adecuado funcionamiento interno.

Las generalizaciones anteriores permiten comprender que el modelo de las 7 “S” de Mckinsey es una herramienta significativa para determinar y diagnosticar elementos de mejora en el funcionamiento interno de cualquier empresa, el cual busca analizar desde lo más interno hasta lo externo.

Correlativamente, (Loor-Zambrano et al., 2020), en su artículo *“Aplicación del modelo de las 7S de McKinsey en una empresa de transporte de Ecuador”*, tomaron una población objetiva para llevar a cabo la investigación, la cual estuvo conformada por 137 empleados de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Reina del Camino, en sus 27 oficinas en varias ciudades de Ecuador. No obstante, la muestra representativa de la población estuvo conformada por 80 empleados, entre administradores y trabajadores, que laboran en las 16 oficinas en la provincia de Manabí, ubicadas en Bahía, Calceta, Chone, El Carmen, Flavio Alfaro, Jipijapa, Junín, Manta ejecutivo, Manta terminal, Portoviejo ejecutivo, Portoviejo terminal, Puerto López, Rocafuerte, San Isidro, San Vicente y Tosagua. Dicha muestra fue escogida mediante muestreo no probabilístico por conveniencia.

La investigación tuvo como objetivo aplicar el modelo McKinsey para evaluar la implementación de la estrategia empresarial en la cooperativa de transporte interprovincial Reina del Camino de Ecuador, desde la perspectiva de los empleados. El estudio reveló que la empresa Reina del Camino obtuvo resultados positivos en los factores de estrategia, estructura y sistema, demostrando que poseían buen nivel de alineamiento estratégico, buena adaptación a las estructuras organizativas a pesar de que fueran básicas y funcionales, demostraban ser sólidas y flexibles. En los factores de habilidades y personal se obtuvieron respuestas afirmativas indicando que la gestión del talento humano y su desempeño eran buenos.

A pesar de que la variable sistemas se consideró un resultado positivo, también presentó debilidades haciendo referencia en la parte de comunicación entre altos mandos y subordinados. Otro resultado que predominó fue el individualismo, dando como conclusión que la compañía carece de trabajo en equipo.

Se quiere con ello significar, que el modelo identificó tanto sus fortalezas como sus debilidades, demostrando que el modelo de Mckinsey posee veracidad y utilidad en cuanto a su metodología.

Dentro de este orden de ideas, (Escorcia et al., 2014), en su trabajo de grado “*Análisis Organizacional de la empresa Herrera & Durán Ltda. basado en el modelo de las 7'S de McKinsey*” del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena, utilizaron una población de 103 colaboradores. Los investigadores luego de emprender la búsqueda de una empresa adecuada, optaron por Herrera & Durán, debido a que era la más apta para el estudio, ya que cumplía con los criterios de análisis, tales como: tamaño, áreas funcionales, estructura organizacional, condiciones físicas, entre otros.

Su objetivo era elaborar un análisis organizacional en la empresa estudiada basado en el modelo de las 7 “S” de Mckinsey con la finalidad de proponer estrategias que mejoraran la eficiencia de la compañía.

Dicha investigación propició una serie de resultados para cada factor en estudio. La empresa Herrera & Durán mantuvo su fortaleza en estructura, valores compartidos, personal, liderazgo, sistemas y habilidades. Aunado a ello, la comunicación entre alto mando y subordinado fue adecuada para el funcionamiento de la organización. En términos de estrategia empresarial u organizacional mantuvo una debilidad preocupante que era necesaria mejorar para el óptimo funcionamiento de sus procesos.

En cuanto al factor estrategia, concluyeron que la misma consideraba la estructura de la compañía, la estrategia organizacional, el personal, el estilo de liderazgo, entre otros aspectos; sin embargo, entre los aspectos negativos, se encontró que dicha estrategia no estaba bien definida con lo que establecía la empresa y que no se contaba con un plan estratégico en donde se detallaran los objetivos necesarios propuestos por la empresa, además de esto, no se detallaba un estudio para evaluar las condiciones externas de la compañía, como su entorno y competencia.

Evidentemente un diagnóstico basado en el modelo de las 7 “S” de Mckinsey propicia un diagnóstico integrado de factores que inician desde lo más básico de la organización hasta lo más complejo. La utilidad de este modelo contribuye significativamente en las áreas de mejora de una empresa.

Retomando la expresión de los anteriores antecedentes, (Méndez, 2015), en su investigación *“Aplicación de modelo de las 7S de Mckinsey para la mejora de la planeación estratégica del Proyecto Agrocascada de Pacific Rubiales Energy”*, en Bogotá, D.C., Colombia,

tomó como población y muestra de estudio a la compañía en su totalidad para la debida aplicación del modelo Mckinsey.

La investigación tuvo como objetivo implementar el modelo de las 7 “S” de Mckinsey para mejorar el Proyecto de la empresa anteriormente mencionada. El objeto de trabajo del mencionado estudio, se centraba en mejorar la planeación estratégica, de no contar con los resultados deseados, se esperaba direccionar la planeación estratégica de acuerdo con las deducciones obtenidas.

Se concluyó que la empresa presentaba falencias que dificultaban el nuevo proyecto de la compañía que buscaba mejorar su planeación estratégica, determinando que era necesario ajustar y mejorar sus deficiencias. Gracias a la implementación del modelo como parte de una investigación, se pudo detectar las áreas de mejora para el progreso de la propia empresa, que básicamente era la planeación estratégica que tenía en determinado momento.

En concordancia con lo anterior, (Imbachiz y Alarcón, 2016), en su investigación *“Diagnóstico Organizacional y Plan de Mejoramiento de la empresa Estética Facial y Corporal Mediterráneo, de la Ciudad de Girardot-Cundinamarca, Bogotá, D.C., Colombia*, tomaron como población a los colaboradores y clientes del lugar de estudio para realizar un muestreo del desempeño y grado de satisfacción de sus clientes.

Dicha investigación tuvo como objetivo realizar un diagnóstico organizacional para identificar los principales problemas dentro de la compañía. Algunas de las áreas de mejora que lograron identificar fueron la estructura organizacional, también se reconocieron amenazas por la competencia y debilidades.

Se concluyó que con la aplicación del modelo se logró determinar deficiencias en su estructura organizacional. Debe señalarse que el modelo también permitió resaltar las fortalezas y oportunidades de la empresa.

En el mismo contexto, (Alshaher, 2013) en su artículo *“The Mckinsey 7S model framework for e-learning system readiness assessment”* desarrolló su estudio en la Universidad de Mosul, Irak, con el objetivo de implementar un proyecto de aprendizaje electrónico tomando como referencia el modelo de las 7 “S” de Mckinsey.

El proyecto buscaba realizar una evaluación previa a la implementación del modelo, para identificar debilidades existentes en la situación actual, de modo que se evitaran fallas o falencias que se pudieran presentar antes del proceso de implementación del proyecto. Para dicho estudio, se utilizó un cuestionario que evaluó 23 factores identificados en la organización a través del modelo objeto de estudio, aplicándolos en tres sedes de la Universidad de Mosul, Irak.

El análisis precedente y de acuerdo con el desarrollo del marco de evaluación de la preparación del sistema de aprendizaje electrónico según cada indicador, muestra que la estrategia se ubicó en un 82% del corte total, concluyendo una existencia de visión y misión, metas y planes estratégicos identificados y alineados con la organización. La estructura se situó en 82, 33%, dejó como evidencia una existencia de centralización, tamaño y liderazgo. El sistema obtuvo en promedio un 75,75%, esto evidenció una existencia de tecnología, contenido, soporte de plataforma y documentación apropiada. El estilo/cultura obtuvo en promedio un 76,25%, lo cual dejó como evidencia una existencia de cultura organizacional, liderazgo, comunicación y apoyo a la alta dirección.

El personal obtuvo en promedio un 67,5%, donde evidenció la existencia de mano de obra suficiente y equipo de proyecto; sin embargo, como parte de las recomendaciones, la organización debe aumentar la confianza entre su personal, su formación y educación. Las habilidades obtuvieron el promedio 63,67%, la cual evidenció una existencia de habilidades de gestión y habilidades del personal de tecnologías de comunicación; no obstante, como parte de las

sugerencias, la organización debe aumentar las habilidades de los estudiantes durante los cursos de formación. Los valores compartidos obtuvieron un promedio de 62,50%, lo cual demostró la existencia de un aprendizaje electrónico aceptable; sin embargo, existe una necesidad de que la organización reconozca los beneficios derivados de la implementación del sistema e-learning a las diferentes áreas.

Como conclusión, el investigador resaltó la gran necesidad de implementar el aprendizaje electrónico, lo cual representa una realidad actualmente. Además, los resultados demostraron que los 23 factores empleados basados en las 7 “S” de Mckinsey, tuvieron una aceptación por encima del 50%, dejando claro dos aspectos: el primero es que la implementación del aprendizaje electrónico fue significativamente aceptable, y el segundo que el modelo Mckinsey proporcionó el medio de obtención para implementar dicho proyecto.

1.1.1.2.3 Antecedentes nacionales.

Consecuentemente, (Barahona, 2014), en su investigación *“Elaboración del plan estratégico para el Centro de Investigaciones en Administración, Economía y Gestión Tecnológica (CIADEG-TEC) (2014-2018)”*, cuya investigación tuvo un enfoque cualitativo, utilizó fuentes de información, tales como las personas que estuvieron involucradas en El Centro de Investigación en Administración, Economía y Gestión Tecnológica (CIADEG-TEC), especialmente con la comisión encargada y su director para realizar el análisis concerniente.

La investigación tuvo como objetivo elaborar un plan estratégico para El Centro de Investigación en Administración, Economía y Gestión Tecnológica (CIADEG-TEC); además, dentro de los objetivos específicos de la investigación estaba realizar un análisis del entorno interno y externo. En relación con el entorno interno, la información se iba a obtener por medio de algunos modelos de análisis organizacional, entre ellos el modelo de las 7 “S” de Mckinsey.

Dentro de las conclusiones, se demostró que la estrategia se encuentra relativamente normal, dado a que una de las ventajas de El Centro de Investigación en Administración, Economía y Gestión Tecnológica (CIADEG-TEC) es que sus investigaciones son de alta calidad, lo que les otorga una ventaja competitiva.

En cuanto a estructura, se concluyó que el poder está centralizado en coordinación, por lo que las tareas de gestión, toma de decisión, de asignar recursos; entre otros, se encuentra sistematizado. En resumidas cuentas, la estructura organizacional del centro se encuentra dividida de una forma apropiada.

En sistemas, El Centro de Investigación en Administración, Economía y Gestión Tecnológica (CIADEG-TEC) cuenta con un manual de procedimientos y organización, el cual fue elaborado por una practicante de la Escuela de Administración de Empresas. Además, el centro hace uso de todas las plataformas del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Por lo que la parte de sistemas demostró ser herramientas accesibles y apropiadas.

En estilo, se demostró que dicho centro basa sus operaciones en un sentido de confianza y coordinación, pues consideran que la realización de cualquier investigación impera flexibilidad. Claro está que depende de la naturaleza y objeto de estudio de cada investigación. En cuanto a personal, se señaló que se encuentra dividido y organizado por especialidad y objeto de trabajo.

En valores compartidos, El Centro de Investigación en Administración, Economía y Gestión Tecnológica (CIADEG-TEC) se destacó los siguientes: la multidisciplinaridad, la rigurosidad académica, ética y objetividad. En cuanto habilidades, se destacaron la adaptación al cambio, flexibilidad normativa y horaria y posicionamiento internacional.

1.1.2 Delimitación del problema.

La investigación se desarrolló en el primer semestre del año 2022, en el Departamento de Recursos Humanos, en el Hotel Hilton Bogotá Corferias, en Bogotá D. C., Cundinamarca, Colombia.

1.1.3 Justificación.

La gestión administrativa es la unión de las tareas y actividades que posee una empresa para realizar sus procesos y procedimientos de manera óptima utilizando los recursos de la misma en forma responsable y ordenada. De esta forma, permite que los objetivos planteados se cumplan acorde a las políticas empleadas por parte de la empresa.

Es importante estudiar este tema, pues permite comprender que, desde una perspectiva más íntegra, se analice si se está cumpliendo la gestión administrativa del departamento, basado en el modelo de estudio. Además, este aporta una iniciativa innovadora de análisis organizacional utilizando modelos prácticos y viables, con la finalidad de conocer el estado organizacional de la empresa.

En primera instancia, los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos son los principales beneficiados; ya que, al tener un diagnóstico más claro de su gestión administrativa, se facilita hacer una comparación de su estado actual administrativo y de la meta donde quieren llegar, de una manera más íntegra, basado en sus objetivos como departamento.

El modelo de las 7 "S" de Mckinsey contiene siete puntos básicos que toda empresa debería contener y cumplir para que la gestión administrativa sea exitosa. Así mismo, el tema resulta de interés debido a que existe una manera interna de obtener mejores resultados empleando la práctica de dicho modelo. El modelo de las 7 "S" de Mckinsey ofrece principalmente integridad, aspecto que distingue a la empresa estudiada.

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

De acuerdo con las generalizaciones anteriores se formula la siguiente pregunta que busca recabar los datos concernientes para dar respuesta al problema de investigación:

¿Cómo influye la aplicación del modelo de las 7 “S” de Mckinsey en la gestión administrativa aplicada al Departamento de Recursos Humanos en el Hotel Hilton Bogotá Corferias durante el primer semestre del 2022?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general.

Analizar la gestión administrativa basada en el modelo de las siete “S” de Mckinsey, para ser aplicado en el Departamento de Recursos Humanos en el Hotel Hilton Bogotá Corferias, durante el primer semestre del 2022.

1.3.2 Objetivos específicos.

- a) Identificar las principales características de la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos del Hotel Hilton Bogotá Corferias, con el fin de evaluar la aplicación de las funciones administrativas de acuerdo con el modelo de las 7 “S” de Mckinsey.
- b) Analizar la aplicación del modelo de las 7 “S” de Mckinsey dentro de la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos, para medir el grado de cumplimiento de acuerdo con el modelo.
- c) Determinar el nivel de integración de cada uno de los factores presentes en el Departamento de Recursos Humanos del Hotel Hilton Bogotá Corferias con el fin de identificar fortalezas o debilidades de acuerdo con el modelo de las 7 “S” de Mckinsey.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Antecedentes de la administración.

La administración es un tema que dio inicio hace miles de años, pero no se conocía como tal disciplina. Era vista como un mecanismo de trabajo, la cual siempre estaba presente, aunque desconocían los conceptos y principios que se conocen actualmente. A pesar de desconocer su utilidad, la administración tomó auge en cada actividad de cada periodo, y la misma fue desarrollándose cada vez más, fue aceptada y adaptada en cada momento con mayor facilidad.

La administración, es un concepto universal que aplica para diferentes situaciones específicas. En diferentes periodos se fue adquiriendo mayor conocimiento, destreza y habilidades que permitieron conocer lo que se conoce actualmente como administración.

Hernández y Rodríguez et al. (2020), recopilan una serie de acontecimientos históricos en los que la administración se fue involucrando y la misma fue evolucionando.

Tabla 1 Principales acontecimientos de la administración

Periodo	Acontecimiento	Principales aportes
S. xv a.C.	Éxodo	Salida de Egipto gracias a las divisiones de trabajo y jerarquías
Hasta 1700	Trabajo artesanal	La producción venía de los talleres artesanos y la agricultura era la principal actividad económica
1860	Transición hacia la industrialización	Del trabajo artesanal pasa al trabajo industrial. Aparece

1914	Revolución industrial	una nueva herramienta de trabajo: la máquina de vapor Aparece una nueva reforma económica, de ciencia y tecnología. Surge una nueva necesidad: la administración
1945	Gigantismo industrial	Este periodo comprende las dos guerras mundiales, por lo que las empresas comienzan a crecer y adquirir tamaños globales
1980	Etapa moderna	Procesos empresariales cada vez más estandarizados y sofisticados, automatización, inteligencia artificial, informática; entre otros, son algunos de los procesos administrativos de esta etapa
Desde 1980	Globalización	Aparición de nuevos retos empresariales y financieros, inserción de nuevas grandes y medianas empresas a la competencia mundial

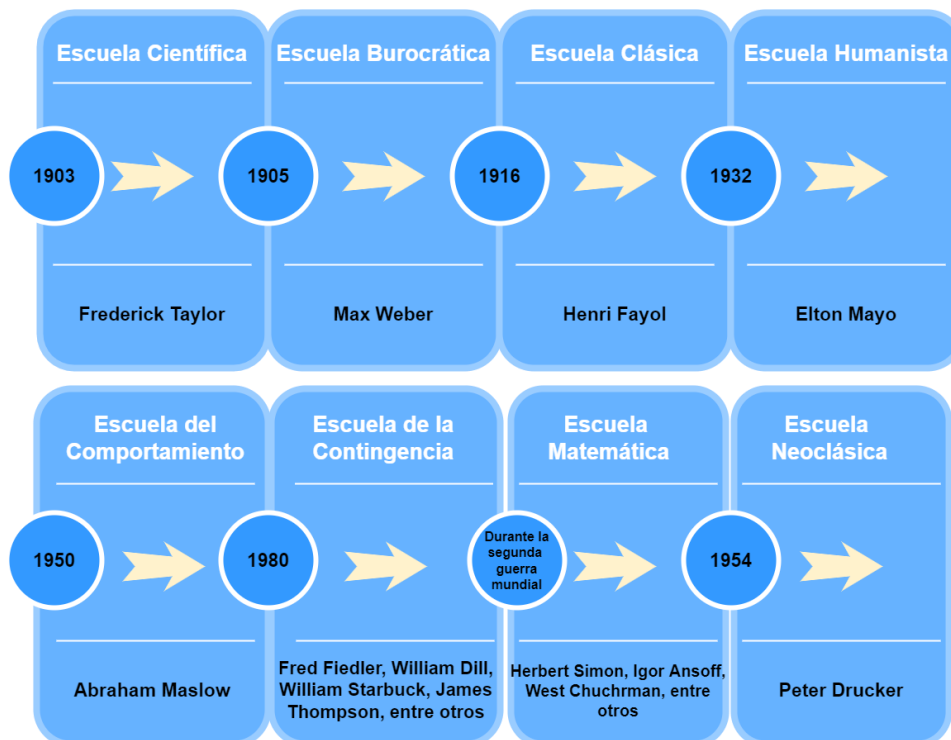
Futuro	Inteligencia artificial	Parte importante de las empresas para sus estrategias. Utilizada también en la combinación de procesos, productos, servicios, entre otros. (p. 3)
--------	-------------------------	---

Fuente: Elaboración propia. Tomado de (Hernández y Rodríguez et al., 2020) Administración: pensamiento, procesos estratégicos y administrativos para la era de la inteligencia artificial.

Desde luego que, la administración abarca un conjunto muy diversificado de aspectos, tales como: el económico, tecnológico, productivo; entre otros. Otro factor en el que influyó considerablemente fue en el educativo.

Conforme iba pasando el tiempo y las actividades se iban concretando, aparecieron las principales escuelas de administración. Cada una de estas teorías fue desarrollada por diferentes autores que tenían un pensamiento crítico de lo que era la administración. Cabe resaltar que cada escuela poseía sus características que la distinguían de las demás. Chiavenato (2019) establece que “el contenido del estudio de la administración varía de acuerdo con la teoría o escuela que se considere, pues cada autor propende a abordar las variables y los asuntos típicos según la orientación teórica de su escuela o teoría” (p. 11). A la fecha, esas escuelas siguen siendo utilizadas para tratar de comprender la ciencia de la administración desde diferentes enfoques y de acuerdo con la necesidad existente.

Figura 1 Principales escuelas de la administración



Fuente: Elaboración propia. Tomado de Chiavenato (2019). Introducción a la teoría general de la administración.

La figura anterior muestra una breve introducción de las escuelas de administración, los principales autores de dichas escuelas y su año aproximado de creación. Cabe destacar que la creación de cada una de éstas, en aquel momento, representó un avance significativo en la administración, pues ya no solo existía administrar el dinero, el tiempo o la producción, también existían otros factores nuevos por controlar.

2.1.1.1 Concepto de la administración.

Al día de hoy, la administración posee una amplia diversidad de conceptos en donde los autores aportan cada vez más nuevas ideas de esta disciplina. Aunque son ideas similares enfocadas en diferentes perspectivas, funcionan de apoyo para comprender y complementar dicho concepto. Tal como lo expresa Weihrich et al. (2017), “la administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen

metas específicas de manera eficaz” (p. 5). Retomando la expresión anterior, el trabajo en equipo ha representado una evolución del concepto de administración, puesto que, en décadas anteriores, predominaba el individualismo.

Desde luego que el individualismo fue evolucionando de forma positiva, pues aparece la división de organizaciones y con ello nuevas tareas, en donde era imposible seguir trabajando particularmente. El trabajo en equipo actualmente es vital para cualquier organización, ya que, para lograr eficiencia y eficacia en la administración, prácticamente es requerida para un adecuado funcionamiento operativo.

Por su parte, Chiavenato (2019) establece que “en general, la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las competencias para alcanzar los objetivos de la organización” (p. 8). Este concepto expuesto por Chiavenato menciona las etapas del proceso administrativo que normalmente son aplicadas en cualquier gestión administrativa de cualquier empresa. Estas etapas son las de planear, organizar, dirigir y controlar. Aunque el autor no menciona integración, es una etapa más del proceso administrativo, la cual abarca todo el proceso de integración de personal, reclutamiento, selección de personal, entre otros.

Debe señalarse que el concepto que establece Chiavenato hace referencia a que la aplicación de cada etapa del proceso administrativo permite un mejor aprovechamiento de los recursos y competencias de la organización, que precisamente es lo que hace a una empresa eficiente y eficaz de acuerdo con sus objetivos y estrategias planteadas. En síntesis, el proceso administrativo es la línea que debe seguirse para el completo éxito y consecución de los objetivos organizacionales.

2.1.1.2 Objetivos de la administración.

Desde luego que la administración cuenta con un objetivo que establece la naturaleza y su razón de ser. En efecto, este objetivo varía de acuerdo con cada organización y sus principales políticas de gestión, como su filosofía, misión y visión, sus estrategias y objetivos como empresa, entre otros aspectos.

De este modo, Chiavenato (2019) afirma:

En este ambiente, la tarea básica de la administración es transformar las organizaciones en entidades exitosas, competitivas y sostenibles. En las organizaciones (industrias, comercios, servicios públicos, hospitales, universidades, instituciones militares o cualquier otra empresa humana), la eficiencia y eficacia con la que las personas trabajan en conjunto para alcanzar objetivos comunes, dependen directamente de las capacidades de aquellos que ejercen la función administrativa. (p. 7)

Uno de los componentes más importantes que menciona la idea anterior, es que la principal idea de la administración es maximizar y transformar a la organización para que ésta sea eficiente y eficaz, por medio de la capacidad existente en su gestión administrativa.

Se puede entender que una empresa es exitosa por las capacidades y habilidades que poseen cada uno de sus funcionarios, los cuales aportan las ganancias, tanto monetarias para la compañía como personales para el colaborador. Puede existir el caso de que la empresa no esté presentando tantas ganancias o riquezas como se espera, esto no quiere decir que la responsabilidad cae sobre los funcionarios, puede existir también necesidades de capacitación continua, mejoras en los procesos y estándares de operación, mayores intervenciones de control y dirección, entre otros aspectos.

Aunque el objetivo de la administración sea relativamente similar entre cada organización, es importante reconocer que éste puede variar dependiendo no solo de la naturaleza de la operación de cada compañía, también depende de las necesidades que cada una de ellas posea.

2.1.1.3 Características de la administración.

Como toda disciplina, la administración posee una serie de características que tratan de apoyar el concepto principal de la misma. Existen algunas características que son inherentes a este concepto, y que a su vez integran algunos factores para reforzar la definición de la administración, estos factores son la ciencia, el arte y la tecnología.

En función de lo planteado, Chiavenato (2019) explica:

- *Como ciencia*, la administración se basa en fundamentos científicos, metodologías y teorías sobre los datos y la evidencia que son analizados, experimentados y comprobados en la práctica cotidiana. Como ciencia define qué causa qué, por qué lo causa y cuándo lo causa; es decir, las relaciones de causa y efecto. En otras palabras, cuándo una fuerza determinada hará que usted camine y cuándo hará que usted se detenga
- *Como tecnología*, la administración utiliza técnicas, modelos, prácticas y herramientas conceptuales basados en teorías científicas que facilitan el trabajo del administrador
- *Como arte*, la administración requiere que el administrador analice cada situación con una visión integral, intuición y un enfoque creativo e innovador, no sólo para resolver problemas, sino principalmente para crear, cambiar, innovar y transformar a las organizaciones (p. 8)

Retomando la expresión anterior, la administración representa un enfoque integral de prácticas que la hace dinámica y constante. Aunque esta disciplina es independiente de cada factor

que la caracteriza, la desunión y falta de integración de alguno de los factores, puede afectar la operación de cualquier departamento o gestión.

Por otro lado, Wehrich et al. (2017) sugiere las siguientes características:

1. Como gerentes, las personas realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.
2. La administración se aplica a cualquier tipo de organización.
3. También se adjudica a los gerentes de todos los niveles organizacionales.
4. La meta de todos los gerentes es la misma: crear valor agregado.
5. La administración se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia. (p. 5)

Las afirmaciones anteriores sugieren que la administración no solo comprende la acción de dirigir una compañía, comprende una serie de etapas, procesos, objetivos, entre otros, que permiten que una organización se desenvuelva naturalmente en su entorno interno.

Cabe considerar, por otra parte, que las características anteriormente mencionadas son solo algunas de las tantas que cada compañía debe cumplir para ser una empresa óptima. Actualmente existen más requerimientos de gestión de calidad para operar adecuadamente una organización; no obstante, se considera que las características más significativas en el área de la administración son las que se mencionan en el primer punto, las cuales son: planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.

2.1.1.4 Funciones del administrador.

Todo funcionario tiene una función específica dentro de cualquier organización. Estas funciones son con base a su puesto y obligaciones. En el caso del administrador, cumple una serie de funciones de acuerdo con puesto o nivel gerencial, tal como lo muestra la siguiente figura.

Figura 2 *Las funciones del administrador*



Fuente: (Hernández y Rodríguez et al., 2020) Administración: pensamiento, procesos estratégicos y administrativos para la era de la inteligencia artificial.

Como se observa en la figura anterior, las funciones del administrador están en pro de dichos niveles gerenciales. Hernández y Rodríguez et al. (2020) hace las siguientes afirmaciones:

A nivel de dirección:

- Tomar decisiones
- Conceptualizar la función de la empresa
- Fijar estrategias

A nivel de gerencia:

- Implantar tácticas para el cumplimiento de estrategias
- Observar procedimientos

- Aplicar presupuestos y trabajar en equipo

A nivel de operación:

- Realizar el trabajo conforme a procedimientos
- Obtener estándares de productividad de acuerdo con estándares de realidad, de tiempo y calidad (p. 15)

2.1.2 Concepto de gestión administrativa.

La gestión administrativa nace como una necesidad de los tiempos de mantener un correcto uso de los recursos de la empresa. Para que exista una adecuada gestión administrativa es necesario que los procesos administrativos se lleven a cabo de forma óptima. Cada uno de esos procesos cumple una función específica para la adecuada gestión administrativa.

Por lo demás, Mendoza-Zamora et al. (2018) interpreta que “se trata de un proceso para realizar las tareas básicas de una empresa sistemáticamente, un proceso como la gestión administrativa es mucho más fácil de comprender descomponiéndolo en partes” (p. 225).

De la idea anterior se puede interpretar que, aunque la gestión administrativa es un conjunto de etapas y procesos que permiten administrar los recursos de la empresa de una forma más ordenada y adecuada, esas mismas etapas son independientes entre sí, aunque se necesita que todas estén alineadas para cumplir con los objetivos de la empresa.

No obstante, Mendoza-Briones (2017), complementa al autor anterior, “la gestión administrativa tiene un carácter sistémico, al ser portadora de acciones coherentemente orientadas al logro de los objetivos a través del cumplimiento de las funciones clásicas de la gestión en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar” (p. 952). Se observa que este concepto propone el pensamiento del proceso administrativo y sus etapas: planear, organizar, dirigir y controlar. Estas etapas no era hasta hace algunos años un tema nuevo en el mundo de la

administración. Actualmente representa la línea clave que se debe seguir para conservar una adecuada gestión administrativa.

Si bien el concepto anterior ha sido implementado y utilizado por diferentes autores, hoy día el proceso administrativo contempla la integración de personal como una etapa más del proceso. “El enfoque más amplio y útil para el análisis de la tarea administrativa es utilizar las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar como marco para organizar dicho conocimiento” (Weihrich et al., 2017, p. 29). La integración de personal permite la inserción de funcionarios capacitados para que ejecuten cada una de las etapas del proceso administrativo, pues sin éstos, sería imposible.

En la actualidad, el proceso administrativo contiene cinco funciones gerenciales: planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Este marco de tarea administrativa es en este momento el más aceptado y puesto en práctica para los procesos administrativos de cualquier organización.

2.1.2.1 Objetivo de la gestión administrativa.

En relación con el objetivo de la gestión administrativa, varios autores en su afán de aportar sus ideas han hecho varios intentos de elaborar ideas objetivas acerca de esta rama de la disciplina.

Según González et al. (2020), establece:

En resumen, se puede plantear, que la gestión administrativa es el conjunto de actividades que se realiza para dirigir una organización, mediante la conducción de un conjunto de tareas, recursos y esfuerzos, su capacidad para coordinar y dirigir las acciones y las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la empresa, que permitan prevenir problemas y alcanzar los objetivos planteados. (p. 34)

Retomando la expresión de González, se puede decir que el objetivo general y primordial de la gestión administrativa corresponde a dirigir y liderar toda una organización, llevando a cabo una serie de procesos para consumir los recursos de la empresa (humanos, financieros, tecnológicos, de producción, etc.) de una forma más eficiente y ordenada, a través de tareas y objetivos fundamentados en las políticas de gestión de la empresa, asegurando el máximo bienestar de la organización, sus intereses y sus funcionarios.

2.1.2.2 Funciones de la gestión administrativa.

La gestión administrativa cumple con una serie de funciones y tareas necesarias y requeridas para un adecuado manejo de las operaciones de cualquier empresa. Desde luego que estas varían de acuerdo con el tipo de organización. Con estas funciones, la compañía se asegura de que los recursos están siendo utilizados de la manera más óptima, existe un flujo efectivo de comunicación, la operación posee un efecto más estandarizado, entre otros aspectos.

González et al. (2020), afirma las siguientes funciones de la gestión administrativa:

- Proponer y elaborar políticas, normas y procedimientos.
- Supervisar la ejecución del presupuesto de la empresa.
- Elaborar programas de capacitación del personal.
- Preparar los planes de ventas, marketing, etc.
- Proponer e implementar mejoras en las políticas de gestión del personal.
- Selección de los planes de las diferentes áreas, departamentos, o secciones. (p. 33)

Evidentemente, la gestión administrativa posee diversas funciones que apoya el cumplimiento de un adecuado trabajo. Es por ello que esta disciplina requiere de cuidado, entrega y liderazgo para prometer no solo buenos resultados, también para ofrecer un adecuado lugar de trabajo.

Cabe considerar, por otra parte, que la gestión administrativa para que esta sea óptima y adecuada, requiere que cada etapa de su proceso esté integrada, y así brindar mejores resultados para mantener un adecuado funcionamiento interno.

2.1.2.3 Características de la gestión administrativa.

Según Pacheco (2022) en su artículo publicado en la página web <https://www.webyempresas.com/gestion-administrativa/>, las principales características de la gestión administrativa son las siguientes:

- Se considera como un arte dentro del mundo de las finanzas.
- Desde el punto de vista administrativo, analiza cualquier decisión de la empresa que esté relacionada con la política comercial, valor del producto, inversiones y presupuestos entre otros.
- Optimiza la gestión de procesos para facilitar la ejecución del trabajo de forma eficaz.
- Logra coordinar y motivar a las personas y de ese modo alcanzar objetivos tanto individuales como colectivos.
- Produce una sociedad estable económicamente para mejorar las normas sociales

Se puede entender, que la gestión administrativa cumple una serie de características que buscan el bienestar de una organización, a través de buenas prácticas que faciliten los procesos administrativos, políticas de gestión, la productividad, las finanzas de la compañía, entre otros procedimientos.

2.1.2.4 El proceso administrativo.

A principios del siglo XX, la administración ya tenía teorías cada vez más sólidas y diferentes direcciones. Henri Fayol, francés de profesión ingeniero en minas, fue quién desarrolló

la teoría clásica de la administración y de lo que se conoce actualmente como proceso administrativo, también conocido como PA.

En la siguiente figura, se puede apreciar el proceso administrativo y sus etapas, de acuerdo con Henri Fayol, las cuales son: planeación, organización, coordinación y control.

Figura 3 *El proceso administrativo de Henri Fayol*



Fuente: (Hernández y Rodríguez et al., 2020) Administración: pensamiento, procesos estratégicos y administrativos para la era de la inteligencia artificial

Se observa el proceso administrativo según Henri Fayol, como se puede observar, no incluye integrar personal, el cual hoy día se considera parte del proceso administrativo.

El proceso administrativo contiene una serie de etapas que están integradas e interrelacionadas permitiendo que la disciplina de la administración se ejecute. Para Gómez (2021) “el proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de las empresas, en la cual se ejecutan dirección y control para darle seguimiento a los procesos administrativos” (p. 28). Es cierto que el proceso administrativo posee varias etapas destinadas a un objetivo específico; sin embargo, cada una de estas se integra para tener una gestión más consistente y concreta.

Correlativamente, Hernández y Rodríguez et al. (2020), afirma que “el proceso administrativo es más bien un conjunto de técnicas y herramientas que se deben dominar por su

valor teórico-práctico y hoy la inteligencia artificial ha generado aplicaciones extraordinarias para las diferentes etapas administrativas” (p. 175). De acuerdo con lo que sugiere la idea anterior, afirma que, gracias a los avances en la tecnología artificial, la calidad y gestión de los procesos administrativos ha sido más favorable para los diferentes centros de trabajo.

En las generalizaciones anteriores, se puede comprender que el proceso administrativo es un conjunto de tareas llamadas etapas, con una finalidad específica para el cumplimiento de una serie de procesos necesarios para la operación de cualquier organización.

2.1.2.5 Etapas del proceso administrativo.

Se procede a definir los conceptos de planeación, organización, integración, dirección y control.

2.1.2.5.1 Planeación.

La planeación es la etapa donde se definen las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. Jones y George (2019), afirman que la planeación es un “proceso que se sigue para identificar y seleccionar metas y líneas de acción apropiadas; es una de las cuatro principales funciones gerenciales” (p. 241). En este sentido se comprende, que la planeación es la etapa inicial de cualquier proceso administrativo en cualquier organización, con ella, se establecen las metas, objetivos y principales estrategias de seguimiento para la operación de la compañía.

Visto de esta forma, “a través de la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso la planeación es el punto de partida del proceso administrativo” (Jiménez, 2020, p. 48). En resumidas cuentas, toda organización requiere de un punto de partida para empezar su trayectoria, y es la etapa de planeación la que promueve la creación de estrategias, objetivos, metas, la filosofía de la empresa, las políticas, procedimientos, procesos de gestión, la cultura organizacional de la empresa, entre otros aspectos de interés.

2.1.2.5.2 Organización.

La organización corresponde a la estructuración de funciones por departamentos, áreas, jerarquías y puestos, donde se trabaja de forma coordinada para obtener un logro común. “Organizar es el proceso por el cual los gerentes establecen la estructura de las relaciones de trabajo entre los empleados para que puedan alcanzar las metas de la organización de manera eficiente y eficaz” (Jones y George, 2019, p. 309). En efecto, la organización comprende, tanto las divisiones de trabajo, como las divisiones de funcionarios, de modo que exista una delegación de responsabilidades y una estructura de trabajo más establecida.

Para Chiavenato (2017) la cooperación es vital para una organización y expresa que la organización sólo existe de la siguiente forma:

1. hay personas capaces de comunicarse,
2. dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
3. a fin de alcanzar un objetivo común. (p. 6)

Uno de los componentes más importantes que menciona Chiavenato en estos puntos, es la capacidad de estar dispuestos a trabajar en equipo. Actualmente, el trabajo en equipo, se considera una de las habilidades más requeridas para cualquier puesto de trabajo. Sin trabajo en equipo, es posible que no exista una delegación de tareas y divisiones de trabajo, pues, aunque una persona sea multitarea o multifuncional, se necesitan de varias personas para la operación de toda una compañía.

2.1.2.5.3 Integración.

Es la etapa donde se integran los recursos humanos y materiales de la empresa con su misión, visión y valores de la organización. De acuerdo con la filosofía de Henri Fayol, el mismo no incluye integración como parte del proceso administrativo; sin embargo, hoy día la integración de personal cuenta como una etapa más del proceso administrativo, la cual tiene funciones como: reclutamiento y selección de personal, planificación estratégica del talento humano, gestión de talento humano; entre otros, tal como lo muestra la siguiente figura:

Figura 4 *Etapas del proceso de integración*



Fuente: (Hernández y Rodríguez et al., 2020) Administración: pensamiento, procesos estratégicos y administrativos para la era de la inteligencia artificial

Wehrich et al. (2017), adopta la siguiente definición:

La función gerencial de integración o staffing se define como: cubrir y mantener cubiertos los cargos en la estructura de la organización. Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con eficiencia y eficacia, por tanto, con efectividad. (p. 299)

Para complementar el anterior enunciado, Hernández y Rodríguez et al. (2020), promueven su propio concepto de integración bajo el nombre de “onboarding”:

También es importante mencionar el proceso de onboarding que, más que el proceso de inducción, implica la integración completa del personal a la organización, desde su equipo de trabajo hasta el proceso de adaptación a la cultura y los valores de la organización. (Hernández et al., 2020, p. 276)

El onboarding es un término también conocido como integración de personal, mecanismo mediante el cual los futuros candidatos adquieren conocimiento, destrezas, información de la empresa para futuro puesto laboral.

Se observa que la etapa de integración va más allá de reclutar y contratar a candidatos favorables. Hoy día, la etapa de integración de personal incluye todo el proceso de adaptación del candidato al ambiente de trabajo, de modo que el mismo tenga una etapa de transición y conocimiento para desarrollar de una manera más óptima sus determinadas funciones.

2.1.2.5.4 Dirección.

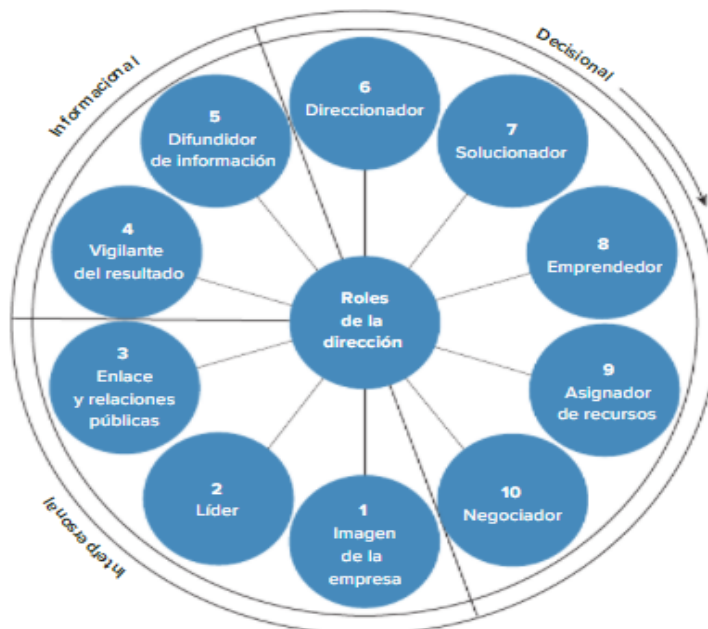
La etapa de dirección o liderazgo, corresponde a la acción de dirigir la organización, el recurso humano y todas aquellas estrategias que busquen alcanzar los objetivos de la empresa.

Para Jones y George (2019), establecen:

Cuando dirigen, los gerentes no solo articulan una visión clara que deben seguir los miembros de la organización, sino que también los motivan y facultan para que entiendan la parte que desempeñan en el logro de las metas de la entidad. El liderazgo implica que los gerentes ejerzan su poder, personalidad, influencia, persuasión y habilidades de comunicación para coordinar a individuos y grupos, con el fin de que sus actividades y esfuerzos sean armónicos. (p. 10)

La siguiente figura ilustra mejor el enunciado anterior:

Figura 5 Roles de la dirección



Fuente: (Hernández y Rodríguez et al., 2020) Administración: pensamiento, procesos estratégicos y administrativos para la era de la inteligencia artificial

Se observa que la dirección cumple con una serie de funciones o roles que son necesarios y requeridos para mantener un adecuado centro de trabajo, de sus procesos administrativos y su entorno laboral. Se puede decir que la dirección comprende un conjunto de habilidades necesarias para liderar una organización en la que se encuentran entornos cambiantes, pensamientos, personalidades y situaciones adversas a la organización. El líder o dirigente tiene la responsabilidad de dirigir y gobernar a la empresa con la finalidad de alcanzar las metas establecidas mediante equipos de trabajo que buscan un objetivo común.

2.1.2.5.5 Control.

El control es la etapa final donde se procede a evaluar los resultados y procedimientos de la empresa, para validar si fue de acuerdo con lo planeado. “Cuando controlan, los gerentes evalúan en qué medida ha alcanzado sus metas la organización y adoptan las medidas correctivas necesarias para sostener o mejorar el desempeño” (Jones y George, 2019, p. 10).

Así mismo, Jones y George (2019), afirman lo siguiente:

El resultado del proceso de controlar se concreta en la capacidad de medir el desempeño con precisión y regular la eficiencia y la eficacia de la organización. Para ejercer el control, los gerentes deben decidir qué metas medirán, quizá las que conciernen a la productividad, calidad o capacidad de respuesta a los clientes. Luego tienen que diseñar sistemas de control que les proporcionen la información que necesitan para evaluar el desempeño, esto es, determinar hasta qué grado se han alcanzado las metas. (p. 10)

Si bien es cierto, el control tiene la última tarea del proceso administrativo, y esa es la de verificar que las etapas anteriores del proceso se hayan cumplido de acuerdo con la etapa de planeación. Tal como las demás etapas, el control tiene su proceso de inspección y registro, tal como lo muestra la siguiente figura:

Figura 6 *El proceso de control*



Fuente: (Hernández y Rodríguez et al., 2020) Administración: pensamiento, procesos estratégicos y administrativos para la era de la inteligencia artificial

Por último, es conveniente acotar, que cada etapa del proceso administrativo es importante, independientemente de cuál etapa sea, pues cada una de ellas son trascendentales para la operación de cualquier empresa. Las etapas del proceso administrativo siguen un orden fundamental para la etapa de control, pues esta última es la que define la situación actual de

cualquier organización; por lo tanto, el ciclo del proceso administrativo debe cumplirse en cierto orden lógico para que los recursos totales de una empresa sean correcta y adecuadamente administrados.

2.1.3 Generalidades de diagnóstico organizacional.

El diagnóstico o análisis organizacional se realiza como objeto de mejora para las organizaciones. Por medio de este, se conocen las fortalezas y posibles debilidades para encontrar oportunidades de mejora.

Espinoza (2018), afirma lo siguiente:

El diagnóstico organizacional no sólo resulta necesario, sino que es imprescindible, como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización y ser capaz de utilizarlos en provecho de los objetivos que la organización haya definido para sí. (p. 17)

También Ortega (2017), sugiere:

El diagnóstico organizacional requiere definir y utilizar algún patrón para entender los problemas de la organización. Este patrón permite ordenar la recolección y análisis de datos, y sacar conclusiones basadas en los hallazgos con el propósito de hacer los cambios necesarios y las modificaciones probables. (p. 9)

Dentro de este orden de ideas, el diagnóstico organizacional funciona como medio de obtención de datos e información para conocer el estado actual de una empresa, de forma interna, de modo que los principales hallazgos permitan brindar una serie de soluciones (en el caso de resultados negativos) y cambios para el bienestar de la organización.

2.1.3.1 Concepto de diagnóstico organizacional.

Para complementar las generalidades anteriores, Bravo et al. (2019) afirma que corresponde a “un análisis integral de la situación de cualquier empresa, orientado a generar un diagnóstico veraz y oportuno, abarca un proceso complejo, constituido por factores externos e internos que afectan la toma de decisiones de dicha organización” (p. 1317). Efectivamente esta disciplina es una herramienta útil para el propio conocimiento a nivel organizacional.

También Espinoza (2018) sugiere que “el diagnóstico sirve para descubrir, cuales son los aspectos que se deben mantener, modificar o cancelar en toda la organización o en una parte de ella” (p. 17). Desde luego que este análisis ofrece un enfoque sistémico e integrado de funciones a evaluar para determinar qué tan requeridas son las necesidades a un cambio. Puede que el análisis determine necesidades de cambio, a como se pueden determinar fortalezas que solo necesiten ser pulidas para un mejor desarrollo laboral y personal.

Otros autores sugieren que, para aplicar estos análisis a nivel organizacional, es necesario e imprescindible conocer primero todo el estado interno de la organización, incluyendo cada división de trabajo, desde el puesto más alto en la jerarquía, hasta los grupos de trabajo. Tiene sentido, puesto que, para determinar el estado actual de una institución de cualquier índole, hace falta conocer cualquier rincón de la empresa para poder dar un resultado veraz, fundamentado y lógico.

2.1.3.2 Características de diagnóstico organizacional.

Entre sus principales características se encuentran realizar un análisis a nivel interno de la organización, evaluar la situación actual de la empresa, detectar áreas de mejora, entre otras. Elorreaga y González (2019), proponen las siguientes características:

- Proceso de medición que puede variar desde una investigación experimental hasta una narración descriptiva. El diagnóstico organizacional puede entenderse como un proceso de medición orientado a evaluar diferentes aspectos de una organización, tales como sus estructuras o las personas que en ella trabajan. Las características técnicas de este proceso de medición pueden variar, dependiendo del grado en que éste adquiere un mayor o menor carácter experimental. En un extremo encontramos estudios de diagnóstico que corresponden a investigaciones de una alta rigurosidad experimental, mientras que en otro extremo aparecen estudios con carácter de narraciones descriptivas.
- Tiene como objetivo describir y/o establecer relaciones entre variables de la organización y su medio para generar conocimientos que permitan entender, administrar y modificar las organizaciones.
- Proceso sistémico en el que participan diferentes actores, grupos de interés (dueños, administración, empleados, investigadores, clientes, etcétera).
- Proceso humano altamente influenciado por variables subjetivas, tales como: percepciones, opiniones, valores, prejuicios de las personas que participan en él. (p. 17-19)

Muchas de estas características son aplicadas a nivel organizacional a través de modelos de diagnóstico organizacional. Dichos modelos tienen diferentes modalidades, conceptos, factores, aplicaciones; entre otros, que buscan puntualmente analizar la situación actual de cualquier empresa. Actualmente existe gran variedad de modelos de diagnóstico organizacional que se adaptan dependiendo de la necesidad de cada organización.

2.1.3.3 Ventajas y desventajas del diagnóstico organizacional.

Para Espinoza (2018), el diagnóstico organizacional contiene algunas ventajas y desventajas:

Ventajas:

- Realizar un diagnóstico estimula el trabajo en equipo.
- A través de este instrumento se puede encontrar rápidamente problemas en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo.
- Se genera un ambiente participativo.

Desventajas:

- Algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional.
- Puede traer problemas entre los empleados.
- Un diagnóstico puede ser manipulado. (p. 18)

Lo anterior sugiere que, aunque un diagnóstico organizacional es una herramienta para mejorar las funciones operativas de cualquier empresa, los mismos pueden presentar algunas desventajas. Esto no quiere decir, que la aplicación de un diagnóstico organizacional sea mejor evitarlo, su aplicación estará determinada por las características de la empresa, sus limitaciones, alcances, debilidades, el grado de necesidad de la organización para aplicar determinado diagnóstico, entre otros.

2.1.3.4 Modelos de diagnóstico organizacional.

Los modelos de diagnóstico organizacional nacen a raíz de una necesidad de cambio organizacional. “Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permite dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional” (Espinoza, 2018, p. 19). Empezaron a tomar auge cuando las figuras principales de las empresas notaban ciertas debilidades en sus operaciones.

Al aplicar estos análisis se evidenciaron ciertos resultados positivos a nivel de organización. Diferentes autores emprendieron ideas y teorías sobre posibles modelos de diagnóstico organizacional.

Actualmente existen modelos de análisis empresarial inclinados a diferentes disciplinas, por ejemplo, en sistemas, operación, productividad, entre otros. Algunos de los modelos más reconocidos a nivel empresarial son los siguientes:

Tabla 2 *Principales modelos de diagnóstico organizacional*

MODELOS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL			
Autor	Modelo	Idea propuesta	Factores que incluye
Kurt Lewin	Análisis del campo de fuerzas de Kurt Lewin (1951)	Basado en la eliminación de la resistencia al cambio a través de fuerzas impulsoras que se enfrentan a lo que se desea cambiar, ocurren instantáneamente	
Leavitt	Modelo de Leavitt (1965)	Similar al de Mckinsey. Dividido en cuatro componentes en donde se cree que estos constituyen la organización	Tecnología, tareas, estructura organizacional y personas
Rensis Likert	Análisis del sistema de Likert (1967)	En su afán por aportar un grano al futuro de la	Motivación, poder compartido, control; entre otros

		administración se centraba en que eran la motivación, la comunicación, la toma de decisión, el poder compartido, el control; entre otros, la clave para que la organización fuera eficiente y eficaz	
Marvin Weisbord	Modelo de seis cajas de Weisbord (1976)	Hace referencia a seis factores (cajas) que permiten conocer la estructura de una empresa	Propósitos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos útiles
Nadler y Tushman	Modelo de congruencia de Nadler y Tushman para análisis organizacional (1977)	Propone que una organización está siendo eficaz cuando su equipo de trabajo, estructura y cultura son congruentes. Se puede decir que es un modelo de análisis de desempeño	
Tom Peters y Robert Waterman	Marco McKinsey 7S (1980)	Propone que para que una empresa sea eficiente y eficaz, siete factores básicos que posee cualquier empresa deben estar integrados y	Sistema, estructura, personal, habilidades, valores compartidos, estilo y estrategia

Jay Galbraith	Modelo estrella de Galbraith (1982)	<p>relacionados, de lo contrario, sería una empresa ineficiente. Este modelo nació en la consultoría multinacional McKinsey & Company</p> <p>Propuso en su modelo cinco elementos donde creía que, si manipulaba uno de ellos, podía influir en el comportamiento de los trabajadores. Este modelo se basaba en la creación de estrategias para el diseño y ejecución organizacional</p>	Estrategia, estructura, procesos, recompensas y personas
Tichy	Marco técnico, político cultural (TPC) de Tichy (1983)	<p>Consideraba que el sistema técnico, político y cultural de cualquier empresa, estaban interrelacionados entre sí y gracias a ello, existía una organización. El</p>	Misión, procesos administrativos, estrategias; entre otros

		<p>modelo propone que, para tener éxito, estos tres factores deben estar completamente alineados para enfrentar cualquier situación externa a la compañía.</p>	
Nelson y Burns	<p>Programación de alto rendimiento de Nelson y Burns (1984)</p>	<p>Utilizado para evaluar el desempeño de una organización y describe cuatro marcos de referencia de alto rendimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel 4 el alto rendimiento • Nivel 3 la organización proactiva • Nivel 2 la organización sensible • Nivel 1 la organización reactiva
Harrison	<p>Diagnóstico del modelo de comportamiento individual y grupal de Harrison (1987)</p>	<p>Busca diagnosticar tanto el comportamiento individual como el grupal, basado en un enfoque abierto u orgánico, donde apenas existe una brecha entre el ambiente externo y la organización</p>	

Burke y Litwin	Modelo de Burke-Litwin de desempeño y cambio organizacional (1992)	Describe las afectaciones causadas por factores tanto internos como externos	Motivación, el clima laboral, aspectos culturales de la empresa como su misión y estrategia, el ambiente interno y externo; entre otros
-----------------------	--	--	---

Fuente: Elaboración propia. Tomado de Ortega (2017). Incidencia del clima organizacional y de la justicia organizacional en la satisfacción laboral de los empleados: análisis para dos instituciones de educación superior [ies] en Ecuador.

Efectivamente, existen diversos modelos de diagnóstico organizacional. Cada uno de ellos, se acopla a las necesidades existentes de cada empresa, dependiendo de las características y necesidades de cada cual, se implementa alguna de estas herramientas para elaborar las debidas correcciones y brindar soluciones.

Cabe resaltar que los anteriores son los primeros que predominaron, hoy día existen nuevos modelos con diferentes inclinaciones y enfoques, preparados para las nuevas necesidades de cualquier compañía.

2.1.3.5 Modelo de las 7 “S” de Mckinsey.

2.1.3.5.1 Definición.

El modelo Mckinsey inicia en los años 80 en la empresa Mckinsey & Company, ubicada inicialmente en Estados Unidos, empresa reconocida por su servicio de consultoría a otras empresas, sobre todo en temas de estrategias, administración estratégica, efectividad, entre otros. Tom Peters y Robert Waterman, funcionarios de la empresa en aquel momento, incluyeron este modelo en su libro *En busca de la excelencia (In Search of Excellence)* en la misma época de los 80.

El modelo de las 7 “S” de Mckinsey es el modelo empleado para el presente trabajo de investigación. Elorreaga y González (2019), afirman que “el modelo de las 7S, desarrollado por la consultoría McKinsey, es una herramienta de diagnóstico organizativo, que se presenta esquemáticamente en forma de átomo” (p. 20). Tal como lo expresan los anteriores autores, este modelo supone una serie de 7 factores formados como un átomo, bajo la premisa que, estando integrados esos factores, la empresa se encuentra trabajando de forma óptima y adecuada.

Cada uno de los factores del modelo empiezan con la letra “S” en inglés, por lo tanto, son: estilo (style), estrategia (strategy), estructura (structure), habilidades (skills), sistemas (system), personal (staff) y valores compartidos (shared values).

Según el modelo, estos factores están divididos en dos partes: habilidades blandas (soft skills) y habilidades duras (hard skills). Las habilidades duras son: estrategia, estructura y sistemas. Las habilidades blandas son: estilo, habilidades, personal y valores compartidos.

Figura 7 El modelo de las 7 “S” de Mckinsey



Fuente: Waterman (citado por Ortega, 2017). Incidencia del clima organizacional y de la justicia organizacional en la satisfacción laboral de los empleados: análisis para dos instituciones de educación superior [ies] en Ecuador.

Se puede afirmar, que el modelo Mckinsey es un modelo de análisis organizacional, con la finalidad de evaluar de manera interna la organización, basándose puntualmente en siete factores claves y comunes dentro de cualquier empresa, para determinar qué tan integrados se encuentran dichos factores básicos y así, comprobar si la empresa en estudio está siendo eficiente y eficaz.

2.1.3.5.2 Utilidad del modelo.

De acuerdo con lo que indica Martínez (como se citó en Loor-Zambrano, 2020) en su artículo, establece que el modelo Mckinsey “define las falencias que podría tener la organización en su planeación estratégica, evaluando si la estrategia es coherente con lo que se está llevando a cabo, de no ser así, se direccionará de acuerdo a los resultados arrojados” (p. 301). En otras palabras, el modelo se emplea como herramienta para determinar qué tantos resultados adecuados se están obteniendo de acuerdo con la planeación estratégica, de ahí se parte a analizar los siguientes factores de forma integral para determinar un único resultado y tomar las medidas necesarias para el cambio.

Se puede plantear que la utilidad primordial de este modelo, es el de evaluar la situación interna de una organización, basado en siete factores básicos que posee cualquier empresa, para determinar las principales debilidades de esas áreas en la compañía.

Ortiz (2021) propone las siguientes utilidades del modelo de las 7 “S” de Mckinsey:

- Proporcionar el cambio organizacional.
- Ayudar con la implementación de nuevas estrategias.
- Identificar cambios futuros de cada área.
- Proporcionar la unión de las organizaciones. (p. 19)

Desde luego que las utilidades de este modelo pueden variar de acuerdo con la necesidad de cada empresa. Cuando no existe una necesidad de implementar modelos de diagnóstico

organizacional, es porque se está ante una empresa productiva, eficiente, entre otros; sin embargo, el caso de muchas empresas que requieren una reestructuración de su ambiente interno demandan este tipo de herramientas de análisis.

Algunos autores mencionan que la utilidad de este modelo está más inclinada en empresas nuevas, que en empresas con mayor trayectoria. Esto porque suponen la idea de que el modelo tiene mayor aceptación en empresas que son más dinámicas y cambiantes, en cambio con las de mayor trayecto, consideran que es más complejo aplicar este modelo con una cultura más tradicional.

2.1.3.5.3 Fortalezas del modelo Mckinsey.

Según como lo indica García (citado por Elorreaga y González, 2019), establece las siguientes fortalezas del modelo de las 7 “S” de Mckinsey:

- Herramienta de diagnóstico para entender organizaciones que son ineficaces e identificar sus “nudos de acción”.
- Guía el cambio organizacional combinando elementos racionales (duros / hard skills) con emocionales (blandos / soft skills). Soft Skills: Shared Values, Skills, Style, Staff. Hard Skills: Strategy, Structure, Systems.
- Facilita una estrategia corporativa, ya que las 7s deben ejecutarse en paralelo, porque están correlacionadas. No es posible realizar progresos en una sin hacer ajustes en las otras.
- Confirma que una multiplicidad de factores influye en la efectividad de una organización y su habilidad para cambiar. ¿La razón? Los administradores tienden a focalizarse en sólo en algunos elementos (compensaciones o sistemas, por ejemplo), ignorando piezas clave.

- Apoya la gestión del líder, ya que lo obliga a reconocer un rango completo de elementos que pueden llegar a ser cambiados y focalizarse en aquellos que tendrán el efecto más grande. (p. 39-40)

Tal como se observa, el modelo posee ciertas fortalezas importantes que pueden contribuir al mejoramiento de la empresa. Entre más beneficios pueda aportar un modelo de diagnóstico organizacional (independientemente de cual sea) a una compañía, mayores serán los resultados tanto para la parte operativa (funcionamiento interno), como para la parte organizacional (cultura organizacional, valores, relaciones interpersonales, clima laboral estable, etc.).

2.1.3.5.4 Beneficios del modelo Mckinsey.

Tal como lo indica Betancourt (2019) en su artículo en la página web <https://www.ingenioempresa.com/7s-de-mckinsey/>, propone los siguientes beneficios del modelo:

- Facilita en el cambio organizacional
- Facilita en la fusión de organizaciones
- Logra identificar cómo puede cambiar una empresa
- Ayudar a implementar una estrategia

Dentro de este marco de ideas, se puede entender que los beneficios son a nivel interno. Estos beneficios son aprovechables para el mejoramiento del mismo. Aunque el modelo no menciona el estudio de las fuerzas externas como parte de su filosofía, la optimización de cada factor interno de cada compañía permite dar una mejor respuesta al entorno externo, llámese competencia, cambios en el mercado, entre otros.

2.1.3.5.5 Ventajas y desventajas del modelo Mckinsey.

De acuerdo con Orozco (2022) en su aporte en la página web <https://gestion.pensemos.com/cuales-son-las-7s-de-mckinsey-y-como-implementarlas>, propone una serie de ventajas y desventajas del modelo de las 7 “S” de Mckinsey, las mismas son:

Ventajas:

- Es útil para alcanzar objetivos clave de las organizaciones y es más efectivo que los modelos que sólo se enfocan en la estrategia y la estructura.
- El modelo funciona para validar el impacto de los cambios en elementos clave de la organización.
- Facilita la colaboración entre procesos y unidades de negocio, incluso en procesos de adquisiciones o fusiones a nivel corporativo.

Desventajas:

- El modelo se centra en analizar internamente a la organización descuidando un poco los factores externos.
- Es más, un método general que un mapa de ruta el que seguir para lograr un ajuste en la gerencia de la organización.
- Requiere mucho tiempo para la investigación y análisis del funcionamiento de la organización.

Aunque el modelo se considere una herramienta útil para realizar cambios a nivel organizacional, también posee ciertas desventajas. Desde luego que la implementación de este modelo estará determinada por la cantidad de necesidades que presente una empresa, de sus

características y naturaleza. Los encargados del debido análisis son los responsables de determinar cuál modelo se puede adaptar mejor a sus necesidades y requerimientos.

2.1.3.5.6 Factores del modelo Mckinsey.

2.1.3.5.6.1 Strategy (Estrategia).

Espinoza (2018) describe que “se refiere a la manera de organizar y enfocar los recursos para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización” (p. 20). Es cierto que la estrategia es la clave principal que dirige a una organización, tal como lo señala el autor anterior, es el cerebro de la corporación. Desde luego que el factor estrategia incluye otros parámetros necesarios para que la estrategia sea bien aplicada y aprovechada.

Samygin-Cherkaoui (como se citó en Elorreaga y González, 2019), establece que se distinguen tres tipos de estrategia:

- La dominación por costes
- La diferenciación (valor)
- El enfoque (nicho) (p. 21)

También agrega:

Es, de alguna manera, la respuesta que ofrece la empresa a su entorno: ¿hace falta disminuir los costes, aumentar la producción o determinar el perfil de su público? ¿Ampliar el rango de actividades o especializarse? ¿Mantener una actitud agresiva ante los competidores o intentar diferenciarse? Como vemos, la estrategia es tan crucial como potencialmente desafiante, puesto que resulta de una interacción entre la empresa y su entorno. Sin embargo, no hay que precipitarse, puesto que la estrategia marca el rumbo de las decisiones, sobre todo en materia de inversión, de posicionamiento de productos o de

implantación geográfica. Esta no puede, por lo tanto, cambiar repentinamente. Samygin-Cherkaoui (citado por Elorreaga y González, 2019, p. 20-21)

De la idea anterior se puede decir, que la estrategia abarca una serie de elementos necesarios para que la misma pueda ser implementada, por lo tanto, su cambio no es tan sencillo, ya que incurriría en otras modificaciones para que pueda aplicarse adecuadamente.

En síntesis, la estrategia es el camino que debe seguirse para alcanzar el éxito de la empresa, ya que con ella se definen los planes, objetivos, metas y demás, considerando otros factores externos como el público, segmentos de mercado, el producto o servicio que ofrece, entre otros.

Los autores Elorreaga y González, también sugieren que existe una serie de indicadores en el factor estrategia, tales como: gestión de confianza, compromiso y capacidad organizacional.

Gestión de confianza.

La Corporación HayGroup (como se citó en Elorreaga y González, 2019), establece que “la gestión de la confianza es misión de los directivos y del líder de la organización y sólo se consigue desde políticas y comportamientos cuyo resultado a nivel de empleados sea de percepción de equidad o trato justo e igualdad de oportunidades, dentro de un proyecto ganador” (p. 22).

Compromiso.

El compromiso es el resultado de la interacción de las motivaciones de la persona y de las actuaciones de la empresa, en especial, y como demuestran las investigaciones, de cómo la compañía gestione los facilitadores organizativos (liderazgo, clima de los equipos, claridad de las políticas de recursos humanos y medición de la contribución...) Si la empresa satisface sus motivaciones, el empleado se compromete. Sin embargo, no todos tenemos los mismos motivos y no todos nos comprometemos de la misma forma y del mismo tipo de empresas. Por ello, el punto de partida para gestionar el compromiso, y, por tanto, para

crear talento organizativo es definir la proposición de valor al empleado, en donde se concrete claramente qué tipo de motivaciones la empresa va a satisfacer y qué tipo de empleados necesita captar. HayGroup (citado por Elorreaga Y González, 2019, p. 22)

Capacidad organizacional.

Loyola (como se citó en Elorreaga y González, 2019) indica lo siguiente:

Hace referencia a que las capacidades organizacionales son aquellos conocimientos, habilidades, procesos y prácticas dentro de una organización que la fortalecen para agregar valor a los clientes en formas singulares que la competencia no puede ofrecer, generando ventaja competitiva en el mercado y en consecuencia mayores ganancias a las organizaciones. (p. 24)

La misma también especifica:

Las organizaciones deberán desarrollar capacidades organizacionales para poder dar respuesta a las necesidades de mercado y ser competitivos. Eso implicará que recursos humanos oriente sus prácticas hacia la cadena de servicio, es decir, el foco estará en el análisis del contexto del negocio para entender las necesidades de los clientes y consumidores. Loyola (citado por Elorreaga y González, 2019, p. 24)

Desde una perspectiva más general, la estrategia requiere una serie de indicadores que permita hacerla más sostenible dentro de una empresa, para que los funcionarios no solo generen sentido de pertenencia con la organización, también para que se ejecute la estrategia acorde a lo establecido, y eso solo se puede lograr cuando existen factores de por medio y esos son los de compromiso, confianza y capacidad organizacional.

2.1.3.5.6.2 Structure (Estructura).

Espinoza (2018) sugiere el siguiente concepto:

Es la manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas áreas como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multinacional), de gestión (centralizada o descentralizada, etc.). También puede incluir la fórmula jurídica que adquiere la entidad (sociedad anónima, limitada, etc.), la fórmula de expansión (franquicia, orgánica, fusiones, etc.), de organización jerárquica (centralizada o descentralizada), etc. (p. 20)

También Chandler (como se citó en Ortiz, 2021) sugiere que fue el primero en señalar que la estructura sigue la estrategia y, más precisamente, dijo que una estrategia de diversidad requiere una estructura descentralizada (p. 24)

Resulta claro que el factor de estructura sugiere de inmediato una organización tal como se conoce en la actualidad: descentralizada por jerarquías, funciones, departamentos, tareas, entre otros, lo que permite que las diferentes obligaciones sean más dinámicas y flexibles para sus colaboradores.

Los autores Elorreaga y González, también sugieren que existe una serie de indicadores en el factor de estructura, tales como: estructura organizacional y manual de organización y funciones (MOF).

Estructura organizacional.

La Corporación HayGroup (como se citó en Elorreaga y González, 2019) indica que “cada vez más las empresas para cumplir sus compromisos con sus agentes, buscan formas más flexibles de organización y de reparto de trabajo, que dejen espacio necesario para que las personas sean capaces de maximizar su aportación de valor” (p. 25).

Manual de Organización y Funciones (MOF).

Cárdenas (como se citó en Elorreaga y González, 2019), propone que el MOF “es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas y normas” (p. 25).

En función de lo planteado, la estructura también requiere de una serie de indicadores que aporten facilidad a este factor. La descentralización de tareas y puestos ha contribuido significativamente en el rendimiento laboral de los colaboradores, al otorgar un tiempo compartido de tareas u obligaciones entre varios funcionarios, siendo así más flexible para el colaborador, evitando estrés, estrés laboral, ansiedad, entre otros padecimientos a raíz de tareas desorganizadas.

Los manuales de organización y funciones son también conocidos como manuales de puestos, descripción de puestos de trabajo, manuales de inducción, entre otros. Los mismos permiten que en ese apartado se encuentren las principales características y obligaciones del puesto laboral concerniente, delimitando sus funciones de otras para propio conocimiento del funcionario.

Desde luego que este manual ofrece una visión organizada de los distintos puestos laborales de una organización, haciendo más riguroso las divisiones de trabajo para mantener una estructura de trabajo adecuada.

2.1.3.5.6.3 Systems (Sistemas).

Espinoza (2018) sugiere lo siguiente:

Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información que son los canales por cuales discurre la información. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo. (p. 20)

También Mintzberg y Quinn (como se citó en Ortiz, 2021), establecen los sistemas de la siguiente manera:

Todos los procedimientos formales e informales que hacen que la organización funcione día a día y año a año: sistema presupuestario de inversión de capital, sistema de entrenamiento, procedimientos contables para costos, sistemas presupuestarios. Si en el modelo 7s hay alguna variable que amenaza con dominar las otras variables, esta puede ser la de los sistemas. Si desea entender cómo una organización realmente alcanza (o no alcanza) sus objetivos, sólo necesita observar sus sistemas. Si desea cambiar una organización sin implementar una reestructuración, debe intentar cambiar sus sistemas. (p. 31)

Ortiz (2021) propone que “los sistemas, tanto informales como formales, dentro de una organización tienen un papel importante en ellos, a través de estos puede diagnosticar el estado actual de la situación organizativa, en las actividades u operaciones diarias” (p. 32).

Dicho de otro modo, los sistemas son una parte inherente de cualquier organización. Toda empresa necesita, por más sencillo que sea, un sistema que le permita ejecutar todas aquellas funciones concernientes al manejo administrativo, contable, productivo, de flujo, entre otros, para poder llevar un control objetivo y ordenado del funcionamiento interno de cualquier corporación.

Los autores Elorreaga y González, también sugieren que existe una serie de indicadores en el factor de sistemas, tales como: proceso, innovación e información.

Proceso.

Davenport (como se citó en Elorreaga y González, 2019) indica lo siguiente:

El enfoque del negocio hacia los procesos también supone un énfasis bastante importante en la mejora de cómo se hace el trabajo, contrastando con el enfoque en el que se da a los

clientes: servicios o productos específicos. Para tener éxito, las organizaciones deben, por supuesto, ofrecer productos o servicios de calidad y, al mismo tiempo, emplear procesos eficientes y efectivos para producirlos y venderlos. (p. 26)

Innovación.

Davenport (como se citó en Elorreaga y González, 2019) sugiere lo siguiente:

Introducir algo nuevo en un proceso es generar un cambio grande, radical. La innovación de procesos combina una estructura para realizar el trabajo con una orientación hacia resultados dramáticos y tangibles. Supone retirarse del proceso para preguntarse por su objetivo global en el negocio, efectuando después un cambio radical y creativo para conseguir mejorar exponencialmente en la forma de conseguir ese objetivo. (p. 27)

Información.

Davenport (como se citó en Elorreaga y González, 2019) sugiere lo siguiente:

La información puede adoptar diversas funciones o papeles de apoyo cuando se intenta hacer que los procesos sean más eficientes y efectivos. La simple adición de información a un proceso puede llevar, algunas veces, a mejoras radicales en su funcionamiento. Se puede usar para medir y controlar el rendimiento de un proceso, integrar actividades intra y entre procesos, adaptar procesos a clientes específicos y facilitar la optimización de los procesos y la planificación a largo plazo. (p. 28)

En opinión, los sistemas contienen dos factores esenciales: los procesos y la información.

El primero, porque cada acción necesita un paso a seguir para que se cumpla. Todos los sistemas poseen procesos que permiten que se ejecute una gestión específica y sin estas sería imposible. La segunda, porque todo proceso requiere de información que alimente una acción específica. Las

bases de datos requieren de información para poder facilitar los procesos de búsqueda y ficheros, sin esa información sería imposible crear una base de datos.

Es cierto que la innovación posee un papel importante en cada empresa; sin embargo, la misma es una herramienta que permite diferenciar a cada compañía de su competencia, por lo tanto, la innovación funciona más como estrategia de modificación de elementos ya existentes para mejorar la imagen de la empresa y no los sistemas que es un tema más interno.

2.1.3.5.6.4 Style (Estilo).

Para Espinoza (2018) el estilo “se refiere al estilo de liderazgo establecido por los directivos de la organización” (p. 20). Muchos autores apoyan la idea que el estilo comienza por los altos mandos y esto se debe a la gran influencia que poseen éstos sobre el resto de funcionarios.

Samygin-Cherkaoui (como se citó en Elorreaga y González, 2019), sugieren lo siguiente:

Se basa en una distinción de niveles, puesto que se trata de resaltar el comportamiento de los altos ejecutivos. Podemos lamentar esta diferenciación entre los directivos y el equipo puesto que los primeros forman parte de este último; sin embargo, hemos de reconocer el impacto que puede tener en el seno de un grupo un cambio de mando. Algunos objetarán que la importancia del estilo no la determinan solo los dirigentes. (p. 34)

Como se observa, la idea anterior indica que algunas veces existen objeciones en relación a que el estilo no está determinado por lo dirigentes. En opinión, el estilo de una organización estará determinado por los siguientes factores:

- La cultura organizacional
- La filosofía de la empresa
- Los valores

En síntesis, el estilo estará determinado por todos aquellos factores relacionados con la empresa. La trayectoria de ésta posee una gran influencia en el pensamiento de cada colaborador y no solo el líder influye en esto.

Los autores Elorreaga y González, también sugieren que existe una serie de indicadores en el factor de estilo, tales como: liderazgo y comunicación.

Liderazgo.

De acuerdo con la corporación HayGroup (como se citó en Elorreaga y González, 2019), establece la siguiente idea de liderazgo:

El Estilo de Dirección se refiere básicamente al comportamiento que un directivo utiliza para planificar, motivar, organizar y controlar el trabajo de los miembros de su equipo. Esto se pone de manifiesta en comportamientos y acciones cotidianas: la forma en que un directivo escucha a los miembros de su equipo, cómo les dirige, si les da feedback referente a su desempeño y/o actúa para reconocer y fijar límite a la actuación de los demás. Contempla cómo el directivo fija metas y estándares para el equipo, si desarrolla planes de acción a corto y largo plazo y si los comunica, su manera de desarrollar a los individuos que trabajan con él y cómo se relaciona con ellos. (p. 35)

Comunicación.

HayGroup (como se citó en Elorreaga y González, 2019), sugieren lo siguiente:

Una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso una mejora en el desempeño de sus empleados. Haciendo uso de ella las personas comprenderán mejor su trabajo, qué es lo que se espera de ellos, hacia dónde va la organización, qué aportan ellos a los resultados empresariales, en definitiva, aumentará la claridad, se sentirán más identificados y participarán más en la organización. (p. 36)

Si bien es cierto, estos dos indicadores presentan una relación bastante estrecha, puesto que un buen líder siempre mantiene una adecuada comunicación con su equipo de trabajo. Aunque es un arduo trabajo mantener una comunicación asertiva entre equipos de trabajo, donde existen diferencias de opinión y pensamientos, es prácticamente necesaria para un apropiado lugar de trabajo, ya que los líderes deben transmitir los mensajes de la manera íntegra y transparente posible.

2.1.3.5.6.5 Staff (Personal).

Espinoza (2018) define que “está integrado por los empleados de la organización que son su columna vertebral y uno de sus más importantes activos” (p. 20). El personal es indispensable para cualquier tipo de organización, ya sea para la producción de bienes o la prestación de cualquier servicio, siempre existirá la necesidad de personas que efectúen ciertas tareas.

Samygin-Cherkaoui (como se citó en Elorreaga y González, 2019), establecen lo siguiente:

La noción de staff (personal) remite a «equipo» en el más amplio sentido: engloba, de hecho, no solo las habilidades, los conocimientos, los programas formativos, la motivación, el comportamiento, sino también los salarios, la jerarquía, la evaluación y el ascenso de los trabajadores. En realidad, se trata de la gestión de recursos humanos en su conjunto. (p. 28)

Desde los tiempos más antiguos existían personas trabajando para un mismo fin, sin saber que eran un equipo de trabajo con un mismo objetivo, donde existía una persona que delegaba las tareas a los diferentes equipos de trabajo para lograr la meta. Hoy día, esas tareas se encuentran delimitadas y ya definidas en los distintos perfiles de puestos. Evidentemente, el personal siempre ha existido a través de las épocas y cada vez representa un continuo avance.

Los autores Elorreaga y González, también sugieren que existe una serie de indicadores en el factor de personal, tales como: roles y competencias, sistemas de reconocimiento y recompensas, motivación y rotación de personal.

Roles y competencias.

La estructura y los sistemas de gestión, acaban centrándose en los empleados, en las personas, en sus roles y competencias dentro de toda la organización, siempre hay empleados que desempeñan su rol de un modo excelente. Y en ellos es en quienes hay que fijarse, para saber cuáles son sus características principales. Porque sólo de este modo se pueden terminar enviando mensajes coherentes acerca de lo que las personas deben desarrollar. A estas características que proporcionan un mayor valor añadido las denominamos competencias. HayGroup (citado por Elorreaga y González, 2019, p. 29)

Sistemas de reconocimiento y recompensas.

Los sistemas retribuidos y de reconocimientos, más que nunca, deben alinear los objetivos de la organización, con los esfuerzos y las expectativas de las personas de forma que ayude a desarrollar una relación en las que ambas partes ganen. HayGroup (citado por Elorreaga y González, 2019, p. 30)

También sugieren lo siguiente:

Para ello en las empresas deberían pasar de considerar la retribución más que como un coste, como una inversión en sus empleados que son sus activos más valiosos. En este punto las organizaciones deberán desarrollar políticas retributivas integradas en la estrategia de la empresa y en la nueva lógica organizativa, que sepan gestionar y reconocer el talento, y por tanto retribuir el desarrollo del capital intelectual de la organización. HayGroup (citado por Elorreaga y González, 2019, p. 30)

Motivación.

Robbins y Judge (como se citó en Elorreaga y González, 2019), “definen la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (p. 30).

Rotación de personal.

Millán (como se citó en Elorreaga y González, 2019), sugieren lo siguiente:

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado. (p. 31)

Evidentemente, existen ciertos indicadores en el personal que intervienen en este factor. Para un correcto desarrollo de cada colaborador es imprescindible que éste se desarrolle y desenvuelva en un adecuado centro de trabajo. Gracias a estos indicadores (por lo general más de uno está presente en una compañía), es posible determinar y evaluar el estado en el que se encuentra laborando una persona.

Estas evaluaciones permiten determinar si se está ante un ámbito laboral estable, o si se requieren de medidas y cambios necesarios para ofrecer a los distintos colaboradores un mejor espacio de trabajo, siendo éste más cálido, amigable y saludable.

2.1.3.5.6.6 Skills (Habilidades).

Espinoza (2018) indica que “se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porter llama competencias centrales” (p. 20). Hoy día las habilidades, tanto blandas como duras, son prácticamente requeridas en cualquier empresa.

Las habilidades duras son todas aquellas habilidades técnicas que se adquieren en el conocimiento, práctica profesional, etc. Las habilidades blandas, también conocidas como innatas, son las que están relacionadas con la inteligencia emocional y la capacidad de la persona de mantener un balance entre su vida personal y profesional.

Ortiz (2021) afirma lo siguiente:

Las habilidades de los colaboradores son cruciales para cumplir los objetivos de la organización, ya que son a través de estos, con los que logran cumplir sus tareas y actividades. Sin embargo, la mayor o menor eficiencia en el cumplimiento de sus trabajos, dependerá del grado en que sus habilidades se desarrollen, además de la influencia de otros factores de carácter personal y organizativo. (p. 37)

En lo esencial, las habilidades representan parte importante en el desarrollo laboral. El equipo de trabajo debe estar altamente capacitado para cumplir con los objetivos empresariales, de lo contrario existiría una deficiencia en las funciones. En la actualidad, los procesos de reclutamiento están enfocándose más en lo que saben realizar; es decir, las habilidades de los postulantes.

Para Elorreaga y González (2019), las habilidades abarcan los siguientes aspectos:

- Las especificidades de la empresa o de la marca, es decir, los elementos que la diferencian (o por los que cree diferenciarse) de la competencia.
- Las habilidades del personal. La empresa busca empleados con actitudes y aptitudes capaces de transmitir y reforzar los valores de la misma. (p. 31-32)

De hecho, que las habilidades que se requieran en un departamento de una empresa estarán determinadas por las necesidades existentes, la naturaleza del puesto y de la organización, las políticas de trabajo, entre otros. Para tener un equipo altamente calificado hay que determinar qué

se necesita para que dicho equipo sea eficiente y eficaz, de ahí se parte la búsqueda de personas que encajen con el perfil solicitado.

Robbins (como se citó en Elorreaga y González, 2019), establece que las organizaciones pueden realizar una serie de procesos precisamente para contratar personal con las habilidades que requiere el puesto, las cuales son:

- Un proceso de selección efectiva mejorará la compatibilidad o el ajuste. Un análisis del trabajo proporcionará información acerca de los trabajos que se llevan actualmente y las habilidades que los individuos necesitan para realizarlos en forma adecuada. Los solicitantes, entonces, pueden ser examinados, entrevistados y evaluados sobre el grado en el que ellos poseen habilidades necesarias.
- Las decisiones de promoción y transferencia que afectan a individuos que ya están al servicio de la organización deberían reflejar las habilidades de los candidatos. Así como con los nuevos empleados, debería tenerse cuidado al evaluar habilidades críticas que los beneficiarios necesitarán en el puesto y acoplarlas con los recursos humanos de la organización.
- El equilibrio se logra mediante el ajuste fino del trabajo para acoplar mejor las habilidades del interesado. A menudo las modificaciones pueden hacerse en el puesto, mientras no tengan un impacto significativo en las actividades básicas del trabajo, se adapta mejor a los talentos específicos de cierto empleado.
- Proporcionar entrenamiento a los empleados. Esto es aplicable tanto para los nuevos trabajadores como para los ocupantes presentes de los puestos. El entrenamiento mantiene actualizadas las habilidades de los empleados; o bien proporciona nuevas habilidades conforme al tiempo y las condiciones cambian. (p. 32-33)

En resumidas cuentas, las habilidades representan parte importante en los lugares de trabajo y siempre representaran requisitos para los diferentes puestos de trabajo, pues los encargados de reclutar y contratar deben validar y asegurarse que el puesto va a ser cubierto por una persona con las capacidades necesarias para desarrollar el mismo.

En síntesis, las habilidades constituyen uno de los requisitos más solicitados en las empresas, las mismas deberán asegurarse de que la contratación sea idónea y óptima para el puesto de trabajo, de acuerdo con las necesidades y requisitos del perfil laboral.

2.1.3.5.6.7 Shared values (Valores compartidos).

Espinoza (2018) afirma lo siguiente:

Se refiere a los valores compartidos en la organización. Es lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección. En este aspecto se consideran los valores centrales de la empresa que se encuentran evidenciados en su misión. (p.20)

Se puede decir que los valores compartidos se encuentran alineados con la cultura organizacional de la empresa, pues la misma desde su creación, establece cuáles serán los valores y filosofía que la distinguen, cuál es su razón de ser (misión) y para dónde va (visión), entre otra información. Esto resulta importante, pues los colaboradores deben adaptarse a esta cultura existente.

La Corporación HayGroup (como se citó en Elorreaga y González, 2019), hablan de cultura organizativa:

En cualquier caso, lo primero que conviene precisar es a qué nos referimos exactamente con el término cultura. No estamos hablando de la simple declaración de principios, a menudo grandilocuente y escasamente diferenciadora, que suele figurar en los manuales de identidad corporativa. Desde nuestra perspectiva, la cultura organizacional se manifiesta

no por las palabras, sino a través de los comportamientos de las personas que forman la empresa, y recoge elementos tan cotidianos como la forma en que se toman las decisiones, el flujo de la comunicación, las relaciones con los clientes y el mercado, el grado de definición de las normas y la flexibilidad en su aplicación, las relaciones entre directores y colaboradores, la predisposición a asumir riesgos y aceptar errores, la iniciativa e innovación demostrada, etcétera. (p. 38)

Lo anterior sugiere que los valores compartidos no solo son los valores asignados en la creación de una empresa, comprende algo más grande que eso. Comprende desde los valores, misión, visión, el clima laboral, la cultura organizacional, entre otros aspectos. La cultura organizacional es lo que realmente representa a la empresa en el exterior, pues cada uno de sus funcionarios es la imagen de lo que simboliza la compañía en sí.

Como se puede observar, cada uno representa un área primitiva de la empresa. Es imposible que en una organización no haya alguno de estos factores. Tal es el ejemplo de los valores compartidos, se crean desde el momento que existe una cultura organizacional, es por eso que son el centro del modelo, pues los valores son los que impulsan el comportamiento de los funcionarios, la naturaleza de ser de la empresa, etc.

El modelo expresa que sin la completa integración de estos factores, se está ante una empresa ineficiente, por lo que plantea hacer una revisión y corrección de esos resultados para que vaya acorde a los objetivos inicialmente establecidos.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Se detallan, en orden alfabético, los conceptos más relevantes:

Administración: Weihrich et al. (2017), “la administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p. 5)

Diagnóstico Organizacional: Bravo et al. (2019) afirma que corresponde a “un análisis integral de la situación de cualquier empresa, orientado a generar un diagnóstico veraz y oportuno, abarca un proceso complejo, constituido por factores externos e internos que afectan la toma de decisiones de dicha organización” (p. 1317).

Estilo: Espinoza (2018): “Se refiere al estilo de liderazgo establecido por los directivos de la organización” (p. 20).

Estrategia: Espinoza (2018): “Se refiere a la manera de organizar y enfocar los recursos para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización” (p. 20).

Estructura: Espinoza (2018):

Es la manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas áreas como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multinacional), de gestión (centralizada o descentralizada, etc.). También puede incluir la fórmula jurídica que adquiere la entidad (sociedad anónima, limitada, etc.), la fórmula de expansión (franquicia, orgánica, fusiones, etc.), de organización jerárquica (centralizada o descentralizada), etc. (p. 20)

Gestión administrativa: Weihrich et al. (2017), afirma que “el enfoque más amplio y útil para el análisis de la tarea administrativa es utilizar las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar como marco para organizar dicho conocimiento” (p. 29)

Habilidades: Espinoza (2018) establece que “se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porter llama competencias centrales” (p. 20).

Modelo de las 7 “S” de Mckinsey: Elorreaga y González (2019), afirman que “el modelo de las 7S, desarrollado por la consultoría McKinsey, es una herramienta de diagnóstico organizativo, que se presenta esquemáticamente en forma de átomo” (p. 20).

Personal: Espinoza (2018) establece que “está integrado por los empleados de la organización que son su columna vertebral y uno de sus más importantes activos” (p. 20).

Sistemas: Espinoza (2018) afirma lo siguiente:

Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información que son los canales por cuales discurre la información. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo. (p. 20)

Valores compartidos: Espinoza (2018) afirma lo siguiente:

Se refiere a los valores compartidos en la organización. Es lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección. En este aspecto se consideran los valores centrales de la empresa que se encuentran evidenciados en su misión. (p.20)

2.3 MARCO CONTEXTUAL

2.3.1 Historia de Hilton Company.

Según lo indicado en Hilton, (2022) en su página web [https:// www.hilton.com](https://www.hilton.com), a principios de 1900, Conrad Nicholson Hilton fue un empresario estadounidense, con la visión de expandir sus negocios al adquirir el mejor hotel de Texas en 1919, el nombre de este hotel fue The Mobley Hotel, el cual sería el primer hotel de la exitosa cadena de hoteles Hilton.

Figura 8 *The Mobley Hotel, primer hotel de Conrad Hilton*



Fuente: Acerca de Hilton: Historia y tradición (2022). Recuperado de www.hilton.com

La figura anterior muestra el primer hotel de Conrad Hilton. Gracias a la perseverancia que tuvo este empresario, logró establecerse en otros lugares de Estados Unidos inicialmente. Posteriormente, en 1925, se inaugura la torre Dallas Hilton, el primer hotel con el apellido Hilton.

Figura 9 *Torre Dallas Hilton*



Fuente: Acerca de Hilton: Historia y tradición (2022). Recuperado de www.hilton.com

Para este momento, no existía aire acondicionado, por lo que los conductos de ventilación, de ropa sucia, los ascensores y otras instalaciones se ubicaron al oeste del edificio, de tal modo que no hubiera habitaciones ubicadas al sol del occidente.

En 1927, Hilton llega a Waco, Texas, en donde inaugura el primer hotel con agua fría y aire acondicionado.

Figura 10 *Primer Hotel en Waco, Texas*



Fuente: Acerca de Hilton: Historia y tradición (2022). Recuperado de www.hilton.com

Para 1943, Hilton se había convertido en el primer grupo hotelero con la adquisición de los Hoteles Roosevelt y Plaza en la ciudad de Nueva York.

Figura 11 *Hotel Roosevelt Hilton, Nueva York*



Fuente: Acerca de Hilton: Historia y tradición (2022). Recuperado de www.hilton.com

En 1946, al tener varios hoteles operando, se crea Hilton Hotel Corporation y solicita su inclusión en la bolsa de valores de Nueva York. Con ganas de seguir innovando, en 1947, el Hotel

Roosevelt Hilton se convierte en el primer hotel en Nueva York en instalar televisión en las habitaciones, lo que marcó un nuevo acontecimiento en el ámbito hotelero en aquella época.

Para 1949, nace la expansión de Hilton International con la inauguración de Caribe Hilton en Puerto Rico.

Figura 12 *Caribe Hilton*



Fuente: Acerca de Hilton: Historia y tradición (2022). Recuperado de www.hilton.com

En 1949, Conrad Hilton adquiere una nueva gama de hotel llamado “el mejor de todos”, el Waldorf Astoria Hotels & Resorts original, en Nueva York, Nueva York. Esta marca de Hilton se ubica de primera en cuanto a precio y lujos.

Figura 13 *Primer Waldorf Astoria, Nueva York*



Fuente: Acerca de Hilton: Historia y tradición (2022). Recuperado de www.hilton.com

En ese mismo año, Conrad Hilton fue el primer hotelero en aparecer en la portada de la revista Time. Volvió a aparecer en la revista para el año 1963. Para el año 1954, Conrad Hilton

realizó la compra inmobiliaria más grande en aquel momento por \$111 millones de dólares, fue para adquirir el Statler Hotel.

En 1955, Hilton creó su primera oficina central de reservaciones llamada HILCRON. En ese momento se podían hacer vía teléfono, telegrama o teletipo, lo cual representó un gran avance en aquel momento. En ese mismo año, Hilton lanzó un programa para que todos los hoteles de su portafolio instalen aire acondicionado. También en ese año, se inaugura Hilton Istanbul.

Figura 14 *Hilton Istanbul*



Fuente: Acerca de Hilton: Historia y tradición (2022). Recuperado de www.hilton.com

Este hotel fue el primer hotel moderno en construirse desde cero en Europa, después de la Segunda Guerra Mundial. El hotel tenía su propio código postal y estampilla. En 1959, Hilton fue el primero en promover el concepto de hotel de aeropuerto, al abrir el San Francisco Airport Hilton, con 380 habitaciones.

Figura 15 *San Francisco Airport Hilton*



Fuente: Acerca de Hilton: Historia y tradición (2022). Recuperado de www.hilton.com

En otros sucesos de Hilton, para el año 1964 Hilton International se forma como una compañía independiente, liderada por Conrad Hilton como presidente. Dos años después, Barron Hilton, hijo de Conrad, toma la presidencia de la corporación Hilton Hotels Corporation a nivel nacional. Aunque en el año 1967, Conrad Hilton renuncia a su presidencia para convertirse en director general de la compañía.

En el año 1969, se abre el primer DoubleTree, en Scottsdale, Arizona. Esta nueva marca tiene un concepto más adquisitivo por el resto de público, ya que no es tan costoso o lujoso como el Waldorf Astoria.

Figura 16 *Primer DoubleTree*



Fuente: Acerca de Hilton: Historia y tradición (2022). Recuperado de www.hilton.com

En 1970, Hilton se convierte en la primera compañía con cotización en la bolsa de valores de Nueva York que ingresa al negocio de juego nacional, al comprar el Flamingo Hotel y Las Vegas International. Años después pasó a llamarse Las Vegas Hilton. Nueve años después (1979), se lamentó el fallecimiento de Conrad Hilton.

Para el año 1982, se fundan los hoteles de marca Conrad, inclinados a otro segmento de público. Esta red de hoteles y resorts de lujo, tenían como objetivo ubicarse en las principales capitales comerciales y turísticas del mundo. En 1984, se abre el primer hotel Embassy Suites en la ciudad de Kansas, Overland Park, Missouri.

En ese mismo año, abre el primer hotel Hampton Inn, en Memphis, Tennessee. Este concepto es más adquisitivo para los viajeros, ya que es un hotel “de pasar la noche”.

Figura 17 *Primer Hampton Inn*



Fuente: Acerca de Hilton: Historia y tradición (2022). Recuperado de www.hilton.com

Para el año 1987, se crea el programa de viajero frecuente Hilton HHonors, el cual consiste en una afiliación para los miembros de equipo, ofreciéndoles tarifas más bajas en cualquier Hilton. Seguidamente, en 1989, se abre el primer Homewood Suites, en Omaha, Nebraska, con un concepto totalmente diferente a lo que se había visto.

Figura 18 *Primer Homewood Suites*



Fuente: Acerca de Hilton: Historia y tradición (2022). Recuperado de www.hilton.com

En la década del 90, nace la marca Hilton Garden Inn, con 4 ubicaciones. Más adelante, se expande a 500 hoteles. Esta marca tiene un concepto tipo boutique, es más lujoso que un Hampton, pero no sobrepasa un Waldorf.

Figura 19 *Primer Hilton Garden Inn*



Fuente: Acerca de Hilton: Historia y tradición (2022). Recuperado de www.hilton.com

Para el año 1995, se lanza el primer sitio web de Hilton: www.Hilton.com. En el año 2006, Hilton Hotel Corporation vuelve a adquirir Hilton International y reúne a las compañías por primera vez en 40 años, ampliando el portafolio de marcas Hilton en todo el mundo. Para el año 2007, Christopher J. Nassetta se une a la compañía como presidente y director ejecutivo. Para el año 2009, Hilton se extiende a 76 países en todo el mundo, convirtiéndose en la marca de hoteles de servicio completo más grande del mundo.

En el año 2011, nace Home2 Suites, un nuevo concepto de la marca donde la estadía se ve más prolongada. Se abrió por primera vez en Fayetteville, Carolina del Norte. En el año 2013 Hilton regresa a la bolsa de valores de Nueva York.

Figura 20 *Hilton en la Bolsa de Valores de Nueva York*



Fuente: Acerca de Hilton: Historia y tradición (2022). Recuperado de www.hilton.com

En la actualidad, la cadena hotelera Hilton posee 18 marcas, 6,837 hoteles y 1,074,791 habitaciones a nivel mundial.

2.3.2 Hilton Bogotá Corferias.

Según lo indicado en Hilton Bogotá Corferias (2022) en su página web <https://www.hiltonhotels.com>, el Hotel Hilton Bogotá Corferias es relativamente nuevo, se inauguró al público en abril del año 2019. Se encuentra ubicado en el Recinto Ferial Corferias Bogotá, conectado con el Centro de Convenciones Ágora Bogotá. Estos tres espacios juntos forman el Distrito de Ferias, Eventos y Convenciones en Bogotá, con 360,000 metros cuadrados de área para la realización de eventos de clase mundial. Este hotel fue creado gracias a la alianza estratégica entre Corferias y el Fondo de Capital Privado Pactia Inmobiliario.

El hotel cuenta con 9 salones y salas para reuniones, dos restaurantes, un bar, 410 habitaciones, un área de piscina, spa, sauna y gimnasio. Las oficinas y demás instalaciones de la parte operativa, conocidas como back office, se encuentran distribuidas desde el sótano 1 hasta el piso 4 del hotel.

Figura 21 *Hotel Hilton Bogotá Corferias*



Fuente: Hilton Bogotá Corferias (2022). Recuperado de www.hiltonhotels.com

2.3.2.1 Misión.

Ser la empresa más hospitalaria del mundo, creando experiencias únicas para nuestros huéspedes, oportunidades significativas para los Miembros de Equipo, alto valor para los propietarios y un impacto positivo en nuestras comunidades.

2.3.2.2 Visión.

En Hilton, nos inspira la visión que nos fundó: llenar la Tierra de la luz y la calidez de la hospitalidad.

2.3.2.3 Valores.

HOSPITALITY (hospitalidad): Nuestra pasión es brindarles la mejor atención a nuestros huéspedes.

INTEGRITY (integridad): Hacemos lo correcto, siempre.

LEADERSHIP (liderazgo): Somos líderes en nuestra industria y en nuestras comunidades.

TEAMWORK (trabajo en equipo): Trabajamos en equipo en todo lo que hacemos.

OWNERSHIP (sentido de pertenencia): Somos responsables de nuestros actos y decisiones.

NOW (ahora): Operamos con un sentido de urgencia y disciplina

2.3.2.4 Filosofía.

Hilton se caracteriza por velar por el bienestar de sus colaboradores a través de la filosofía conocida como Thrive at Hilton. La filosofía establece que el *cuerpo, mente y espíritu* son la base para la cual se vive y aprende diariamente. La finalidad de esta filosofía es mantener un balance entre estos tres pilares y así, el funcionario mantiene un equilibrio entre su trabajo y vida personal.

2.3.2.5 Características de la organización.

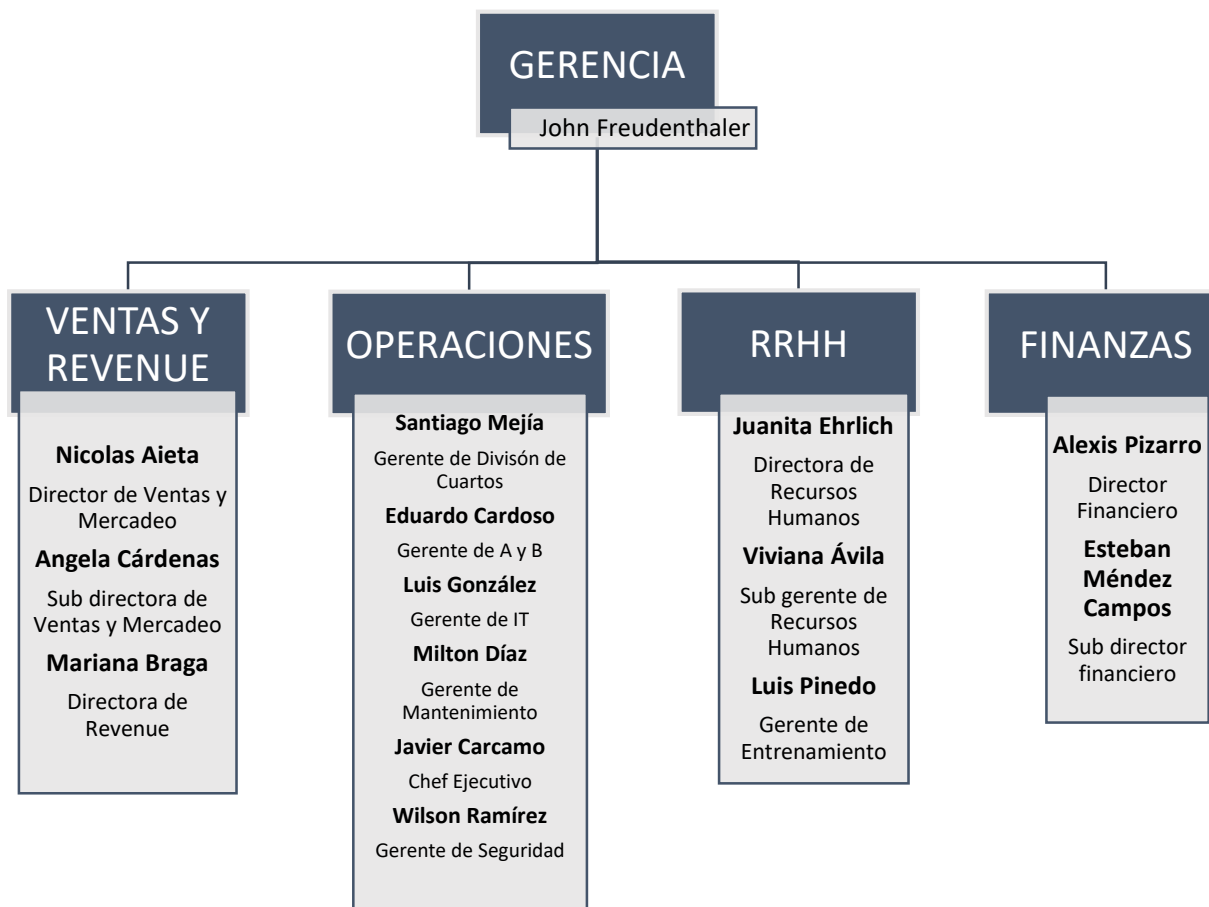
Entre las principales características del hotel se encuentran las siguientes:

- 1) Reconocimiento internacional
- 2) Se preocupa por el bienestar de los Miembros de Equipo
- 3) Promueve el crecimiento profesional
- 4) Beneficios Extralegales (Pacto Colectivo)
- 5) Responsabilidad social con nuestra comunidad

6) Comprometida con el medio ambiente

2.3.2.6 Organigrama.

Figura 22 Organigrama Hilton Bogotá Corferias



Fuente: Hilton Bogotá Corferias (2022). Archivo de Recursos Humanos.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE

Las investigaciones contienen una serie de pasos que establecen cuáles son las principales características de dicha investigación, además se definen las principales decisiones metodológicas para la recolección y análisis de la información. Esos pasos pueden especificar el enfoque (cuantitativo, cualitativo, mixto), el alcance (exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo o causal) el diseño (experimental o no experimental), entre otros pasos.

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) afirman que un enfoque es un “conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p. 4).

Existen tres enfoques aplicables a una investigación dependiendo de las necesidades de obtención de datos e información, estos enfoques son: cuantitativo, cualitativo y mixto. Los autores Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) los definen de la siguiente manera:

3.1.1 Enfoque cuantitativo.

Actualmente, representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica.

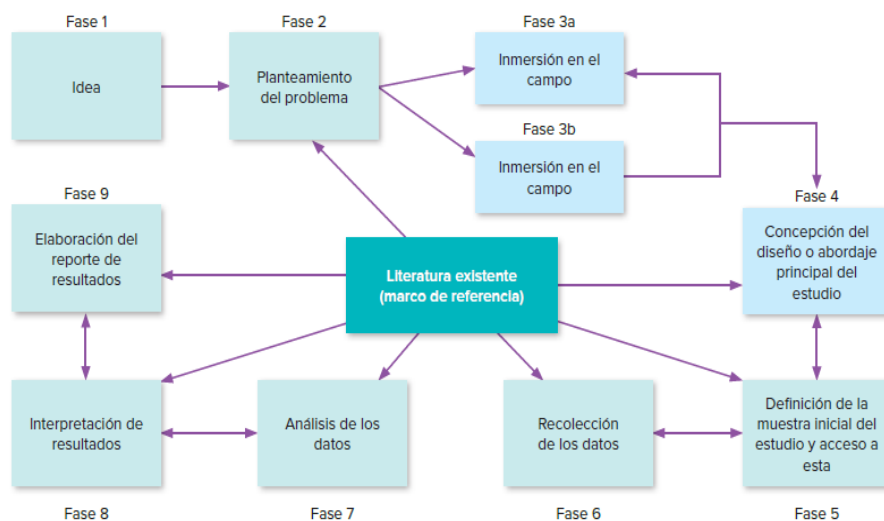
3.1.2 Enfoque cualitativo.

Con el enfoque cualitativo también se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar con una teoría y luego “voltar” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisado los estudios previos, ambas acciones de manera

simultánea, a fin de generar una teoría que sea consistente con lo que está observando que ocurre. De igual forma, se plantea un problema de investigación, pero normalmente no es tan específico como en la indagación cuantitativa. Va enfocándose paulatinamente. La ruta se va descubriendo o construyendo de acuerdo al contexto y los eventos que ocurren conforme se desarrolla el estudio.

Los mismos autores sugieren una gráfica más distintiva del enfoque cualitativo, con la finalidad de exponer de forma más clara la ruta cualitativa.

Figura 23 El proceso cualitativo



Fuente: Hernández-Sampieri y Mendoza (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.

3.1.3 Enfoque mixto.

Esta tercera vía para realizar investigación entrelaza a las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las dos anteriores e implica su interacción y potenciación. Los métodos mixtos pueden implementarse de acuerdo a diversas secuencias. A veces lo cuantitativo precede a lo cualitativo, en otras ocasiones lo cualitativo es primero; también pueden desarrollarse de manera simultánea o en paralelo,

e incluso es factible fusionarlos desde el inicio y a lo largo de todo el proceso de investigación. (p. 5-10)

Como se puede observar, existen diversos enfoques de acuerdo con la naturaleza y necesidades de la misma. Para efectos de la presente investigación, se desarrollará bajo el enfoque cualitativo, debido a que se procederá a recolectar la información y datos necesarios desde la percepción de los involucrados en el presente estudio, en este caso, desde la percepción de los entrevistados en el Departamento de Recursos Humanos.

3.2 ALCANCE

El alcance se refiere al tipo de investigación que se va a emplear. Existen varios tipos de alcance, tales como: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo o causal. Para el siguiente estudio, al ser de enfoque cualitativo, se utilizará el alcance exploratorio y descriptivo.

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) afirman los siguientes conceptos:

3.2.1 Alcance exploratorio.

Los estudios exploratorios se llevan a cabo cuando el propósito es examinar un fenómeno o problema de investigación nuevo o poco estudiado, sobre el cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan solo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.

3.2.2 Alcance descriptivo.

Los estudios descriptivos pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden o recolectan datos y reportan información sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o

problema a investigar. En un estudio descriptivo el investigador selecciona una serie de cuestiones (que, recordemos, denominamos variables) y después recaba información sobre cada una de ellas, para así representar lo que se investiga (describirlo o caracterizarlo). (p. 106-108)

En relación con alcance exploratorio, se intenta abordar el modelo de las 7 “S” de Mckinsey, ya que a nivel nacional el tema no ha sido significativamente estudiado, de tal forma que esta investigación propicie a otros investigadores a realizar estudios donde se puedan aplicar otros modelos de diagnóstico organizacional y así, determinar diferentes criterios de evaluación en las diferentes empresas.

Correlativamente, en relación al alcance descriptivo, se pretende utilizar en la presente investigación para describir y aportar conceptos, ideas y características del modelo de las 7 “S” de Mckinsey para futuras investigaciones. Además, se pretende dar respuesta a cómo este modelo puede influir en la aplicación del departamento en estudio, así como a sus principales objetivos, tanto general como específicos.

3.3 DISEÑO

En el caso de ser cuantitativa, el diseño corresponde a experimental o no experimental, de ser cualitativa corresponde a una teoría fundamentada, narrativo, hermenéutico, biográfico, estudio de casos, fenomenológico, etnográfico, investigación-acción, entre otros.

El diseño, al igual que la muestra, la recolección de los datos y el análisis, va surgiendo desde el planteamiento del problema hasta la inmersión inicial y el trabajo de campo y, desde luego, sufre modificaciones, aun cuando es más bien una forma de enfocar el fenómeno de interés. Dentro del marco del diseño realizas las actividades mencionadas hasta ahora: inmersión inicial y profunda en el ambiente, estancia en el campo, recolección

y análisis de los datos y generación de teoría. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 524)

La presente investigación utilizará como diseño el marco fenomenológico, tal como lo describe Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), “su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias” (p. 548). Por medio de una entrevista se obtendrán los datos e información necesaria para concluir en el presente estudio. Al ser un abordaje fenomenológico, la obtención principal de datos serán experiencias propias de cada colaborador incluido.

De acuerdo con lo que establece Mertens y Álvarez-Gayou (como se citó en Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), definen una serie de características del marco fenomenológico:

- Se pretende describir y entender los fenómenos desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva construida colectivamente.
- Se basa en el análisis de discursos y temas, así como en la búsqueda de sus posibles significados.
- El investigador confía en la intuición, imaginación y en las estructuras universales para lograr aprender la experiencia de los participantes.
- El investigador contextualiza las experiencias en términos de su temporalidad (momento en que sucedieron), espacio (lugar en el cual ocurrieron), corporalidad (las personas que las vivieron) y el contexto relacional (los lazos que se generaron durante las experiencias).

Seguidamente, Wertz et al. (como se citó en Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), sugiere los procedimientos básicos del abordaje fenomenológico:

- a) Definir el problema o fenómeno a estudiar;
- b) Recopilar los datos sobre las experiencias de diversos participantes respecto a él;

- c) Analizar los comportamientos y narrativas personales para tener un panorama general de las experiencias;
- d) Identificar las unidades de significado y generar categorías, temas y patrones, detectando citas o unidades clave;
- e) Elaborar una descripción genérica de las experiencias y su estructura (condiciones en las cuales ocurrieron, las situaciones que las rodean y el contexto); y
- f) Desarrollar una narrativa que combina las descripciones y la estructura a fin de transmitir la esencia de la experiencia en cuanto al fenómeno estudiado (categorías, temas y elementos comunes: ¿qué cuestiones comparten las narrativas?) y las diferentes apreciaciones, valoraciones u opiniones sobre este (categorías, temas y elementos distintos: ¿en qué cuestiones difieren las múltiples narrativas de las experiencias?). (p. 549-550)

En síntesis, se sugieren los pasos anteriores como base para aplicar el diseño fenomenológico en la presente investigación.

3.4 UNIDAD DE ANÁLISIS U OBJETO DE ESTUDIO

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) definen la unidad de análisis como “segmentos de los datos narrativos para ir generando o descubriendo categorías que describan los conceptos de interés y sus vínculos, los cuales conforman el planteamiento del problema y permiten entender el fenómeno bajo análisis” (p. 472).

La unidad de análisis abarca la población, el tipo de muestra, los criterios de inclusión y exclusión y las consideraciones éticas. Esta información se obtiene de la recolección de datos e información de la principal fuente de información, que es el Departamento de Recursos Humanos donde se está realizando el presente estudio.

3.4.1 Población.

Para Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) la población es un “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 199). Dicho de otro modo, la población o universo corresponde a la totalidad de elementos presentes en la unidad de análisis. Para la presente investigación, la población o universo total corresponde a 5 funcionarios del Departamento de Recursos Humanos que residan en la localidad de, Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia.

3.4.2 Tipo de muestra.

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la muestra “en la ruta cualitativa, es el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (p. 427).

En la presente investigación no se aplicó ninguna muestra, debido a que se pretendía trabajar con la totalidad de la población. Se aplicó un muestreo probabilístico, esto quiere decir que todos los participantes de la entrevista tenían la misma probabilidad de ser seleccionados.

En las muestras probabilísticas todas las unidades, casos o elementos de la población tienen al inicio la misma posibilidad de ser escogidos para conformar la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño adecuado de la muestra, y por medio de una selección aleatoria de las unidades de muestreo. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 200)

De esta forma, la muestra probabilística será aleatoria entre los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos, con edades comprendidas entre 20 a 45 años y que residan en la localidad de Bogotá D. C., Cundinamarca, Colombia.

3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión.

Los criterios de inclusión corresponden a los individuos que participan en el presente estudio. Los criterios de exclusión corresponden a todos aquellos individuos que no participan en la presente investigación. La siguiente tabla muestra los criterios de inclusión y exclusión de la presente investigación:

Tabla 3 *Criterios de inclusión y exclusión*

Criterios de Inclusión	Criterios de Exclusión
Funcionarios del Departamento de Recursos Humanos con edades comprendidas entre 20 a 45 años.	Funcionarios de otros departamentos que no sean de Recursos Humanos.
Funcionarios que residan en Bogotá D. C., Cundinamarca, Colombia.	Funcionarios que residan fuera Bogotá D. C., Cundinamarca, Colombia.

Fuente: Elaboración propia (2022)

3.4.4 Consideraciones éticas.

La ética es una rama de la filosofía que comprende el comportamiento humano. Además, la ética es el conjunto de valores que poseen los seres humanos, lo que los lleva a comportarse adecuada o inadecuadamente, la moral, los deberes, entre otros aspectos. Incluso, tener ética es también actuar bien, aunque nadie esté observando.

La ética también comprende un conjunto de normas necesarias para convivir con otras personas. A su vez, se mantienen relaciones íntegras, cordiales y pacíficas, respetando la integridad física y moral de los demás.

No debemos plantear un proyecto que perjudique, dañe o tenga efectos negativos sobre otros seres humanos o la naturaleza. Esto es parte fundamental de la ética en la

investigación. La ciencia y sus procedimientos siempre tienen que estar al servicio de la Humanidad y el bien común. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 47)

La presente investigación no pretende divulgar datos o información sensible. Toda la información suministrada por los diferentes medios de obtención de datos será resguardada para fines académicos. No se expondrán los nombres de los entrevistados, sus identidades o cualquier información de carácter sensible que pueda ocasionar algún daño o perjudique el estado mental o emocional de los entrevistados.

Las entrevistas se realizarán de manera presencial, cumpliendo con todos los protocolos y medidas de bioseguridad, ofreciéndole mayor facilidad y libertad de expresión al funcionario. Además, antes de proceder con la entrevista, cada entrevistado deberá firmar un consentimiento informado donde se autoriza la realización de las entrevistas. Al final cada entrevistado podrá validar estos documentos y otorgar su visto bueno respectivamente.

Este tema resulta de gran importancia, ya que esta investigación no debe atentar con la integridad y confianza de los involucrados, debe garantizar total seguridad y confidencialidad para los fines establecidos. La ética es imprescindible ante cualquier proceso, estudio o actividad y debe respetarse ante cualquier eventualidad.

3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Un instrumento corresponde al medio de obtención de datos para una serie de información específica. A través de los instrumentos, se recolecta información importante que da respuesta al problema central de la investigación, sus objetivos y otras preguntas de relevancia.

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) establecen que un instrumento de medición es un “recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente” (p. 228).

También agregan lo siguiente sobre instrumentos cualitativos:

Para el enfoque cualitativo, al igual que para el cuantitativo, la recolección de datos resulta fundamental, solamente que su propósito no es medir variables para llevar a cabo inferencias y análisis estadístico. Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, otros seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada unidad de muestreo. (p. 443)

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) establecen las siguientes recomendaciones en la recolección de datos cualitativos:

1. No inducir respuestas y comportamientos de los participantes.
2. Lograr que los participantes narren sus experiencias y puntos de vista sin enjuiciarlos ni criticarlos.
3. Tener varias fuentes de datos, personas distintas mediante métodos diferentes.
4. Recordar que cada cultura, grupo e individuo representa una realidad única. Por ejemplo, los hombres y las mujeres experimentan el mundo de manera distinta, los jóvenes urbanos y los campesinos construyen realidades diferentes, etc. Cada quien percibe el entorno social desde la perspectiva generada por sus creencias y tradiciones. Por ello, los testimonios de todos los individuos son importantes y el trato siempre es el mismo, respetuoso. No se puede ser sexista o racista.

5. No hablar de miedos o angustias ni preocupar a los participantes. Tampoco tratar de darles terapia, pues no es el papel del investigador; lo que si puedes hacer es solicitar la ayuda de profesionales y recomendar a los participantes que los consulten.
6. Rechazar de manera prudente a quienes tengan comportamientos machistas o impropios contigo como investigador, con tus colegas y con los demás participantes. No ceder a ninguna clase de chantaje.
7. Nunca poner en riesgo tu seguridad personal ni la de los participantes.
8. Cuando son varios los investigadores, conviene efectuar reuniones para evaluar los avances y analizar si el ambiente o lugar, las unidades y la muestra son las adecuadas.
9. Leer y obtener la mayor información posible del lugar o contexto antes de adentrarte en él.
10. Platicar frecuentemente con algunos participantes para conocer más a fondo donde estas ubicado y comprender su cotidianidad, además de lograr que acepten tu participación. Por ejemplo, en una comunidad conversarías con algunos vecinos, sacerdotes, médicos, profesores o autoridades; en una fábrica, con obreros, supervisores, personas que atienden el comedor, etcétera.
11. Participar en alguna actividad para acercarte a las personas y lograr empatía. (p. 444)

Al aplicar los instrumentos también debe existir ética, pues como investigadores se debe mostrar respeto por las opiniones, ideas y pensamientos de los demás. Es vital que tanto el investigador como el entrevistado se sienta cómodo, seguro y en confianza. Estos medios de recolección de información no deben representar un medio de irrespeto, desconfianza o temor por ninguna de las partes.

La presente investigación utilizará como medio de obtención de datos la entrevista, de modo que se pueda profundizar en las experiencias y vivencias de los funcionarios del

Departamento de Recursos Humanos. Este tipo de instrumento permitirá que exista un mayor espacio, expresión y libertad de responder las interrogantes.

Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) establecen que la entrevista “se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 449). Los mismos establecen una secuencia de preguntas en una entrevista:

Figura 24 Orden de formulación sugerido de las preguntas en una entrevista cualitativa



Fuente: Hernández-Sampieri y Mendoza (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.

Los autores también hablan del tipo de entrevistas. Ryen et al. (como se citó en Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), establecen que “las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas” (p. 449).

Así mismo, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) aportan las siguientes ideas:

En las primeras, el entrevistador realiza su labor siguiendo una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta (el instrumento prescribe que cuestiones se preguntaran y en qué orden). Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla. (p. 449)

Para la presente investigación, se aplicará una entrevista semiestructurada, ya que la entrevista estará formada por una serie de preguntas ya establecidas para aplicarlas a los individuos incluidos en dicho estudio.

3.6 CATEGORÍAS

En el caso de estudios cualitativos, se utilizan categorías para clasificar, organizar e interpretar la información obtenida a través de los instrumentos. Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) establecen que las categorías son “conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación” (p. 474).

Para la presente investigación se utilizarán como categoría el Modelo de las 7 “S” de Mckinsey.

En la siguiente tabla se puede comprender mejor cada categoría:

Tabla 4 Operacionalización de las categorías

Objetivo específico	Categoría	Definición conceptual	Dimensión	Instrumentos
Identificar las principales características de la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Hilton Bogotá Corferias, con el fin de evaluar la aplicación de las funciones administrativas de acuerdo con el modelo de 7 “S” de Mckinsey.	Modelo de las 7S de Mckinsey	“El modelo de las 7S, desarrollado por la consultoría McKinsey, es una herramienta de diagnóstico organizativo, que se presenta esquemáticamente en forma de átomo” (Elorreaga y González, 2019, p. 20).	<ul style="list-style-type: none"> • Funciones administrativas. 	Entrevista aplicada a los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos de la pregunta número 1 a la pregunta número 11.

<p>Analizar la aplicación del modelo de las 7 “S” de Mckinsey dentro de la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos, para medir el grado de cumplimiento de acuerdo con el modelo.</p>	<p>Aplicación del modelo de las 7 “S” de Mckinsey</p>	<p>“El <i>McKinsey-7S Framework</i> fue creado como un modelo reconocible y fácilmente recordable en los negocios, donde las siete variables o palancas (<i>levers</i>) comienzan con la letra “S” en inglés” (Ortega, 2017, p. 26).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El grado de cumplimiento de acuerdo con el modelo 	<p>Entrevista aplicada a los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos de la pregunta número 12 a la pregunta número 22.</p>
<p>Determinar el nivel de integración de cada uno de los factores presentes en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Hilton Bogotá Corferias con el fin de identificar fortalezas o debilidades de acuerdo con el modelo de las 7 “S” de Mckinsey.</p>	<p>Los factores del modelo Mckinsey: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos</p>	<p>“Guía el cambio organizacional combinando elementos racionales (duros / <i>hard skills</i>) con emocionales (blandos / <i>soft skills</i>). <i>Soft Skills: Shared Values, Skills, Style, Staff. Hard Skills: Strategy, Structure, Systems</i>” García (citado por Elorreaga y González, 2019, p. 39)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El nivel de integración de los factores 	<p>Entrevista aplicada a los funcionarios del Departamento de Recursos Humanos de la pregunta número 23 a la pregunta número 43.</p>

Fuente: Elaboración propia (2022).

3.7 ESTRATEGIA PARA EL ANÁLISIS DE DATOS

Para la presente investigación se realizará un análisis de datos bajo el enfoque cualitativo, donde se procederá a analizar cada uno de ellos de acuerdo con sus categorías. El medio de obtención de datos será a través de una entrevista, una vez finalizada la misma se realizarán los análisis correspondientes para interpretar los resultados y darle conclusión a cada una de las interrogantes.

Tabla 5 *Análisis de datos*

Método	Aplicación
Elaboración del instrumento	Se prepara la guía de entrevista que se va a aplicar a cada uno de los funcionarios incluidos en el estudio de acuerdo con los objetivos y categorías establecidas.

Prueba del instrumento	Una vez confeccionada y aprobada la entrevista por la tutora, se procede a remitir la entrevista a una persona con un perfil laboral similar al de los funcionarios del departamento, para verificar que la entrevista sea comprensible y adecuada, de lo contrario proceder con las debidas modificaciones.
Consentimiento informado	Se elabora un documento correspondiente al consentimiento informado donde se indica el proceso de aplicación de la entrevista para su aprobación y firma de cada funcionario.
Aplicación de entrevistas	Se aplica la entrevista a cada uno de los funcionarios de forma presencial y se graba para mantener un registro.
Transcripciones	Se procede a documentar de forma escrita la información más relevante obtenida durante la entrevista. Luego, se le remite a cada uno de los entrevistados la información transcrita para su validación y aprobación.
Análisis de datos cualitativos	Se procede a realizar los análisis e interpretación de datos correspondiente a cada pregunta realizada a los funcionarios.
Agrupación por categorías	Se procede a agrupar las respuestas obtenidas en la entrevista de acuerdo con las categorías inicialmente establecidas.
Conclusiones	Finalmente, y de acuerdo con los datos e información obtenida, se procede a elaborar las conclusiones correspondientes de la presente investigación.

Fuente: Elaboración propia (2022)

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 GENERALIDADES

Los datos adjuntos en esta sección fueron obtenidos a través de una entrevista semiestructurada, la cual se aplicó de forma presencial y fue grabada por medio de una grabadora de voz, con el objetivo de recabar todos los datos e información necesaria para responder a las interrogantes de este trabajo de investigación.

4.1.1 Fases previas a la entrevista.

Previo a la aplicación de las entrevistas a los individuos de interés, se procedió a compartir la entrevista a un perfil similar de los sujetos incluidos en el estudio, con el objetivo de validar y reafirmar que las preguntas fueran claras, concisas y congruentes con los objetivos inicialmente establecidos. Además, con esta revisión, se propuso algunas correcciones en la redacción del instrumento que, de forma general, estaba bien estructurado.

4.1.2 Características del perfil del entrevistado.

En relación con las características del perfil de los individuos incluidos en este estudio, fueron seleccionados de acuerdo con los criterios de inclusión de la presente investigación, siendo un total de 5 colaboradores que conforman el Departamento de Recursos Humanos.

Dichos individuos se encuentran en un rango de edades comprendidas entre 20 a 45 años y que residan en la localidad de Fontibón, Bogotá, Colombia, de los cuales 4 son mujeres y un hombre respectivamente. La identidad de los participantes no será revelada en ninguna ocasión para mantener la confidencialidad tanto de su información personal como de la información brindada, tal como se les comunicó en el consentimiento informado previamente revisado y avalado por los mismos participantes. Es por esto que cada entrevistado tiene por nombre en este caso un número del 1 al 5 para mantener su identidad resguardada y se sienta en total confianza a lo largo del desarrollo de la entrevista.

4.1.3 Resultados.

Las respuestas obtenidas por cada uno de los participantes, como se mencionó anteriormente, fueron grabadas a través de una grabadora de voz, las cuales posteriormente fueron transcritas para su debido análisis e interpretación de los resultados. Es importante resaltar que la transcripción de cada una de las respuestas fue avalada y aprobada por cada participante en el presente estudio.

Como se puede observar, los resultados obtenidos se detallan en tablas. Estos resultados corresponden a las interrogantes incluidas en la entrevista y a los objetivos y categorías inicialmente establecidos.

4.1.3.1 El modelo de las 7 “S” de Mckinsey en la gestión administrativa.

El primer objetivo específico de esta investigación es: Identificar las principales características de la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Hilton Bogotá Corferias, con el fin de evaluar la aplicación de las funciones administrativas de acuerdo con el modelo de 7 “S” de Mckinsey.

De acuerdo con este objetivo específico, se desarrollan 11 preguntas con la finalidad de responder a este primer objetivo. Las preguntas se enumeran con los números 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 11 respectivamente, tal como se muestran en las siguientes tablas.

Con este primer objetivo específico, se pretende identificar las principales características de la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos para proceder a evaluar de acuerdo con el modelo empleado en este estudio la aplicación de las funciones administrativas respectivamente.

Tabla 6 *El modelo de las 7 “S” de Mckinsey en la gestión administrativa*

Pregunta #1	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #1
De acuerdo con la gestión administrativa, ¿considera que en su departamento se aplica una gestión administrativa adecuada? Explique.	Modelo de las 7S de Mckinsey	Entrevistado #1	Sí, se siguen procesos que ya se encuentran establecidos por la compañía, además los procesos que seguimos en el departamento se encuentran estandarizados por lo que considero que si se maneja una gestión administrativa adecuada.
		Entrevistado #2	Sí, considero que las funciones administrativas dentro del departamento están bastante claras, ya todos los procesos se encuentran estandarizados tanto para los miembros de equipo como para los nuevos integrantes.
		Entrevistado #3	Sí, en el departamento existen procesos ya estandarizados que permite que todos los procesos se realicen de forma más efectiva, por lo que si considero que sea adecuada.
		Entrevistado #4	Considero que sí, cada integrante del equipo tiene bastante claro su rol y responsabilidades dentro de la gestión del departamento. Mantenemos reuniones de seguimiento y comunicación para atender a cada una de las tareas de la gestión.
		Entrevistado #5	Correcto, sí. Se aplica una adecuada gestión administrativa, muy generalmente en los procesos primero por ley y segundo por lineamientos de la compañía. Así con todos los documentos o archivos para guardar, almacenar, gestionar. En términos generales si es adecuada.

Fuente: Elaboración propia (2022).

La finalidad de esta primera pregunta es conocer qué tan adecuada es la gestión administrativa del departamento en estudio para proceder a relacionar con el modelo empleado.

Esta interrogante es imprescindible, ya que el centro de esta investigación es evaluar la propia gestión administrativa.

Tabla 7 *Planeación del Departamento de Recursos Humanos*

Pregunta #2	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #2
Según la etapa de planeación, ¿considera que en su departamento esta etapa se establece en los periodos solicitados por la alta gerencia?		Entrevistado #1	Sí, cumplimos tiempos establecidos tratando de ser efectivos con el tiempo; sin embargo, pongo como ejemplo los procesos de selección, actualmente se están demorando más de lo habitual por las necesidades del puesto, esto porque las personas que están aplicando no cumplen con los requisitos del puesto y perfil solicitado. Ajeno a ello si se están cumpliendo los objetivos de acuerdo con lo planeado.
		Entrevistado #2	Sí, cumplimos con el tiempo solicitado. Cada diciembre realizamos la planificación anual del departamento para el siguiente periodo.
	Modelo de las 7S de Mckinsey	Entrevistado #3	Sí, esta etapa se planifica con cierta anterioridad con la finalidad de presentarla lo más ordenada y estructurada posible. Siempre cumplimos con el tiempo establecido de entrega.
		Entrevistado #4	Sí, planificamos nuestro trabajo antes de iniciar el año y vamos haciendo revisiones de seguimiento.
		Entrevistado #5	Sí, nosotros tenemos una planeación de recursos humanos estratégica, la misma se hace todos los años al final de cada año para el siguiente periodo. En mi área de entrenamiento, se basa en una estrategia de planeación para todas las actividades que se hacen a los miembros de equipo en este hotel hasta el mes de diciembre.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Con esta segunda pregunta se busca indagar qué tan eficiente y productiva es la etapa de planeación del Departamento de Recursos Humanos y si ésta se cumple de acuerdo con el tiempo establecido y solicitado por la alta gerencia.

Tabla 8 *Planeación del Departamento de Recursos Humanos según necesidades establecidas*

Pregunta #3	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #3
Con respecto a la pregunta anterior, ¿considera que la planeación de su departamento está fundamentada con las necesidades que establece el Hotel?		Entrevistado #1	Totalmente, como departamento nos adecuamos a lo solicitado por la gerencia.
		Entrevistado #2	Sí, sobre todo ante las necesidades de los miembros de equipo. Pongo como ejemplo a los nuevos ingresos, deseamos que su ingreso al hotel sea la más adecuada para que los mismos se enamoren de nuestra compañía.
		Entrevistado #3	Sí, siempre se toma como base lo que necesite la compañía de acuerdo con lo que establecen y sus necesidades.
	Modelo de las 7S de Mckinsey	Entrevistado #4	Sí, nuestra gestión administrativa se deriva de los objetivos y metas previamente establecidas.
		Entrevistado #5	Sí, en mi caso, antes de realizar un plan de entrenamiento y desarrollo anual, yo primero aplico una encuesta de necesidades de entrenamiento y basado en esas necesidades enviamos vía e-mail a todos los miembros de equipo, filtro esa encuesta de acuerdo con las necesidades y procedo a convertir esas necesidades en estrategias para elaborar los planes de trabajo necesarios.

Fuente: Elaboración propia (2022).

En relación con esta interrogante, se complementa con la pregunta anterior para evaluar y analizar la etapa de planeación en el departamento en estudio. Conocer esta etapa brinda una

visión más clara de las características concernientes a la planeación, y esto contribuye a tener un enfoque más íntegro de la gestión administrativa del propio departamento.

Tabla 9 Organización del Departamento de Recursos Humanos

Pregunta #4	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #4
		Entrevistado #1	Sí, todos los integrantes del departamento tienen sus funciones claras y equitativamente distribuidas.
		Entrevistado #2	Sí, por supuesto. Actualmente tenemos varios cargos en donde todos se encuentran bien delimitados por función del puesto. Esto se les explica y asigna al momento de entrar, también si se le asigna una nueva tarea a algún miembro y presenta alguna duda o inquietud entre todos tratamos de ayudar para que sea lo más equitativo posible.
De acuerdo con la etapa de organización, ¿considera que en su departamento la repartición de tareas se encuentra dividida adecuadamente y de acuerdo con su cargo?	Modelo de las 7S de Mckinsey	Entrevistado #3	Sí, cada miembro tiene asignado sus funciones de acuerdo con su puesto.
		Entrevistado #4	Sí, cada miembro de equipo posee la descripción del cargo y responsabilidades del mismo. Hacemos revisiones para validar si el puesto requiere de algún cambio o delegación.
		Entrevistado #5	Correcto, sí. En estos momentos se encuentra correctamente bien dividido. En este hotel por el momento mantiene un director de recursos humanos, coordinador de recursos humanos, asistente de recursos humanos, gerente de entrenamiento y desarrollo y una pasante. Cada uno desempeña su cargo de acuerdo con lo establecido.

Fuente: Elaboración propia (2022).

La pregunta anterior busca conocer la opinión de los participantes involucrados en relación con la organización de su departamento. En este caso, se busca conocer si los integrantes están de acuerdo con la repartición de tareas, cargo, funciones, entre otras características de la organización.

Tabla 10 Integración de personal en el Departamento de Recursos Humanos

Pregunta #5	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #5
		Entrevistado #1	Sí, totalmente.
		Entrevistado #2	Sí, en este momento tenemos algunas herramientas que nos facilitan estos procedimientos, ya sea por medio de la página oficial del hotel, por bolsa de empleo, entre otras que nos han permitido ejecutar estos procesos.
		Entrevistado #3	Sí, estos procesos se encuentran bien organizados, sobre todo por la facilidad existente de estándares y protocolos ya establecidos por la compañía.
En atención a la etapa de integración de personal, ¿considera que los procesos de reclutamiento y selección son adecuados?	Modelo de las 7S de Mckinsey	Entrevistado #4	Sí, ya contamos con procedimientos previamente establecidos por la compañía y personas a cargo que se aseguran que estos se cumplan adecuadamente y como se solicitan.
		Entrevistado #5	Sí, se cumplen los lineamientos establecidos por la compañía, los formatos de entrevista que utilizamos son los que solicita y establece la compañía, reclutamos a las personas por los diferentes medios tradicionales como publicaciones en redes sociales, también en redes sociales corporativas como LinkedIn, y otros medios donde buscamos el personal, verificación de referencias, entre otros procesos donde considero que sí son adecuados la aplicación de estos procesos.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Con esta interrogante, se busca conocer y comprender qué tan adecuados son los procesos de reclutamiento y selección. Estos procesos de la etapa de integración de personal son vitales, ya que garantiza que las técnicas de reclutamiento y selección sean óptimas y apropiadas.

Tabla 11 *El rol del líder en la Dirección del Departamento de Recursos Humanos*

Pregunta #6	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #6
Para la etapa de dirección, ¿el líder del departamento cumple con su rol de liderazgo necesario para el Hotel y su equipo de trabajo? ¿Conoce usted el estilo de liderazgo que aplica?	Modelo de las 7S de Mckinsey	Entrevistado #1	Sí, junto con la directora del departamento tratamos de mantener una relación estrecha con todos los integrantes del departamento, además se trata de involucrar a todos los integrantes para que sean partícipes de la toma de decisión y aspectos importantes del departamento.
		Entrevistado #2	Sí, a pesar del cambio de líder que hubo hace un tiempo considero que el líder actual es una persona bastante estructurada, con mucho conocimiento, dispuesta a enseñar y compartir ese conocimiento. Considero que es un líder visionario y a la vez capacitador, pues siempre busca como orientarnos de forma adecuada.
		Entrevistado #3	Sí, considero que el actual líder de departamento ha sido el adecuado para el cumplimiento de los objetivos del departamento. Considero que su tipo de liderazgo es participativo, siempre busca como hacernos partícipes de cada situación para promover el liderazgo, trabajo en equipo, etc.
		Entrevistado #4	Sí. El estilo de liderazgo de mi superior es bastante participativo con el equipo de trabajo.

Entrevistado #5

Sí, nuestro director de recursos humanos sí cumple con el rol de liderazgo necesario para su función como director del departamento. En su caso, a pesar de que no conozco el nombre técnico para llamarle, es una persona muy afable con todo el equipo de trabajo, abierta a escuchar cada necesidad del equipo y se muestra anuente a ayudar.

Fuente: Elaboración propia (2022).

La interrogante anterior busca conocer la opinión de los integrantes del departamento acerca del liderazgo empleado. En esta etapa, el liderazgo es significativo para el equipo de trabajo, ya que la conducción adecuada del departamento puede influir positivamente en el rendimiento y conducta de los miembros de equipo.

Tabla 12 *Características del líder en el Departamento de Recursos Humanos*

Pregunta #7	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #7
		Entrevistado #1	Sí, creo que lo hace a través del ejemplo, además, cuando algún miembro del equipo tiene alguna duda o inquietud el líder del departamento se muestra anuente a evacuarla y apoyar ante cualquier inquietud. También ha demostrado ser muy abierta a la hora de enseñarnos.
En relación con la pregunta anterior, ¿considera que su líder tiene la capacidad de motivar, incentivar y apoyar a su equipo de trabajo? Explique.	Modelo de las 7S de Mckinsey	Entrevistado #2	Sí, aunque considero que en el tema de motivación se está dando un poco al revés por el tema de que es un nuevo líder en el departamento, entonces todos los miembros del departamento estamos motivándola para que cada vez se integre más a nuestro equipo de trabajo, así como al comité ejecutivo; sin embargo, considero que ha tenido bastante afinidad con todos los miembros.
		Entrevistado #3	Sí, personalmente considero que todas esas características se ven reflejadas por nuestro líder en el departamento.

Entrevistado #4	Sí, como mencionaba se caracteriza por ser bastante participativo en donde la opinión de todos es valorada y respetada, también se caracteriza por hacer acompañamiento, seguimiento y propicia a una comunicación constante.
Entrevistado #5	Por supuesto, el líder de departamento tiene la capacidad de ejecutar todas las mencionadas cada día.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Como se puede observar, dicha pregunta complementa la interrogante anterior al intentar conocer las experiencias de los integrantes del departamento en relación con las características previamente establecidas en la entrevista. A pesar de que se limitó a algunas cualidades, algunos de los miembros hicieron mención de otras características, lo cual demuestra que se está presentando un correcto estilo de liderazgo.

Tabla 13 *Control en el Departamento de Recursos Humanos*

Pregunta #8	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #8
		Entrevistado #1	Sí, en las reuniones departamentales se realizan seguimientos del departamento. Por lo general estas reuniones ya se encuentran estandarizadas por la compañía, por lo que se realizan semestralmente aproximadamente.
De acuerdo con la etapa de control, ¿considera que los procesos regulares del departamento son revisados periódicamente? ¿Cada cuánto?	Modelo de las 7S de Mckinsey	Entrevistado #2	Normalmente nos aplican una auditoria una vez al año. Internamente nosotros como equipo revisamos los procesos de nuestro departamento y si observamos que hay presencia de alguna falencia nos reunimos con la directora para encontrar una posible solución. No puedo decir que es periódicamente, es algo más del día a día.

Entrevistado #3	Sí, normalmente en nuestro departamento se aplican ciertas auditorias que ya se encuentran definidas en un periodo en específico. De forma interna, como departamento tendemos a realizar revisiones de los procesos para verificar que se estén cumpliendo de acuerdo con las políticas establecidas por la compañía, de lo contrario realizamos los cambios necesarios para cumplir con esas políticas. No tenemos un tiempo definido para esas revisiones, normalmente estamos pendientes de cada proceso para aplicar nuestras propias revisiones.
Entrevistado #4	Sí, los objetivos generales del departamento son revisados alrededor de cada tres meses. Las tareas y funciones del día a día se revisan de manera diaria.
Entrevistado #5	Sí, normalmente tenemos revisiones semanales, conocidos como briefings, en ellos, de manera general, conversamos sobre lo que sucede entre la semana. También cada tres meses tenemos una reunión de área, una mañana entera donde debemos demostrar con informes de gestión a la persona organizadora que tenemos las estadísticas de cualquier proceso que ejecutemos. Así que sí, todos nuestros procesos poseen una medición.

Fuente: Elaboración propia (2022).

La pregunta anterior hace alusión a la etapa de control presente en el departamento en estudio. Esta pregunta resulta de interés, ya que una adecuada inspección garantiza que los procesos regulares de la gestión que abarca dicho departamento sean eficientes y óptimos.

Tabla 14 Estándares de control en el Departamento de Recursos Humanos

Pregunta #9	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #9
<p>Con respecto a la pregunta anterior, ¿considera que los estándares de control implementados en su departamento se adecúan a las necesidades del departamento? ¿Cuáles mejoraría o recomendaría?</p>	Modelo de las 7S de Mckinsey	Entrevistado #1	Sí, por el momento no considero que sea necesario algún cambio; sin embargo, es mejor evaluarlos durante los procesos para ahí sí buscar una posible mejoría. Pongo como ejemplo el incremento en las actividades del hotel, con esto estamos volviendo a contratar más personas, por lo que ahí justamente aprovechamos para evaluar si estamos aplicando los procesos de forma adecuada.
		Entrevistado #2	Sí, al ser una compañía que brinda sus estándares y protocolos es más sencillo este tema pues nos limitamos a seguir esos procesos de control. Como mejora diría que sería capacitar más a los gerentes de departamento en el proceso de reclutamiento, ya que nosotros como departamento de recursos humanos no reclutamos es el gerente de cada departamento quien inicia ese proceso y en algunas ocasiones los mismos no tienen el debido conocimiento en este proceso y luego nos están pidiendo apoyo para el mismo.
		Entrevistado #3	Sí, desde mi experiencia considero que los actuales mecanismos de control han funcionado de forma adecuada puesto que los procesos se han ejecutado de la forma que debe ser; sin embargo, como oportunidad de mejora, considero que en cada proceso siempre exista una supervisión porque nunca estamos exentos de dejar pasar algún detalle por alto.
		Entrevistado #4	Considero que a pesar de que ambos líderes de equipo trabajan actualmente para dos hoteles de pronto puede representar un inconveniente para controlar los procesos del departamento; sin embargo, se ha hecho lo posible para

establecer canales de comunicación para disminuir este tipo de inconvenientes. Como mejora podría decir que mejorar esos canales de comunicación con el equipo.

Entrevistado #5

Se adecúan perfectamente. Uno de los beneficios de trabajar para una compañía tan estandarizada, los estándares de control son sugeridos y establecidos por la compañía, por lo que el corporativo nos brinda esa seguridad al saber que son métodos que han sido muy trabajados para tener mecanismos específicos de control. En este momento no considero que exista alguno que mejorar o recomendar.

Fuente: Elaboración propia (2022).

En cuanto a la interrogante anterior, lo que busca es analizar, desde las vivencias y experiencias de los participantes, qué tanto se adecúan los estándares de control a las necesidades del departamento. Como se puede observar, 3 de 5 participantes indican algunas recomendaciones o mejoras para dichos estándares de control.

Tabla 15 *Influencia de la cultura de la empresa en la gestión administrativa del departamento*

Pregunta #10	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #10
		Entrevistado #1	Totalmente, nuestro departamento es el encargado de impregnar la filosofía de la compañía no solo a nuestro departamento, también tratamos de contagiar al resto.
Según su experiencia, ¿considera que la gestión administrativa del departamento se encuentra alineada a la cultura que establece el Hotel?	Modelo de las 7S de Mckinsey	Entrevistado #2	Sí, como departamento considero que nos encontramos bastante enfocados en todo el proceso administrativo y en cómo podemos mejorar en cada aspecto. Siempre que vemos que existe una oportunidad de mejora lo trabajamos para ser más eficientes en este proceso.

Entrevistado #3	Sí, considero que nuestra gestión administrativa se encuentra bien alineada con lo que establece la cultura de la compañía, además considero que al ser el departamento de recursos humanos tenemos la obligación de transmitir eso a los demás departamentos para que todos sus procesos se encuentren bien alineados con la cultura de la empresa.
Entrevistado #4	Sí, también es nuestra responsabilidad porque así sea en cada departamento.
Entrevistado #5	Sí, nuestra cultura establece que juntos somos más brillantes, somos Hilton somos hospitalidad, ese es nuestro propósito, todo lo que nosotros hacemos nos ha destacado sobre todo el trabajo en equipo y también buscamos que los miembros de equipo sientan que son parte de algo más grande que un equipo de trabajo, por lo tanto, buscamos tener una influencia positiva en cada uno.

Fuente: Elaboración propia (2022).

En cuanto a la pregunta anterior, se busca conocer la opinión de cada integrante con relación a la influencia que puede tener la cultura organizacional sobre la gestión administrativa del departamento. Efectivamente, todos los miembros de equipo concuerdan en que sí existe una influencia, lo cual representa un resultado bastante significativo.

Tabla 16 *Factores de mejora en la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos*

Pregunta #11	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #11
	Modelo de las 7S de Mckinsey	Entrevistado #1	Tanto como mi persona como la directora del departamento estamos asumiendo un reto el cual es velar por dos hoteles al mismo tiempo, considero que el aspecto a mejorar es la comunicación. A pesar de que en el departamento se mantiene una comunicación bastante fluida, a veces ocurre que a los

Según su opinión, ¿considera que existen factores que puedan mejorarse en la gestión administrativa de su departamento? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles factores podrían mejorar la gestión administrativa del departamento. Si su respuesta es no, favor indique por qué.

Entrevistado #2

demás miembros del equipo se les olvida comunicar algo y también a nosotras como encargadas del departamento olvidamos comunicarle al resto del equipo. Por lo que si considero que podríamos seguir mejorando el tema de la comunicación.

Considero que la eliminación de papelería sería más adecuada para cada proceso, pues así es más sencillo buscar la información en un solo lugar, en vez de estar almacenando papel corriendo el riesgo de perderlo, dañarlo, etc. Además, digitalizar la información desde mi perspectiva es más dinámico y flexible para los procesos administrativos.

Entrevistado #3

Sí, considero que los procesos administrativos que ejecutamos serían más eficientes y dinámicos si pudiéramos digitalizarlos. Comprendo que es un tema de política y estándares de la compañía, pero esto abarca más tiempo, más papel y desde mi punto de vista es innecesario con la gran ventaja que tenemos con los nuevos métodos de tecnología.

Entrevistado #4

Creo que buscar formas de mejorar continuamente la comunicación con el equipo para siempre mantener la información lo más actualizada posible.

Entrevistado #5

Siempre existen espacios de mejora. En el caso de entrenamiento y desarrollo, sí existen algunos factores que puedan mejorar la gestión administrativa de esa área, como ejemplo puedo dar mayor participación de los miembros de equipo en las actividades de entrenamiento, mayor socialización de los líderes de equipo a las actividades de entrenamiento, mayor participación de ambas partes tanto miembros como líderes de equipo.

Fuente: Elaboración propia (2022).

La interrogante anterior busca conocer la opinión de los participantes con relación a posibles factores de mejora en la gestión administrativa del departamento en estudio. Naturalmente describieron ciertos aspectos a mejorar para la gestión administrativa que puedan contribuir en la eficiencia y eficacia del funcionamiento propio del departamento.

4.1.3.2 La aplicación del modelo de las 7 “S” de Mckinsey para medir su grado de cumplimiento.

El segundo objetivo específico de la presente investigación es: Analizar la aplicación del modelo de las 7 “S” de Mckinsey dentro de la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos, para medir el grado de cumplimiento de acuerdo con el modelo.

De acuerdo con este objetivo específico, se desarrollan 11 preguntas con la finalidad de darle respuesta a dicho objetivo. Las preguntas están enumeradas con los números 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 y 22 respectivamente, tal como lo detallan las siguientes tablas.

La finalidad de este objetivo específico es analizar la aplicación del modelo empleado dentro de la gestión administrativa, para medir el grado de cumplimiento de aplicación de éste de acuerdo con los resultados obtenidos y a las características propias de dicha gestión.

Tabla 17 *Diagnóstico organizacional*

Pregunta #12	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #12
		Entrevistado #1	Sí, creo que lo hicimos aquí en su momento para la apertura del hotel.
Según su experiencia, ¿se encuentra familiarizado con	Aplicación del modelo de las 7 “s” de Mckinsey	Entrevistado #2	Sí, he tenido experiencia con la elaboración o aplicación de diagnóstico organizacional tanto aquí en el hotel como en otras compañías para las que he laborado.

la elaboración o aplicación de diagnóstico organizacional?	Entrevistado #3	Sí, en mi experiencia en esta empresa se ha realizado por lo menos una vez al año, entiendo que todos los departamentos tenemos la obligación de realizarlo y luego en una reunión se comparte y comenta para encontrar oportunidades de mejora. Propiamente en recursos humanos lo hemos hecho cuando consideramos que se está presentando alguna situación, entonces nos reunimos, comentamos esa situación y elaboramos una serie de estrategias para ir modificando lo necesario.
	Entrevistado #4	Sí.
	Entrevistado #5	Sí.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Esta interrogante tiene la necesidad de investigar qué tanto conocimiento y experiencia tienen los integrantes del departamento en la elaboración o aplicación de un diagnóstico organizacional, brindando resultados positivos en cuanto a esta modalidad de análisis.

Tabla 18 Modelos de análisis organizacional

Pregunta #13	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #13
Con relación a la pregunta anterior, ¿se encuentra familiarizado con la elaboración o aplicación de modelos de diagnóstico organizacional?	Aplicación del modelo de las 7 “s” de Mckinsey	Entrevistado #1	No, la aplicación de modelos de diagnóstico organizacional no lo tengo tan presente.
		Entrevistado #2	No, no he tenido experiencia aplicando modelos de diagnóstico organizacional.
		Entrevistado #3	Lo más cercano que hemos aplicado como modelo de diagnóstico es el DOFA y PESTEL, con ellos podemos conocer el ambiente externo y cómo nos afecta.
		Entrevistado #4	Sí, no tan a fondo, pero sí.
		Entrevistado #5	Propiamente con modelos no.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Los modelos de diagnóstico organizacional son parte de estos análisis. Por lo tanto, con esta interrogante se busca conocer si los participantes, además de conocer qué es un diagnóstico organizacional, están relacionados con modelos propios de esta práctica.

Tabla 19 *El diagnóstico organizacional como factor de mejora en la gestión administrativa*

Pregunta #14	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #14
¿Considera que estas prácticas poseen utilidad como factor de mejora dentro de la gestión administrativa de su departamento?	Aplicación del modelo de las 7 “s” de Mckinsey	Entrevistado #1	Sí, creo que nos ayudaría bastante a entender cómo se encuentra el ambiente y para realizar un diagnóstico de la organización para entender cómo se encuentra la organización.
		Entrevistado #2	Sí, por supuesto que sí podría beneficiar al departamento.
		Entrevistado #3	Claro, tener un conocimiento de cómo emplear un diagnóstico facilita encontrar problemas en la organización, así como las fortalezas para seguir siendo buenos en lo que hacemos. Ante un problema o debilidad estos diagnósticos permiten tratarlo para ser mejores y cumplir con los objetivos del departamento.
		Entrevistado #4	Sí, definitivamente sí.
		Entrevistado #5	Sí, correcto.

Fuente: Elaboración propia (2022).

En la pregunta anterior, los participantes brindan su opinión con relación a si estas prácticas de diagnóstico y modelos organizacionales aportan utilidad y mejoras en los procesos de la gestión administrativa. Las respuestas fueron bastante positivas, afirmando que en efecto la aplicación de estas prácticas contribuye significativamente en dichos procesos.

Tabla 20 *El modelo de las 7 “S” de Mckinsey*

Pregunta #15	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #15
¿Conoce el modelo de diagnóstico organizacional de las 7 “S” de Mckinsey?	Aplicación del modelo de las 7 “s” de Mckinsey	Entrevistado #1	No lo conocía hasta que me lo comentaste.
		Entrevistado #2	No.
		Entrevistado #3	No lo conocía hasta que me lo mencionaste.
		Entrevistado #4	Brevemente, no tengo mucho conocimiento del mismo.
		Entrevistado #5	No lo conocía hasta que lo mencionaste.

Fuente: Elaboración propia (2022).

En la pregunta anterior, los participantes dieron a conocer sus respuestas con relación a si conocían el modelo de las 7 “S” de Mckinsey. Como se puede observar, la mayoría de los miembros de equipo no tenían mayor conocimiento en este modelo de diagnóstico organizacional.

Tabla 21 *Influencia del modelo en el Departamento de Recursos Humanos*

Pregunta #16	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #16
En relación con la pregunta anterior, ¿cree que este modelo influye positiva o negativamente en el departamento? Explique.	Aplicación del modelo de las 7 “s” de Mckinsey	Entrevistado #1	Positivamente.
		Entrevistado #2	De acuerdo con lo que me explicaste, considero que el departamento podría verse beneficiado de forma positiva.
		Entrevistado #3	Me parece que este influye de manera positiva, ya que estos factores que abarca sí se encuentran dentro de la empresa, por lo tanto, si cada miembro del equipo está al tanto de éstos, es más posible que se esté cumpliendo con los objetivos que establece la empresa.
		Entrevistado #4	Positivamente, creo que aplicar este modelo podría identificar esos siete factores en nuestra gestión administrativa.

Entrevistado #5

Positivamente, porque da un marco de referencia para conocer qué se está haciendo bien y qué se está haciendo mal. De acuerdo con lo que me explicaste, considero que si influye de forma positiva.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Las respuestas a esta interrogante tienen la finalidad de conocer la opinión acerca de si este modelo puede tener una influencia positiva o negativa en el departamento en estudio. Esta pregunta resulta importante, ya que las respuestas reflejan una posible recomendación a utilizar este modelo para futuras mejoras en el departamento.

Tabla 22 *Beneficios del modelo en el departamento de Recursos Humanos*

Pregunta #17	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #17
¿Considera que la aplicación de modelos de diagnóstico organizacional puede traer más beneficios en sus procesos de gestión? ¿Cómo en cuáles?	Aplicación del modelo de las 7 “s” de Mckinsey	Entrevistado #1	Sí, considero que el tema de diagnóstico organizacional no solamente podría beneficiar a este departamento, sino también influir en los encargados de otros departamentos para sus procesos de gestión.
		Entrevistado #2	Sí, considero que sobre todo en temas de estrategia y estructura.
		Entrevistado #3	Sí, sí creo que la aplicación de modelos aporte más beneficios a nivel organizacional; sin embargo, considero que estos beneficios ya dependen de las necesidades de la empresa para elegir el modelo más adecuado para tratar y el que se adapte mejor a esa necesidad. También creo que ya por sí la aplicación de todo un modelo organizacional podría aportar una mejor gestión en cada proceso y no individualmente.
		Entrevistado #4	Sí, puede hacer los procesos más eficientes y efectivos, al igual que la comunicación, hacerla más asertiva y también puede influir considerablemente en evidenciar los roles que posee cada uno de los miembros de equipo.

Entrevistado #5

Sí, creo que daría mayor claridad en los procesos, en los resultados, mejoras en los procesos de gestión; es decir, cualquier persona de una auditoría que me pida información yo puedo tener esos documentos a la mano. Normalmente aplicamos este tipo de modelos solo cuando vamos a ser auditados, pero si mantuviéramos estos modelos más seguidos, podríamos tener una mejor gestión administrativa al tener toda la información de una manera más ordenada y objetiva.

Fuente: Elaboración propia (2022).

En relación con la pregunta anterior, los participantes debían comentar si consideran que la aplicación de modelos de diagnóstico organizacional puede traer más beneficios en sus procesos de gestión. Como se puede observar, todos concuerdan en que efectivamente la aplicación de estos modelos posee cierto grado de utilidad en procesos específicos.

Tabla 23 *Implementación del modelo ante necesidades de cambio*

Pregunta #18	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #18
Mencionado el modelo de las 7 "S" de Mckinsey, ¿considera que en su departamento podría implementarse para realizar cambios necesarios?	Aplicación del modelo de las 7 "s" de Mckinsey	Entrevistado #1	Sí, sería interesante poderlo aplicar.
		Entrevistado #2	Para aplicarlo tendría que revisar muy detalladamente cada factor del modelo, pero con solo los que mencionas aunado a la gran estandarización que posee esta compañía considero que si sería productivo la aplicación de este modelo.
		Entrevistado #3	Sí.
		Entrevistado #4	Sí.
		Entrevistado #5	Sí, podría implementarse.

Fuente: Elaboración propia (2022).

En cuanto a la pregunta anterior, se busca averiguar si en caso de ser necesario ejecutar una reestructuración en el departamento aplicarían el modelo de las 7 “S” de Mckinsey. Como se observa, se obtuvieron respuestas positivas acerca de la aplicación del mismo.

Tabla 24 *Influencia del modelo en el desarrollo profesional de los colaboradores*

Pregunta #19	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #19
¿Considera que la aplicación del modelo de las 7 “S” de Mckinsey puede influir en el desarrollo profesional de los colaboradores que conforman el departamento?	Aplicación del modelo de las 7 “s” de Mckinsey	Entrevistado #1	Totalmente, toda nueva práctica que se implemente ayuda a mejorar.
		Entrevistado #2	Siempre que contribuya a una mejora como equipo considero que si tiene un efecto positivo en cada miembro.
		Entrevistado #3	Sí, creo que este modelo influye mucho en la parte de seguir un lineamiento, eso nos caracteriza como empresa. Como departamento siempre tratamos de seguir un mismo camino alineados a los objetivos y filosofía de la compañía, y esto influye directamente en nuestro comportamiento, pensamiento, aspiraciones, etc.
		Entrevistado #4	Sí.
		Entrevistado #5	Sí, claro. Puede transmitirles conocimiento a los miembros de equipo.

Fuente: Elaboración propia (2022).

La pregunta anterior busca conocer la opinión de los participantes con relación a si este modelo puede influir en su desarrollo profesional dentro de su departamento. Eventualmente, la aplicación de estos diagnósticos contribuye en la experiencia de cada participante, pues ante la existencia de cualquier necesidad ya coexiste un antecedente de aplicación y desde luego, una experiencia en el profesional encargado.

Tabla 25 Finalidad del modelo 7 “S” de Mckinsey

Pregunta #20	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #20
En su opinión, ¿considera que la finalidad de este modelo es señalar únicamente las debilidades presentes en la organización? Justifique su respuesta.	Aplicación del modelo de las 7 “s” de Mckinsey	Entrevistado #1	No, creo que también nos ayudaría a identificar oportunidades de mejora en las que podemos ser más fuertes.
		Entrevistado #2	No, creo que también el modelo permite señalar las fortalezas.
		Entrevistado #3	No, considero que resalta y da a conocer lo que nos hace destacar.
		Entrevistado #4	No, considero que el modelo también identifica las oportunidades de mejorar, así como las fortalezas del departamento.
		Entrevistado #5	No creo que sea únicamente para señalar debilidades, creo que puede ayudar a fortalecer cosas que estamos haciendo bien y que pueden mejorar o incluso sugerir cosas que no tenemos, algo que no tengamos no significa que sea precisamente una debilidad, pero nos puede dar una adición positiva que antes no estábamos haciendo.

Fuente: Elaboración propia (2022).

La interrogante anterior busca conocer la opinión referente a si consideran que la finalidad de este modelo expuesto es únicamente señalar las debilidades presentes en la organización. Es importante esta pregunta, pues este modelo les puede brindar un panorama más claro de su funcionamiento al encontrar no solo sus posibles debilidades, también sus fortalezas.

Tabla 26 Relación entre el modelo de las 7 “S” de Mckinsey y la gestión administrativa

Pregunta #21	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #21
	Aplicación del modelo de las 7 “s” de Mckinsey	Entrevistado #1	Sí, totalmente. Considero que está muy ligada al modelo porque la gestión administrativa depende de cada factor presente.
		Entrevistado #2	Sí.

Con base en su experiencia, ¿cree que el modelo de las 7 “S” de Mckinsey posee una relación con la gestión administrativa?	Entrevistado #3	Sí, estos factores que abarca el modelo creo que se encuentran ya ligados a la gestión administrativa, se encuentran ya integrados.
	Entrevistado #4	Sí.
	Entrevistado #5	Sí.

Fuente: Elaboración propia (2022).

La interrogante anterior resulta de gran interés, pues se busca averiguar si creen que existe una posible relación entre el modelo empleado para esta investigación y su gestión administrativa. Afortunadamente, consideran que sí existe una relación entre estos.

Tabla 27 *El modelo 7 “S” de Mckinsey como posible solución*

Pregunta #22	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #22
De existir una deficiente gestión administrativa en su departamento, ¿cree usted que aplicar este modelo de diagnóstico organizacional sería una posible solución?	Aplicación del modelo de las 7 “s” de Mckinsey	Entrevistado #1	Claro, nos ayudaría a entender cuál es el problema.
		Entrevistado #2	Sí.
		Entrevistado #3	Claro, creo que el objetivo principal de este modelo es encontrar deficiencias para poder tratarlas.
		Entrevistado #4	Sí, podría aportar en aspectos de mejora dentro del departamento.
		Entrevistado #5	Sí, efectivamente.

Fuente: Elaboración propia (2022).

En cuanto a la pregunta anterior, se intenta conocer si los participantes creen que el modelo 7 “S” de Mckinsey es una posible solución ante una deficiente gestión administrativa. Esta

pregunta resulta importante, pues indica que el modelo les causa confianza y seguridad ante una posible necesidad en su gestión.

4.1.3.3 Los factores del modelo Mckinsey: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, para determinar su nivel de integración.

El tercer objetivo específico de la presente investigación es: Determinar el nivel de integración de cada uno de los factores presentes en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Hilton Bogotá Corferias con el fin de identificar fortalezas o debilidades de acuerdo con modelo de las 7 “S” de Mckinsey.

Con relación a este objetivo específico, se desarrollan 21 preguntas con la finalidad de responder al presente objetivo específico. Las preguntas se enumeran con los números 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42 y 43 respectivamente, tal como lo detallan las siguientes tablas.

Con este objetivo específico, se busca determinar el nivel de integración de cada factor presente en el departamento en estudio. Con ello, se pretende identificar posibles fortalezas o debilidades dependiendo de su grado de unificación.

Tabla 28 *Factor estrategia del Departamento de Recursos Humanos*

Pregunta #23	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #23
En su experiencia, ¿considera que la estrategia de su departamento se encuentra alineada con la filosofía del Hotel?	Los factores del modelo Mckinsey: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, para determinar su nivel de integración	Entrevistado #1	Sí.
		Entrevistado #2	Sí, considero que nuestro departamento está bien fundamentado con la filosofía que establece la compañía y como departamento de recursos humanos nuestro objetivo también es transmitirle esto a los demás departamentos.
		Entrevistado #3	Totalmente.
		Entrevistado #4	Sí, de hecho, también tenemos como objetivo que así sea en cada departamento.

Entrevistado #5

Sí, considero que nuestro departamento sigue esa línea.

Fuente: Elaboración propia (2022).

La interrogante anterior busca conocer la opinión de los participantes acerca de si su estrategia como departamento se encuentra alineada a la filosofía que establece el hotel. Esta pregunta resulta importante, pues es sustancial poseer esta información para determinar qué tan acoplados se encuentran a lo solicitado por la compañía para su respectivo análisis.

Tabla 29 Factores necesarios para cumplir con la estrategia del departamento

Pregunta #24	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #24
Con respecto a la pregunta anterior, ¿qué factores cree usted que se necesitan para cumplir con la estrategia del departamento?	Los factores del modelo Mckinsey: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, para determinar su nivel de integración	Entrevistado #1	Considero que se necesita mayor apoyo por parte de los demás departamentos, puntualmente en el factor empatía, esto porque al necesitar trámites concernientes a su departamento nos presionan para ejecutarlos olvidando que existen una serie de procesos.
		Entrevistado #2	Considero que concientizar al comité ejecutivo en muchos de los procesos que se lleva a cabo en los departamentos, tanto como a los líderes de departamentos, sobre todo en temas de procesos administrativos de cada departamento, creo que es necesario que estos procesos se cumplan de la forma que tiene que ser y como lo estipula la compañía.
		Entrevistado #3	Considero que se necesitan factores como trabajo en equipo y gran sentido de pertenencia hacia la filosofía de la compañía.
		Entrevistado #4	Considero que para cumplir con la estrategia del departamento es necesario que todos los integrantes del equipo estén al tanto de los objetivos, las metas del hotel y el plan anual, así como de nuestro departamento.

Entrevistado #5

Considero que participación de todos los miembros de equipo, liderazgo, convocatoria para que todas las personas participen, organización en términos de gestión administrativa y documentación.

Fuente: Elaboración propia (2022).

En cuanto a la pregunta anterior, se busca conocer por parte de los participantes, cuáles son los factores necesarios para cumplir con la estrategia del departamento. Estos factores que mencionan son vitales para su funcionamiento interno, pues garantizan que se está empleando adecuadamente la estrategia previamente establecida.

Tabla 30 *Factor estructura del Departamento de Recursos Humanos*

Pregunta #25	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #25
En relación con la estructura del departamento, ¿considera que los procesos que facilitan la gestión son adecuados? Si la respuesta es no, favor mencione qué factores podrían mejorar esos procesos	Los factores del modelo Mckinsey: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, para determinar su nivel de integración	Entrevistado #1	Sí, considero que a pesar de que las actividades del hotel están volviendo a la normalidad y con ello más trabajo, la estructura del departamento y funciones se mantiene.
		Entrevistado #2	Sí.
		Entrevistado #3	Considero que los sistemas empleados en el departamento son los adecuados; sin embargo, considero que pueden ser más dinámicos y flexibles, con esto me refiero a que es más sencillo buscar en el mismo sistema toda la información relacionada a un miembro de equipo que estar buscando la información desde papeles y otras bases de datos.
		Entrevistado #4	Considero que sí, a veces tenemos muchas tareas en un solo momento, pero como equipo logramos organizarnos.
		Entrevistado #5	Sí, creo que por el momento no existe una mejora en ese ámbito.

Fuente: Elaboración propia (2022).

La pregunta anterior hace alusión al factor estructura. Busca conocer qué tan adecuados son los procesos que facilitan la gestión del departamento en estudio. Es importante conocer estas vivencias por parte de los participantes, ya que con ellas se puede determinar si sus procesos cotidianos son los más óptimos y efectivos para su gestión.

Tabla 31 Estructura organizacional del Departamento de Recursos Humanos

Pregunta #26	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #26
		Entrevistado #1	Sí.
		Entrevistado #2	Sí, considero que la estructura organizacional se encuentra bien.
¿Considera que la estructura organizacional del departamento se encuentra alineada de acuerdo con lo que establece la compañía (por estructura organizacional se refiere a jerarquía, cargo, obligaciones, etc.)?	Los factores del modelo Mckinsey: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, para determinar su nivel de integración	Entrevistado #3	Sí.
		Entrevistado #4	Sí.
		Entrevistado #5	Sí, se encuentra bien alineada.

Fuente: Elaboración propia (2022).

La pregunta anterior busca conocer qué tan alineada se encuentra la estructura organizacional del Departamento de Recursos Humanos, de acuerdo con lo que establece la compañía. Por estructura organizacional la pregunta se refiere a jerarquías, cargos u obligaciones. Efectivamente existe una respuesta positiva ante la interrogante.

Tabla 32 Estructuración y administración de los recursos del departamento

Pregunta #27	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #27
En relación con la estructura del departamento, ¿considera que la administración y estructuración de los recursos (personas, dinero, tiempo, material) son adecuados?	Los factores del modelo Mckinsey: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, para determinar su nivel de integración	Entrevistado #1	Considero que en el factor dinero podría ser mejor.
		Entrevistado #2	Creo que, en el tema de presupuesto, ya que como departamento de recursos humanos siempre queremos ofrecerles actividades bonitas y extraordinarias a nuestros miembros de equipo.
		Entrevistado #3	En cuanto al recurso de personas, sí creo que debería considerarse, ya que la actividad del hotel está volviendo a la normalidad y con ello trae más trabajo. Nuestros líderes de equipo al ser cluster no siempre se encuentran en nuestro departamento, por lo que vemos un recargo de tareas y obligaciones que podría ser mejorada esa necesidad de personal. En cuanto al recurso de dinero, el departamento siempre se le ha asignado un bajo presupuesto, y eso nos limita a realizar las actividades que deseamos. Siempre tratamos de realizar actividades y detalles para nuestro miembro de equipo con el presupuesto que alcance, pero creo que también podría considerarse para mejorar esa necesidad.
		Entrevistado #4	Sí.
		Entrevistado #5	Sí, por el momento.

Fuente: Elaboración propia (2022).

En la interrogante anterior, los participantes debían expresar su experiencia en cuanto a la estructuración y administración de los recursos que les otorgan al departamento. En su mayoría, expresaron que el factor dinero es lo que consideran que no se encuentra tan bien asignado para sus necesidades.

Tabla 33 *Factor sistema del Departamento de Recursos Humanos*

Pregunta #28	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #28
¿Considera que los sistemas empleados en su departamento son los más adecuados y óptimos para su eficiencia y eficacia en los procesos administrativos?	Los factores del modelo Mckinsey: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, para determinar su nivel de integración	Entrevistado #1	Sí, están bien actualizados.
		Entrevistado #2	La mayoría sí, desde luego que pueden existir mejorías en algunos sistemas.
		Entrevistado #3	Sí.
		Entrevistado #4	Sí.
		Entrevistado #5	Sí.

Fuente: Elaboración propia (2022).

En esta pregunta, los participantes responden acerca de los sistemas empleados en su gestión. La interrogante en sí es qué tan adecuados son estos sistemas y si los mismos son lo suficientemente óptimos para los procesos administrativos del departamento. Tal como se observa, el factor sistema demuestra estar bien alineado a las necesidades del departamento en estudio.

Tabla 34 *Cambios en los sistemas del Departamento de Recursos Humanos*

Pregunta #29	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #29
Con relación a la pregunta anterior, ¿cree usted que los sistemas empleados en el departamento requieren alguna modificación, actualización o cambio? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles son esos cambios.	Los factores del modelo Mckinsey: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, para determinar su nivel de integración	Entrevistado #1	No considero que sea necesario un cambio en los sistemas empleados; sin embargo, desde mi experiencia he utilizado otros sistemas que desde mi punto de vista se me han facilitado más, pero los sistemas actuales también he logrado utilizarlos.
		Entrevistado #2	Sí, pongo como ejemplo el sistema de nómina. Considero que podrían modificarla para poder agregar más información, de modo que al buscar una persona en específico logremos visualizar su contrato, citas u otra información concerniente a ese miembro de

equipo. Por el momento todo lo tenemos que visualizar de forma separada y considero que podría ser más ágil y dinámico de la forma en que sugiero.

Entrevistado #3	Reitero la digitalización de alguna información que se encuentra en físico a digital, en los propios sistemas que utilizamos día a día y aprovechar el uso de la tecnología, de esa forma es más ágil y rápido.
Entrevistado #4	No actualmente.
Entrevistado #5	No, por el momento no considero que requiera algún cambio.

Fuente: Elaboración propia (2022).

En cuanto a la interrogante anterior, busca conocer por parte de los participantes si los sistemas utilizados en el departamento requieren de alguna actualización, modificación o cambio para sus necesidades. La mayoría de respuestas indican que sí son necesarios algunos cambios para facilitar su operación diaria.

Tabla 35 *Factor estilo del Departamento de Recursos Humanos*

Pregunta #30	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #30
		Entrevistado #1	Sí.
¿Considera que el estilo de liderazgo de su departamento está alineado con la filosofía establecida de la empresa?	Los factores del modelo Mckinsey: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, para determinar su nivel de integración	Entrevistado #2	Sí.
		Entrevistado #3	Sí, completamente de acuerdo.
		Entrevistado #4	Sí.
		Entrevistado #5	Sí, creo que nuestro líder refleja la filosofía de la compañía.

Fuente: Elaboración propia (2022).

La interrogante anterior busca conocer si el liderazgo empleado en el Departamento de Recursos Humanos se encuentra alineado a la filosofía que establece la empresa. Esta pregunta

resulta de interés, ya que la compañía se caracteriza por establecer muchos parámetros de seguimiento, por lo tanto, es significativa para su respectivo análisis.

Tabla 36 *Sentido de pertenencia al estilo de la compañía*

Pregunta #31	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #31
En su opinión, ¿considera que usted ha desarrollado sentido de pertenencia con el estilo de su compañía?	Los factores del modelo Mckinsey: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, para determinar su nivel de integración	Entrevistado #1	Sí, he trabajado en esta compañía alrededor de 10 años y estoy enamorada con el estilo y filosofía de la compañía.
		Entrevistado #2	Completamente, creo que es un factor importante cuando inicias un nuevo trabajo, desde mi experiencia estoy enamorada de esta filosofía y es importante identificarse con la filosofía, adaptarla y entenderla.
		Entrevistado #3	Sí, creo que es importante sentirse bien para la empresa que uno presta su servicio, por fortuna me encuentro bien identificada y enamorada de la filosofía de mi compañía.
		Entrevistado #4	Sí.
		Entrevistado #5	Sí.

Fuente: Elaboración propia (2022).

En la pregunta anterior, los participantes debían compartir su opinión con relación a si han desarrollado sentido de pertenencia hacia el estilo que caracteriza la compañía. Como se puede observar, existe una gran aceptación por la interrogante, en donde se afirma que sí han creado un sentido de pertenencia hacia la misma.

Tabla 37 *La comunicación en el estilo de liderazgo*

Pregunta #32	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #32
La comunicación es vital para el estilo. En su experiencia, ¿considera que el	Los factores del modelo Mckinsey: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores	Entrevistado #1	Sí, por la situación de cluster se ha dificultado, pero es algo en lo que trabajamos día con día para mejorar la comunicación.
		Entrevistado #2	Por supuesto, más que un equipo somos una familia y entendemos que comunicarnos es importante y necesario, la

departamento mantiene una comunicación continua, asertiva y fluida?	compartidos, para determinar su nivel de integración	Entrevistado #3	comunicación entre todo el equipo es igual en todos los niveles.
		Entrevistado #4	Sí.
		Entrevistado #5	Sí, creo que en el departamento se mantiene una buena comunicación.

Fuente: Elaboración propia (2022).

La pregunta anterior hace referencia a la necesidad de una adecuada comunicación para un mejor entorno laboral. Por lo tanto, los participantes atendieron a esta pregunta de forma significativamente positiva, lo cual permite entender que la comunicación ha sido asertiva, fluida y continua, no solo de forma lineal, también por parte de cada integrante del departamento.

Tabla 38 *Percepción del liderazgo empleado en el Departamento de Recursos Humanos*

Pregunta #33	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #33
En su experiencia, ¿cómo calificaría el liderazgo empleado en su departamento? Comente.	Los factores del modelo Mckinsey: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, para determinar su nivel de integración	Entrevistado #1	Desde los comentarios expresados por el miembro de equipo, tanto de mi persona como de la directora del departamento, destacan nuestra buena energía, motivación y alegría como factores destacables de nuestro liderazgo.
		Entrevistado #2	En una escala de 1 a 5, diría que 4 ó 5, no siempre existe la perfección, pero considero que el trabajo de nuestra líder ha sido bastante bueno.
		Entrevistado #3	Considero que el liderazgo empleado ha sido bastante bueno, a pesar de que tiene poco tiempo trabajando con nosotros creo que se ha acoplado bastante

Entrevistado #4

bien al grupo, siempre está anuente a atendernos, ayudarnos y sobre todo a apoyarnos.

Considero que ha sido bueno, siempre se ha mostrado anuente a cualquier situación. Desde mi perspectiva, considero que mi estilo de liderazgo también ha sido adecuado, participativo, en donde todos aportan ideas u opiniones en busca de la consecución de los objetivos del departamento.

Entrevistado #5

Como un buen liderazgo.

Fuente: Elaboración propia (2022).

En la interrogante anterior, los participantes debían calificar el liderazgo empleado en el departamento. De manera ilustrativa, se observa que los comentarios fueron significativamente positivos en relación con este factor, lo cual es de interés para el respectivo análisis.

Tabla 39 *Factor personal del Departamento de Recursos Humanos*

Pregunta #34	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #34
¿Considera que en su departamento existen necesidades en el personal, tales como: capacitación, trabajo en equipo, comunicación, empoderamiento, ¿entre otros? Amplíe su respuesta a las necesidades que considere importante mencionar.	Los factores del modelo Mckinsey: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, para determinar su nivel de integración	Entrevistado #1	Considero que las capacitaciones nunca sobran, siempre existe un tema nuevo e incluso temas por reforzar, por lo que creería que todos los mencionados anteriormente son válidos como tema de capacitación.
		Entrevistado #2	No considero que existan tales necesidades; sin embargo, el tema de capacitaciones siempre va a ser importante sobre todo en temas de normatividad, de la compañía, entre otras.
		Entrevistado #3	Sí considero que existen cosas que mejorar, sobre todo en la parte de trabajo de equipo. Puntualmente en la parte de iniciativa, ya que en algunas ocasiones puede suceder que existe un sobre cargo en una persona con alguna tarea o demás y no existe esa cooperación para que esta persona no se sienta tan

Entrevistado #4	abrumada. Creo que podríamos mejorar en esta parte. Sí, creo que la capacitación debe ser constante, no solo al inicio sino siempre.
Entrevistado #5	Al menos en mi área que es entrenamiento y desarrollo considero que no existe ninguna necesidad de las mencionadas.

Fuente: Elaboración propia (2022).

En cuanto a la interrogante anterior, los participantes debían opinar acerca de si existía algún tipo de necesidad en el personal. A pesar de que se les brindó una serie de ejemplos y la oportunidad de mencionar otros diferentes a los mismos, la mayoría concordó en que a pesar de que no consideran que es una necesidad, creen que la capacitación y el trabajo en equipo es el único aspecto a considerar para mejoras en la misma.

Tabla 40 *Sistemas de recompensa y reconocimiento como influencia en el factor personal*

Pregunta #35	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #35
¿Cree usted que un sistema de recompensas y reconocimientos influye en el rendimiento laboral? Comente.	Los factores del modelo Mckinsey: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, para determinar su nivel de integración	Entrevistado #1	Claro, totalmente. Incluso desde una perspectiva fuera de este departamento, tratamos de motivar y apoyar a los demás miembros de equipo.
		Entrevistado #2	Sí, considero que más que influir es un tema de motivación de cada persona. Como departamento siempre tratamos de ofrecer actividades extra laborales para motivar a los diferentes miembros de equipo, fomentar el compañerismo, la comunicación, entre otras. Internamente siempre tratamos de hacer actividades para nosotros mismos y motivarnos.
		Entrevistado #3	Sí, de alguna forma la conducta normal del ser humano es esperar a ser retribuido de alguna forma, y estos sistemas podrían ayudar a que se sientan más motivados.
		Entrevistado #4	Sí, definitivamente. Creo que estas buenas prácticas influyen considerablemente en los empleados, tratamos de hacer varias actividades y

reconocimientos para que sus tiempos de trabajo sean agradables y no siempre monótonos, y creo que reconocer alguna buena labor hace la diferencia en ellos. Por supuesto que influye.

Entrevistado #5

Fuente: Elaboración propia (2022).

En referencia a la interrogante anterior, se busca conocer la opinión de los participantes en relación con algún sistema de recompensa y reconocimiento como posible influencia en el personal. Efectivamente concuerdan que sí influenciaría tanto en su propio departamento como en el resto de personal.

Tabla 41 *La motivación como influencia en el factor personal*

Pregunta #36	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #36
		Entrevistado #1	Por supuesto, si no existe un personal motivado no va a existir un buen rendimiento laboral.
En su opinión, ¿cree usted que la motivación es un factor influyente en su desempeño laboral?	Los factores del modelo Mckinsey: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, para determinar su nivel de integración	Entrevistado #2	Sí, creo que la motivación depende de cada persona y no solo de la motivación extrínseca.
		Entrevistado #3	Sí, la motivación es la base para brindar buenos resultados.
		Entrevistado #4	Sí, creo que una persona desmotivada no tiene el mismo nivel de desempeño que una persona motivada.
		Entrevistado #5	Sí.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Con referencia a la pregunta anterior, los participantes opinan que la motivación es un factor significativamente influyente en su desempeño laboral. Esta pregunta resulta de interés, ya que se toma en cuenta para futuras recomendaciones para la presente investigación.

Tabla 42 *Factor habilidad de Departamento de Recursos Humanos*

Pregunta #37	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #37
¿Considera que existe una necesidad de capacitación para mejorar o adquirir nuevas habilidades?	Los factores del modelo Mckinsey: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, para determinar su nivel de integración	Entrevistado #1	No considero que exista una necesidad por falta de habilidades, pero tener capacitaciones continuas sería bueno como un tema de refuerzo.
		Entrevistado #2	Sí, creo que las capacitaciones siempre traen nuevas habilidades y siempre existen cosas nuevas por aprender, nunca es suficiente.
		Entrevistado #3	Considero que siempre va a existir una necesidad de mejora continua para adquirir nuevas capacidades.
		Entrevistado #4	A pesar de que no existe una necesidad en específico, considero que siempre debe haber capacitaciones y que éstas sean constantes.
		Entrevistado #5	No considero que sea una necesidad, pero creo que adquirir nuevas habilidades es beneficioso tanto de forma laboral como personal.

Fuente: Elaboración propia (2022).

La interrogante anterior busca conocer la opinión de los participantes con relación a si consideran que en su departamento existe una necesidad de capacitación para adquirir o mejorar nuevas habilidades. Esta pregunta se relaciona con el factor de habilidades, por lo que resulta de interés para el análisis correspondiente. Cabe destacar que los participantes no lo consideran como una necesidad; sin embargo, concuerdan en que no está de más la posibilidad de adquirir nuevas capacidades.

Tabla 43 *Habilidades adquiridas en el Departamento de Recursos Humanos*

Pregunta #38	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #38
En su experiencia, ¿considera que ha adquirido nuevas	Los factores del modelo Mckinsey: estrategia,	Entrevistado #1	Sí, en esta empresa he logrado adquirir habilidades como liderazgo gracias al ascenso de puesto que tuve.

<p>habilidades? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles han sido esas habilidades y cómo las ha adquirido</p>	<p>estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, para determinar su nivel de integración</p>	<p>Entrevistado #2</p>	<p>Sí, la experiencia que me ha brindado la hotelería ha sido gratificante, me ha permitido adquirir habilidades como la hospitalidad. También los programas que ofrece la compañía de aprendizaje me ha permitido desarrollar trayectoria profesional lo que me ha permitido adquirir otras habilidades a lo largo de esta experiencia.</p>
		<p>Entrevistado #3</p>	<p>En esta compañía he adquirido bastantes habilidades. Entre ellas agilidad para ejecutar procesos de recursos humanos y de legislación laboral, mayor facilidad de expresión y comunicación entre miembros de equipo, creatividad.</p>
		<p>Entrevistado #4</p>	<p>Sí, el haber ingresado a trabajar a esta compañía me ha permitido adquirir habilidades nuevas al conocer cómo trabajan otras personas, también la compañía como tal con sus programas de capacitación y desarrollo me ha permitido adquirir otras habilidades como liderazgo, organización, gestión del tiempo, entre otras.</p>
		<p>Entrevistado #5</p>	<p>En esta compañía he adquirido habilidades en sistemas informáticos que nunca había desempeñado antes, habilidades de organización por la tarea de trabajar para 3 hoteles al mismo tiempo ha hecho que sea más organizado con el tiempo y responsabilidades.</p>

Fuente: Elaboración propia (2022).

En la pregunta anterior, los participantes debían compartir su opinión acerca de su adquisición de nuevas habilidades en el departamento. Como se observa, los participantes expresaron que, en efecto, han adquirido nuevas habilidades en el transcurso de su experiencia por esta compañía.

Tabla 44 Factor valores compartidos del Departamento de Recursos Humanos

Pregunta #39	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #39
¿Cree usted que los valores de su departamento se encuentran alineados con la filosofía del Hotel?	Los factores del modelo Mckinsey: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, para determinar su nivel de integración	Entrevistado #1	Por supuesto.
		Entrevistado #2	Sí.
		Entrevistado #3	Sí.
		Entrevistado #4	Sí.
		Entrevistado #5	Sí.

Fuente: Elaboración propia (2022).

La pregunta anterior hace alusión a si los valores del departamento se encuentran alineados con la filosofía del hotel. Las respuestas obtenidas fueron significativamente positivas, permitiendo evaluarlo de acuerdo con el factor valores compartidos del modelo empleado.

Tabla 45 Algunos valores del Departamento de Recursos Humanos

Pregunta #40	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #40
Desde su experiencia, ¿puede mencionar algunos de los valores que caracterizan su departamento?	Los factores del modelo Mckinsey: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, para determinar su nivel de integración	Entrevistado #1	Empatía, carisma, trabajo en equipo
		Entrevistado #2	Transparencia, confianza
		Entrevistado #3	Empatía, compañerismo.
		Entrevistado #4	Hospitalidad con el cliente interno, sentido de empoderamiento, liderazgo, trabajo en equipo, gestión del tiempo.
		Entrevistado #5	Integridad, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia (2022).

En cuanto a la interrogante anterior, los participantes debían mencionar algunos de los valores que se caracterizan en el departamento. Los mencionados, son los que consideran presentes en su entorno laboral.

Tabla 46 *Sentido de pertenencia a los valores del Departamento de Recursos Humanos*

Pregunta #41	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #41
		Entrevistado #1	Totalmente.
¿Considera que ha generado sentido de pertenencia a los valores del departamento?	Los factores del modelo Mckinsey: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, para determinar su nivel de integración	Entrevistado #2	Sí.
		Entrevistado #3	Sí.
		Entrevistado #4	Sí, creo que todo el equipo se encuentra alineado con esos valores.
		Entrevistado #5	Sí, claro.

Fuente: Elaboración propia (2022).

En la pregunta anterior, los participantes debían comentar si han generado sentido de pertenencia a los valores anteriormente mencionados. Efectivamente, se puede observar que existe una aceptación y sentido de pertenencia hacia estos valores.

Tabla 47 *Necesidad de cambio en la cultura organizacional del departamento*

Pregunta #42	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #42
En su opinión, ¿considera que existe alguna necesidad de cambio en relación con la cultura organizacional presente en su departamento? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles cambios podrían favorecer.	Los factores del modelo Mckinsey: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, para determinar su nivel de integración	Entrevistado #1	No, hablo por todo el equipo al decir que nos encanta la filosofía y cultura que mantenemos en nuestro departamento.
		Entrevistado #2	No.
		Entrevistado #3	Diría que la comunicación y escucha asertiva.
		Entrevistado #4	No actualmente.

Entrevistado #5

No por el momento.

Fuente: Elaboración propia (2022).

En relación con la pregunta anterior, los participantes debían comentar si consideraban que existe alguna necesidad de cambio en la cultura organizacional presente en su departamento. En su mayoría, consideran que no existe tal necesidad; por otro lado, uno de los participantes indicó que la comunicación y la escucha asertiva son elementos presentes en la cultura organizacional que pueden ser mejorados.

Tabla 48 *Los factores del modelo en el Departamento de Recursos Humanos*

Pregunta #43	Categoría	Entrevistado	Respuesta pregunta #43
		Entrevistado #1	Sí.
¿Considera que los factores que incluye este modelo se encuentran presentes en su departamento?	Los factores del modelo Mckinsey: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos, para determinar su nivel de integración	Entrevistado #2	Sí.
		Entrevistado #3	Sí.
		Entrevistado #4	Considero que sí.
		Entrevistado #5	Sí.

Fuente: Elaboración propia (2022).

En la interrogante anterior, los participantes debían expresar su opinión acerca de si consideraban que los factores del modelo de las 7 “S” de Mckinsey se encuentran presentes en el departamento. Esta pregunta resulta de interés, ya que es vital para esta investigación determinar qué tan integrados se encuentran estos factores dentro del departamento en estudio.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

5.1 GENERALIDADES

En este capítulo se interpretan los resultados obtenidos por medio del instrumento en el capítulo anterior. Dicho esto, se procede a realizar una relación entre los hallazgos de esta investigación y los resultados de los antecedentes internacionales y nacionales utilizados como referencia para el presente estudio, así como una relación con dichos elementos y los conceptos y teoría utilizados en el marco referencial de esta tesina.

5.2 RELACIÓN CON LOS ANTECEDENTES

Con base en los antecedentes anteriormente estudiados y los resultados previos obtenidos, se concluyen las siguientes relaciones:

- En el Departamento de Recursos Humanos se logra identificar que la etapa de planeación mostró ser la adecuada y se determinó que la misma cumple con el tiempo y requerimientos establecidos por la propia compañía. Además, en los datos obtenidos se indicó que la misma sigue una planeación estratégica, la cual se hace todos los años en el mes de diciembre para el siguiente periodo, siguiendo una serie de lineamientos y requerimientos previamente establecidos por la compañía. En la investigación de Alshaher (2013) *“The Mckinsey 7S model framework for e-learning system readiness assessment”*, determinó una serie resultados significativos en relación a los factores del presente modelo. La estrategia obtuvo el mayor porcentaje en su previo estudio, indicando que la visión, misión y planes estratégicos de la misma se encuentran identificados y alineados con lo que establece la organización.
- Imbachiz y Alarcón (2016) en su investigación *“Diagnóstico Organizacional y Plan de Mejoramiento de la empresa Estética Facial y Corporal Mediterráneo, de la Ciudad de Girardot-Cundinamarca”*, determinaron ciertas deficiencias en la compañía, sobre todo en

la estructura organizacional respectivamente. Finalmente, concluyeron que con la aplicación de modelos de diagnóstico organizacional es posible identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas para determinar el estado actual de la compañía en estudio. En relación con la presente investigación, se determinó que la aplicación de modelos de diagnóstico organizacional en el propio departamento sería de utilidad en caso de ser necesario. Además, se indicó que la aplicación de los mismos podría tener un impacto positivo en la necesidad existente y que su debida aplicación resulta beneficiosa tanto para el departamento como para los profesionales involucrados.

- De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación se logra identificar que los factores descritos en el modelo de las 7 “S” de Mckinsey como habilidades, estilo y valores compartidos obtuvieron resultados significativos. Debe señalarse que los participantes indicaron que los mismos son adecuados en términos generales. García y Mendoza (2018) en su investigación *“Diagnóstico Organizacional basado en el modelo de las 7’S de Mckinsey en la empresa Inversiones Muchik S.A.C., en la ciudad de Mochumí-Lambayeque”*, demuestra que existe una relación al obtener los mismos factores con una puntuación adecuada. Específicamente, en el antecedente se indica que los colaboradores de la organización presentan habilidades analíticas y lógicas, de creatividad, innovación, optimización de recursos y decisión oportuna. Entre los datos obtenidos en la presente investigación, se encontraron habilidades adquiridas en el propio departamento, tales como: liderazgo, organización, hospitalidad, agilidad en procesos de gestión, legislación laboral, mayor expresión y comunicación, creatividad, gestión del tiempo, habilidades en sistemas. Por su parte, el factor estilo de liderazgo en el antecedente previo, indica que tuvo un funcionamiento calificado como adecuado debido a la buena relación existente entre

jefes y gerentes de departamento; además, indica que los mismos hacen partícipes a miembros de equipo en la toma de decisión, promueven la tolerancia, comunicación y participación. En la presente investigación, la variable estilo determinó que el liderazgo presente en el departamento es altamente adecuado, los líderes de equipo fomentan la participación de los colaboradores en la toma de decisión, aprendizaje en otras tareas, la comunicación asertiva, sentido de pertenencia hacia el estilo presente en el departamento. En relación con el factor valores compartidos, en el antecedente se describe que, a pesar de que la organización no ha definido los valores de su cultura, se logró identificar una serie de valores en los colaboradores, tales como: compromiso con la organización, valoración del aporte de los demás, expresión y atención de opiniones. En la presente investigación, se observó que el departamento no solo mantiene los valores característicos de la compañía, también identificaron sus propios valores de departamento, tales como: transparencia, trabajo en equipo, confianza, empoderamiento, integridad, comunicación, entre otros valores. Es importante resaltar, que cada miembro entrevistado indicó que ha desarrollado sentido de pertenencia hacia los valores anteriormente mencionados.

- En la investigación de Looz-Zambrano et al. (2020) “*Aplicación del modelo de las 7S de Mckinsey en una empresa de transporte de Ecuador*”, destaca los buenos resultados obtenidos en los factores de estrategia, estructura, sistema, habilidades y personal. Entre sus principales conclusiones respecto a estas variables, afirmaron que poseían buen nivel de alineamiento estratégico, buena adaptación a las estructuras organizativas a pesar de que estas fueran básicas y funcionales, demostraron ser bastante sólidas y flexibles; además en el ámbito de habilidades y personal destacaron que la gestión del talento humano y desempeño eran adecuados. En relación con los datos obtenidos en la presente

investigación, el factor estrategia determinó estar bien fundamentada con lo solicitado por la compañía, así mismo, los participantes indicaron que la misma requiere de factores como sentido de pertenencia, liderazgo, convocatoria, participación de miembros de equipo, entre otros factores, los cuales consideran necesarios para el cumplimiento de la misma dentro de las funciones del Departamento de Recursos Humanos. En cuanto al factor estructura, se determinó que, en términos de procesos de departamento, gestión y otros sistemas empleados para dicha variable son adecuados y se encuentran presentes en el propio departamento. El factor sistema, demostró estar presente de forma adecuada, se considera que los sistemas empleados para sus procesos cotidianos son óptimos para el desarrollo de las tareas y obligaciones; sin embargo, a pesar de que se considere un resultado positivo, algunos de los participantes indicaron y resaltaron que pueden existir mejoras sobre todo en temas de digitalizar la información como parte de una actualización. De acuerdo con la variable personal, se observó que los participantes se encuentran identificados con la filosofía de su compañía, han generado sentido de pertenencia hacia su organización, han encontrado motivación y apoyo por parte de sus líderes, así como de su equipo de trabajo en general, lo que les ha permitido desarrollar una relación más cercana con su trabajo. Debe señalarse que de forma general el personal no posee ningún tipo de necesidad laboral.

- La comunicación fue uno de los aspectos más significativos en el factor de estilo en los resultados obtenidos de la entrevista. Los participantes indicaron en todo momento que la comunicación entre cada miembro de equipo siempre ha sido fluida, continua y asertiva. A pesar de que los líderes de departamento no se mantienen todos los días de forma presencial, indicaron que siempre buscan cómo mejorar la comunicación, pese a que la

misma siempre ha sido significativamente adecuada. En la investigación de Escorcía et al. (2014) “*Análisis Organizacional de la empresa Herrera & Durán Ltda. Basado en el modelo de las 7’S de McKinsey*”, también se obtuvieron resultados bastante positivos en la mayoría de los factores del modelo en estudio. Entre esos resultados, se destacó la comunicación que existía entre el alto mando y subordinado, la cual se consideraba que era la adecuada para el funcionamiento de la empresa.

- Barahona (2014) en su investigación “*Elaboración del plan estratégico para el centro de investigaciones en administración, economía y gestión tecnológica (CIADEG-TEC) (2014-2018)*”, determinó que el factor estructura presente en dicho centro se consideraba apropiado, ya que el poder estaba centralizado en coordinación, por lo que las tareas de gestión, toma de decisión, de asignar recursos, entre otros, se encontraba sistematizado, por lo que se concluyó que la estructura organizacional se encontraba dividida de manera adecuada. En relación con este antecedente y los resultados obtenidos en la entrevista, determinaron que en cuanto al factor estructura, específicamente la estructura organizacional del departamento (por estructura organizacional se refiere a jerarquía, cargo, obligaciones, etc.), se logra determinar que la misma se encuentra alineada de acuerdo con lo que establece la compañía, tanto por jerarquía, cargo, obligaciones, entre otros.

5.3 RELACIÓN CON EL MARCO REFERENCIAL

En relación con la información investigada para el marco referencial y los resultados previos obtenidos, se concluyen las siguientes relaciones:

En cuanto a las funciones de la gestión administrativa en el Departamento de Recursos Humanos, se encuentra que dichas funciones están siendo cumplidas de manera adecuada.

(Mendoza-Zamora et al., 2018, p. 225) afirma que un proceso como la gestión administrativa es mucho más fácil de comprender descomponiéndolo en partes.

Siendo así, se identificó que cada una de las etapas: planeación, organización, integración, dirección y control, están siendo cumplidas de forma adecuada, tanto para los márgenes de cumplimiento de la compañía y para los factores del modelo de las 7 “S” de Mckinsey relacionados con dichas etapas, los cuales son: estrategia, estructura, estilo y personal.

Por último, es conveniente acotar, que las funciones de la gestión administrativa del departamento en estudio son adecuadas y se encuentran alineadas con la cultura que establece la compañía, tal como lo indica (Pacheco, 2022) establece que la gestión administrativa optimiza la gestión de procesos para facilitar la ejecución del trabajo de forma eficaz. Mucho influye el desarrollo de los integrantes del departamento, quienes se verificó que los mismos han desarrollado sentido de pertenencia hacia esta cultura, sus valores y filosofía, lo cual les ha facilitado su progreso y ejecución de tareas en dicha compañía de forma eficiente y eficaz.

En cuanto al diagnóstico organizacional, se determinó que los integrantes del Departamento de Recursos Humanos sí tenían previo conocimiento en cuanto a diagnósticos organizacionales, tanto por estudio como por experiencia laboral; sin embargo, no poseían mucho conocimiento en la aplicación de modelos de diagnóstico organizacional. (Espinoza, 2018, p. 17) afirma que el diagnóstico organizacional no solo resulta necesario, sino que es imprescindible, como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización y ser capaz de utilizarlos en provecho de los objetivos que la organización haya definido para sí.

Por otro lado, (Espinoza, 2018, p. 18) indica que una de las ventajas de un diagnóstico organizacional es que a través de este instrumento se puede encontrar rápidamente problemas en

el ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo. Los participantes en la entrevista afirmaron que efectivamente la aplicación de este modelo puede influir positivamente, tanto en el área de trabajo como en el desarrollo profesional de los miembros de equipo. Además, indicaron que, ante una reestructuración, cambio en su departamento o deficiencias en la gestión de sus procesos, optarían por la aplicación del mismo, pues consideran que el mismo puede beneficiar y tener utilidad dentro de la gestión administrativa.

En función de lo planteado y de acuerdo con la aplicación del modelo de las 7 “S” de Mckinsey en la gestión administrativa, Martínez (citado por Loo-Zambrano, 2020) establece que el modelo de las 7 “S” de Mckinsey define las falencias que podría tener la organización en su planeación estratégica, evaluando si la estrategia es coherente con lo que se está llevando a cabo, de no ser así, se direccionará de acuerdo a los resultados arrojados. Según el marco de referencia del modelo de las 7 “S” de Mckinsey, si sus procesos de gestión se encuentran debidamente alineados e integrados, se está frente a una organización con adecuado funcionamiento interno, por lo tanto y de acuerdo con los resultados previamente obtenidos, la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos no está presentando alguna falencia significativa que requiera de una intervención en sus procesos cotidianos, ya que la misma cumple de manera adecuada sus procesos tanto por lo que establece la compañía como la filosofía del modelo en estudio.

Los factores estrategia, estructura, estilo, sistemas, personal, habilidades y valores compartidos fueron evaluados en la entrevista previa para determinar el grado de integración de cada uno de ellos en el Departamento de Recursos Humanos. García (citado por Elorreaga y González, 2019, p. 39-40) afirma que este modelo es una clase de guía para el cambio

organizacional combinando elementos racionales (duros / hard skills) con emocionales (blandos / soft skills). De forma general y de acuerdo con los resultados obtenidos, los factores anteriormente mencionados se encuentran presentes en el departamento.

Para la variable estrategia, (Espinoza, 2018, p. 20) sugiere que la estrategia es la manera de organizar y enfocar los recursos para conseguir los objetivos de la organización. Desde esta perspectiva, se logra identificar que la estrategia en el departamento en estudio está siendo ejecutada por los miembros de equipo, además, se ha verificado que la misma se encuentra alineada de acuerdo con lo requerido por la organización.

En relación con la variable estructura, Chandler (como se citó en Ortiz, 2021, p. 24) afirma que la estructura sigue a la estrategia y, más precisamente, dijo que una estrategia de diversidad requiere una estructura descentralizada. De acuerdo con las respuestas obtenidas, la estructura del departamento no solamente se encuentra alineada a la estrategia del departamento, también cumple con los estándares permitidos y solicitados por la gerencia, evidenciando que la misma está siendo cumplida. Además, se demuestra que la estrategia del departamento es cumplida de forma sistémica al existir procesos y procedimientos totalmente descentralizados y asignados para cada miembro de equipo.

En cuanto al factor sistema, se logra identificar que dicha variable se encuentra presente y que además cumple las necesidades de gestión. Los participantes indicaron que puede mejorar en aspectos como actualización de datos para facilitar la búsqueda de información y digitalizar la misma para eliminar la papelería; sin embargo, lo ven como una mejora adicional, más no una necesidad de cambio o deficiencia en los programas. (Ortiz, 2020, p. 32) afirma que a través de

estos puede diagnosticar el estado actual de la situación organizativa, en las actividades u operaciones diarias.

La comunicación cumple un rol importante en la variable estilo de liderazgo. Se ha verificado que la comunicación presente en el departamento ha sido óptima y adecuada entre los integrantes del departamento. Así mismo, se indicó que esta comunicación se ha visto bien influenciada por los líderes, al promover que la misma sea fluida, asertiva y constante. La Corporación HayGroup (como se citó en Elorreaga y González, 2019, p. 36) sugiere que una organización con buena comunicación tiende a generar una mayor satisfacción laboral e incluso una mejora en el desempeño de sus empleados.

De acuerdo con los datos obtenidos en la variable personal, la misma se encuentra dentro de los lineamientos normales establecidos por la compañía. Además, se ha verificado que, al día de hoy, no se ha presentado algún tipo de necesidad referente al personal. Cabe considerar que los mismos plantean que la motivación, los sistemas de reconocimiento y recompensa influyen en su desarrollo laboral y personal. Robbins y Judge (como se citó en Elorreaga y González, 2019, p. 30) sugieren que la motivación se define como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. En adición, la Corporación HayGroup (citado por Elorreaga y González, 2019, p. 30) afirma que las empresas deberían pasar de considerar la retribución más que como un costo, como una inversión en sus empleados que son sus activos más valiosos.

Los integrantes del departamento citaron una serie de habilidades que han adquirido en su experiencia laborando para esta compañía, tales como: liderazgo, organización, trabajo en equipo, agilidad en trámites y procesos, legislación laboral, entre otros. (Ortiz, 2021) afirma que las

habilidades de los colaboradores son cruciales para cumplir los objetivos de la organización, ya que son a través de estos, con los que logran cumplir sus tareas y actividades. Con los datos obtenidos, se verificó que los mismos consideran que la agilidad y excelencia en sus procesos y trámites se debe a que son un equipo altamente capacitado, con las habilidades y destrezas necesarias para satisfacer cada necesidad presente en el departamento. Así mismo, indicaron que las capacitaciones brindan mayores oportunidades de mejora y para la adquisición de nuevas habilidades, pese a que en este momento no se considera una necesidad.

Para la variable de valores compartidos, (Espinoza, 2018, p. 20) afirma que los valores son los que unen a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección. Cabe destacar que la interrogante relacionada a este factor recibió gran aceptación por parte de los participantes, pues los mismos indicaron que han desarrollado gran sentido de pertenencia no solo a la compañía, también a los valores que con el tiempo y la experiencia han nacido en el propio departamento. Además, se indicó que una de sus tareas es promover este sentimiento de pertenencia a otros departamentos para que los miembros tengan un mejor desenvolvimiento y desarrollo a nivel tanto personal como laboral.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

En el presente capítulo se procede a sintetizar los datos e información obtenida en relación con la gestión administrativa basada en el modelo de las siete “S” de Mckinsey, para ser aplicado en el Departamento de Recursos Humanos en el Hotel Hilton Bogotá Corferias, durante el primer semestre del 2022, con el fin de presentar las respectivas conclusiones de dicha tesina.

En relación con la pregunta de investigación, la cual busca conocer cómo influye la aplicación del modelo de las 7 “S” de Mckinsey en la gestión administrativa aplicada al Departamento de Recursos Humanos, de acuerdo con lo indicado por los participantes desde su experiencia y vivencia, se puede concluir que el modelo de las 7 “S” de Mckinsey puede influir significativamente en la gestión administrativa del departamento en estudio, ya que se demostró que el modelo posee veracidad en su aplicación exponiendo algunos beneficios a la hora de su implementación. Pese a que el modelo empleado no era bien conocido por los colaboradores, una vez mencionado y explicado su filosofía y metodología, se mostró gran aceptación a éste en caso de ser necesario la implementación de un modelo de diagnóstico organizacional.

Correlativamente, el objetivo general busca analizar la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos basada en el modelo de las 7 “S” de Mckinsey, según lo indicado por los participantes y de acuerdo con el modelo empleado, se puede concluir que la gestión administrativa es la adecuada y apropiada, ya que la misma se cumple de acuerdo con los requerimientos de la compañía y de acuerdo con el modelo de las 7 “S” Mckinsey en donde su marco de referencia consiste en que una empresa de cualquier índole es exitosa si todos sus elementos se encuentran presentes e integrados, por lo tanto la gestión administrativa del propio departamento cumple con lo establecido por dicho modelo.

No obstante, se ha verificado que los participantes, pese a que la gestión administrativa es generalmente apropiada, señalan algunas oportunidades de mejora dentro de la gestión administrativa de su departamento, tales como: ampliar los mecanismos de comunicación, digitalizar la información y eliminar papel, en el caso de entrenamiento y desarrollo mayor participación de los miembros de equipo, socialización de los líderes de departamento, mayor participación de otros departamentos, entre otros, que se tomarán en cuenta para las recomendaciones correspondientes.

En cuanto al primer objetivo específico que consiste en identificar las principales características de la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos para evaluar la aplicación de las funciones administrativas de acuerdo con el modelo de las 7 “S” de Mckinsey, se concluye que:

- 1) De acuerdo con la tabla 6, basándose en la experiencia de los participantes con relación a si la gestión administrativa presente en el departamento es la adecuada, se concluye según lo indicado, que la misma sí es adecuada debido a que muchos de sus procesos y procedimientos ya se encuentran estandarizados por políticas y estándares de la compañía, por lo que consideran es más sencillo aplicar una gestión administrativa apropiada.
- 2) Con respecto a las funciones administrativas de la propia gestión presente en el departamento y de acuerdo con la etapa de planeación, en las tablas 7 y 8 respectivamente, se concluye que dicha etapa se encuentra presente en el Departamento de Recursos Humanos, además, la misma es cumplida de acuerdo con los requerimientos solicitados por la compañía, tiempos de elaboración y cumplimiento, ejecución de planes anuales, seguimiento de las proyecciones establecidas, entre otras tareas. Para poder analizar y evaluar de acuerdo con el modelo de las 7 “S” de Mckinsey, se procede a relacionar la

etapa de planeación con el factor correspondiente. El factor estrategia se comprende como la forma de alinear los recursos para cumplir con los objetivos y metas establecidas, por lo tanto, la etapa de planeación sí cumple de acuerdo con el modelo de las 7 “S” de Mckinsey.

- 3) En relación con la etapa de organización, tal como se observa en la tabla 9, la misma sí se encuentra presente en el Departamento de Recursos Humanos, en aspectos de cargo, obligaciones delegadas, tareas asignadas, entre otros aspectos de la organización, el departamento está cumpliendo con esta etapa de acuerdo con lo establecido y solicitado por la compañía. Para poder analizar y evaluar de acuerdo con el modelo de las 7 “S” de Mckinsey, se procede a relacionar la etapa de organización con el factor correspondiente. El factor estructura se entiende como la forma en que está constituida la organización, por lo tanto, se concluye que la etapa de organización sí cumple de acuerdo con el modelo de las 7 “S” de Mckinsey.
- 4) De acuerdo con la tabla 10, en la etapa de integración de personal, se ha verificado que la misma sí se encuentra presente en el Departamento de Recursos Humanos. En dicho departamento, los procesos de reclutamiento y selección son adecuados y consistentes con lo establecido por la compañía, al ser una empresa que establece gran cantidad de estándares y protocolos, es más sencillo que la aplicación de estos sean los adecuados. Para poder analizar y evaluar de acuerdo con el modelo de las 7 “S” de Mckinsey, se procede a relacionar la etapa de integración de personal con el factor correspondiente. El factor personal se concibe como la forma en que la organización atiende los aspectos de entrenamiento, reclutamiento y otros procesos relacionados al personal, de modo que, la etapa de integración de personal sí cumple de acuerdo con el modelo de las 7 “S” de Mckinsey.

- 5) En lo que respecta a las etapas de dirección y control, las mismas sí se encuentran presentes en el Departamento de Recursos Humanos. De acuerdo con los datos obtenidos en las tablas 11, 12, 13 y 14, se ha demostrado que el liderazgo establecido en el departamento ha sido el adecuado para el seguimiento de las operaciones cotidianas, además, se ha verificado que el líder ha tenido un efecto positivo en el desarrollo de los demás miembros de equipo, demostrando ser participativo, colaborador y anuente a apoyar, motivar e impulsar en sus metas profesionales y personales. Al mismo tiempo, el líder ha demostrado tener la capacidad de ejecutar la etapa de control en los diferentes procesos administrativos, promoviendo la revisión de procesos de forma periódica, aplicando los protocolos de control previamente establecidos por la gerencia, entre otros. Sin embargo, se identifican, según lo indicado por los participantes, algunas deficiencias en esta etapa, específicamente en el control efectuado en los procesos de reclutamiento y selección de otros departamentos, más supervisión en los procesos de gestión y la comunicación. Para poder analizar y evaluar de acuerdo con el modelo de las 7 “S” de Mckinsey, se procede a relacionar las etapas de dirección y control con el factor correspondiente. El factor de estilo se entiende como la forma de liderazgo empleado en la organización, la capacidad que éste tenga en términos de dirigir al equipo, administrar los recursos, controlar y supervisar los procesos, entre otros factores. Por consiguiente, las etapas de dirección y control sí cumplen de acuerdo con el modelo de las 7 “S” de Mckinsey.
- 6) Con respecto a la línea entre la gestión administrativa y la filosofía que caracteriza al hotel, según la tabla 15, se concluye que la gestión administrativa del departamento en estudio sí se encuentra alineada a la cultura que establece el hotel, por tanto, se puede decir que la filosofía de esta compañía tiene una influencia positiva sobre la gestión administrativa y la

cultura que se mantiene en el propio departamento, propiciando no solo un adecuado ambiente de trabajo, también un esfuerzo e iniciativa al inculcar estas buenas prácticas sobre la gestión del lugar de trabajo.

- 7) Según la tabla 16, se identifican algunos factores de la gestión administrativa que pueden mejorarse, tales como: la comunicación, digitalización de la información para almacenar menos papel, en el caso de entrenamiento y desarrollo mayor participación de los miembros de equipo, socialización de los líderes de departamento, mayor participación de otros departamentos en actividades propias de entrenamiento.

Con base en el segundo objetivo específico el cual pretende analizar la aplicación del modelo de las 7 “S” de Mckinsey dentro de la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos, para medir el grado de cumplimiento de acuerdo con el modelo, se concluye lo siguiente:

- 8) En relación con la elaboración de un diagnóstico organizacional y modelos de diagnóstico organizacional, según lo indicado en la tabla 17 y 18 respectivamente, se concluye que los participantes sí poseen un conocimiento y experiencia con la elaboración de un diagnóstico organizacional; sin embargo, se logra identificar que no posee el mismo resultado con la elaboración o aplicación de modelos de diagnóstico organizacional, ya que los participantes indicaron no tener mucho conocimiento en éstos, sobre todo en el modelo empleado para esta investigación.
- 9) Con respecto a la utilidad que posee la aplicación de un diagnóstico organizacional en la gestión administrativa, según lo indicado en la tabla 19, se concluye que estas prácticas tienen utilidad en la misma. Se logra identificar que la principal utilidad que encuentran

los participantes en la implementación de estos métodos es reconocer un problema a nivel organizacional, posibles debilidades o malas prácticas en los procesos del departamento.

- 10) Según lo indicado en la tabla 20, la totalidad de los participantes no tenían previo conocimiento acerca el modelo de las 7 “S” de Mckinsey hasta su mención y debida explicación; sin embargo, tal como se observa en la tabla 21, misma donde se les pregunta a los participantes si encuentran al modelo influyente de forma positiva o negativa, donde se identifica que, una vez explicado y aclarado la definición de este modelo, la totalidad de los participantes concuerdan que este modelo puede influir de manera positiva en el departamento al brindar un marco de referencia para conocer qué tan adecuado y qué no tan adecuado se están ejecutando los procesos administrativos.
- 11) Con relación a los beneficios que se podrían obtener con la aplicación de modelos de diagnóstico organizacional en los procesos de gestión, de acuerdo con la tabla 22, se concluye que sí existen ciertos beneficios a la hora de aplicar estos modelos, tales como: procesos de gestión del departamento, estructura y estrategia, en la comunicación, mayor claridad en los procesos, en los resultados, mejoras en los procesos de gestión.
- 12) En lo que respecta a la implementación del modelo de las 7 “S” de Mckinsey en caso de realizar cambios que fueran necesarios en el departamento, tal como se aprecia en la tabla 23, se concluye que el modelo sí se aplicaría en caso de una necesidad de cambio en el departamento, ya que los participantes consideran que este modelo posee un marco de referencia que se asemeja a los estándares y protocolos que estipula la compañía, por tanto, creen que la aplicación de éste sería productiva. Además, en la tabla 24 se determina que el modelo no solo puede influir sobre la gestión administrativa del departamento, también se ha verificado que la aplicación del modelo de las 7 “S” de Mckinsey puede influir en el

desarrollo profesional de los miembros partícipes del equipo, a causa de la adquisición de nuevas prácticas y competencias. Cabe resaltar, de acuerdo con lo indicado, que toda aquella práctica nueva adquirida genera oportunidades de mejora y efectos positivos para ellos mismos.

13) De acuerdo con la tabla 26, misma donde se pregunta si consideran que el modelo de las 7 “S” de Mckinsey posee una relación con la gestión administrativa, se logra identificar que, en efecto, sí existe una relación entre el modelo empleado y la gestión administrativa que predomina sobre el departamento, puesto que se considera que la misma depende de cada factor presente en el modelo y para que exista esta relación creen que cada proceso debe estar debidamente integrado.

14) Dentro de este orden de ideas, se concluye que la aplicación del modelo de las 7 “S” de Mckinsey dentro de la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos posee un grado de cumplimiento alto, ya que los procesos de gestión dentro del departamento están siendo ejecutados acorde a lo solicitado por la compañía, cumplen tiempos de entrega y realización de procesos, supervisan todos aquellos procedimientos y procesos ejecutados, acatan órdenes de seguimiento, entre otras tareas. De acuerdo con el modelo de las 7 “S” de Mckinsey, siempre que una empresa mantenga todos sus procesos de gestión integrados y sean cumplidos de acuerdo con lo requerido, es una empresa con funcionamiento óptimo y adecuado.

En lo que respecta al tercer objetivo específico que busca determinar el nivel de integración de cada uno de los factores presentes en el Departamento de Recursos Humanos con el fin de identificar fortalezas o debilidades de acuerdo con el modelo de las 7 “S” de Mckinsey, se concluye que:

- 15) Sucesivamente, según la tabla 28 relacionada al factor estrategia, de acuerdo con lo indicado por los participantes, se puede concluir que esta variable sí se encuentra presente en el Departamento de Recursos Humanos. Además, desde la experiencia de los participantes, se identifica que la estrategia del departamento se encuentra alineada a la filosofía y cultura que caracteriza a la compañía. Aunado a ello, en la tabla 29, se indica por parte de los colaboradores una serie de factores considerados por los mismos como necesarios para cumplir con la estrategia del departamento, algunos de esos factores son: mayor apoyo de otros miembros y líderes de equipo, mayor concientización por parte de otros líderes de equipo, trabajo en equipo y sentido de pertenencia, estar al tanto de los objetivos, metas y plan anual que se sigue en el departamento, participación de los miembros de equipo, liderazgo, convocatoria las demás personas a que participen, organización, entre otros.
- 16) Con referencia al factor estructura, tal como se aprecia en la tabla 30 donde se muestra específicamente los procesos que facilitan la gestión, se concluye que, de forma general, sí se mantiene una estructura adecuada; sin embargo, uno de los participantes considera que puede haber mejoras que faciliten los procesos de gestión, específicamente hacer que estos sean más dinámicos y flexibles al digitalizar la información. Por otro lado, en la tabla 31, se determina que la estructura organizacional en relación con la jerarquía, cargo u obligaciones se encuentra bien alineada a lo que establece la compañía, por lo que se concluye que los miembros de equipo se sienten cómodos con su posición en el departamento, lo cual influye en su rendimiento laboral de forma positiva al generar resultados significativos. Con relación a la estructuración de los recursos del departamento (personas, dinero, tiempo, material) y de acuerdo con la tabla 32 según lo indicado, se

concluye que 2 de los participantes indican que la estructuración de dichos recursos se encuentra de forma adecuada, los demás participantes indican que puede haber mejoras sobre todo en factor dinero y personas. Con respecto al factor dinero, se considera que lo asignado al departamento para actividades extraordinarias es muy poco para lo necesario; sin embargo, los miembros de equipo buscan como economizar este recurso para la realización de actividades extraordinarias para demás miembros de equipo. El factor personas, consideran que, a pesar de la poca cantidad de colaboradores en el departamento para todas las obligaciones existentes logran realizar todas las tareas correspondientes; sin embargo, se considera que pueden aprobar más plazas para que haya una mayor cantidad de personas laborando en el departamento que suplan todas las necesidades de manera más equitativa.

17) Con respecto al factor sistemas, según lo indicado en las tablas 33 y 34 respectivamente, se concluye que los sistemas empleados en el departamento sí son los más adecuados y óptimos para su eficiencia y eficacia en los procesos administrativos. Además, 3 de los participantes indican que por el momento no es necesario mayor cambio o actualización en los sistemas del departamento; sin embargo, los participantes restantes indican que el sistema de nómina puede mejorar en el sentido de agregar otra información adicional para complementar los datos existentes, conjuntamente otra sugerencia de cambio o modificación es la digitalización de la información escrita. Siendo así, se concluye que el factor sistemas se encuentra presente en el departamento, a pesar de las dos sugerencias en algunos de los sistemas, se determina que la variable es adecuada, tanto por los integrantes del departamento, como para fines de la presente investigación.

- 18) De conformidad con el factor estilo de liderazgo, según los resultados de la tabla 35 específicamente, se determina que el estilo de liderazgo empleado en el departamento se encuentra alineado a la filosofía que caracteriza a la corporación Hilton. Así mismo, en la tabla 36, misma donde se pregunta si los colaboradores han desarrollado sentido de pertenencia hacia el estilo de la compañía, se confirma que sí se ha creado un sentido de pertenencia hacia esta variable y cada miembro se identifica con este estilo de liderazgo presente en el departamento. Cabe resaltar que esta pregunta recibió gran aceptación por parte de los colaboradores, ya que los mismos se sienten cómodos, seguros e identificados con la filosofía de esta corporación. Según los datos obtenidos en la tabla 37, a pesar de la situación que se está presentando en el departamento acerca de los líderes trabajando para otros hoteles al mismo tiempo, la comunicación se ha mantenido y ésta ha sido asertiva, fluida y constante. Los participantes indican que, a pesar de la situación, los líderes se encuentran anuentes a mantener una comunicación constante, han implementado otros mecanismos de comunicación, mantienen la disposición de atender cualquier asunto relacionado al departamento y otros miembros de equipo, por tanto, se considera que la comunicación entre líderes y subordinados es la adecuada. Sobre la calificación considerada para el estilo de liderazgo empleado en el departamento, de acuerdo con la tabla 38, se confirma que esta variable está siendo aplicada de manera correcta y apropiada para la conducción de los objetivos y metas del departamento, así como de los integrantes de este equipo de trabajo, siendo así, que el factor estilo de liderazgo está de forma presente en el departamento y cumple con lo establecido por el modelo de las 7 “S” de Mckinsey.
- 19) En relación con el factor personal, tal como se aprecia en las tablas 39, 40 y 41 respectivamente, se concluye que, en tema de empoderamiento no existe ninguna

necesidad; sin embargo, en temas de capacitación y comunicación consideran que ésta tampoco es una necesidad, pero un constante sistema de capacitaciones les puede brindar mayores aportes en sus capacidades y conocimientos, aunado a ello, el tema de la comunicación se reduce a mejorar los mecanismos y medios para que la misma sea más efectiva. En tema de trabajo en equipo, uno de los participantes afirma que sí existe una necesidad, debido a un aspecto de iniciativa por parte de otros miembros de equipo en tareas que pueden hacerse en conjunto. Por otro lado, y según lo indicado por los colaboradores, se determina que los sistemas de reconocimiento y recompensa y la motivación pueden influir en el rendimiento y desempeño laboral de los colaboradores, ya que los mismos creen que es un aspecto vital para el desarrollo de cada uno de los miembros, tanto de forma interna como en los demás departamentos. Por esta razón la variable personal se encuentra presente en el departamento, a pesar de que la misma posee ciertas oportunidades de mejora por parte de sus integrantes, para efectos de la presente investigación se considera adecuada.

20) Por lo que concierne al factor de habilidades, tal como se observa en la tabla 42, se confirma que no existe una necesidad de capacitación para mejorar o adquirir nuevas habilidades; no obstante, consideran que reforzar y adquirir nuevas habilidades son una oportunidad de mejora tanto en el ámbito laboral como en el personal. Por otro lado, en la tabla 43, se identifican una serie de habilidades que han sido adquiridas por los colaboradores a lo largo de su experiencia dentro de esta compañía, tales como: liderazgo, hospitalidad, agilidad en procesos de gestión, legislación laboral, mayor expresión y comunicación, creatividad, organización, gestión del tiempo, habilidades en sistemas. Por tanto, se concluye que el factor habilidades sí está de forma presente en el Departamento de Recursos Humanos y el

mismo es considerado apropiado de acuerdo con lo que establece el modelo de las 7 “S” de Mckinsey.

- 21) Sobre el factor valores compartidos, de acuerdo con lo indicado en las tablas 44, 45 y 46 respectivamente, se concluye que los valores presentes en el Departamento de Recursos Humanos se encuentran alineados según la filosofía de la compañía. Algunos de estos valores formados en el departamento son: empatía, trabajo en equipo, carisma, transparencia, confianza, hospitalidad hacia el cliente interno, sentido de empoderamiento, integridad, comunicación, entre otros. Además, se logra identificar que cada miembro presente en el departamento se encuentra identificado con cada uno de los valores anteriormente descritos, asegurando que a su vez se ha creado sentido de pertenencia hacia éstos. Dicho de esta forma, esta variable se encuentra presente en el departamento y la misma cumple de acuerdo con lo establecido por el modelo empleado para esta tesis.
- 22) Con relación a la tabla 47, la cual consiste en indicar si existe alguna necesidad de cambio en relación con la cultura organizacional presente en el departamento en estudio, se confirma según lo indicado por los participantes que los únicos cambios que podrían favorecer a la cultura del departamento es la comunicación y la escucha asertiva. Estos dos elementos son importantes, ya que promueve una cultura organizacional más ecuánime y fluida entre cada miembro de equipo.
- 23) Sobre los factores incluidos en este modelo y de acuerdo con la tabla 48, donde se pregunta si consideran que cada uno de estos factores se encuentran presentes en el departamento, se determina que en efecto sí están presentes, lo cual permite que sea más sencillo determinar el nivel de integridad de cada uno de estos factores en el departamento.

- 24) En relación con el nivel de integración de cada uno de los factores presentes en el Departamento de Recursos Humanos, se concluye que el nivel de integración es adecuadamente alto, ya que se identificaron todos los factores pertinentes en el departamento, además, cada uno de ellos de forma individual se encuentra alineado con lo que establece cada factor del modelo, por tanto, se determina que el Departamento de Recursos Humanos del Hotel Hilton Bogotá Corferias se encuentra operando adecuada y apropiadamente, de acuerdo con lo que establece el modelo de las 7 “S” de Mckinsey, el cual especifica que, si todos sus factores se encuentran debidamente alineados e integrados, la empresa está cumpliendo con los objetivos y estrategias inicialmente establecidas. Finalmente, entre las principales fortalezas identificadas en el departamento, se encuentran las siguientes: procesos y procedimientos estandarizados, buenas relaciones interpersonales y laborales, controles estandarizados, equipo basado en competencias, oportunidades de crecimiento laboral tanto dentro como fuera de la empresa. Entre las posibles debilidades identificadas, se puede mencionar la comunicación, ya que los mismos consideran que es una oportunidad de mejora pese a que es buena dentro del departamento y la falta de digitalización de la información, ya que promueve mayor uso irracional de papelería y poca flexibilidad a la hora de búsqueda de datos de algún miembro del personal. En el caso de entrenamiento y desarrollo, una de sus debilidades es el poco apoyo recibido por parte de otros miembros de equipo y poca participación de las actividades.
- 25) Por último, se determinó que los factores de habilidades, valores compartidos y estrategia sí están operando de forma adecuada dentro de la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos, ya que, fueron las variables que se identificaron con una aplicación conforme a lo que establece el modelo Mckinsey. Por otro lado, las variables que se

consideran también adecuadas, aunque con oportunidades de mejora son las correspondientes a sistemas, estilo, estructura y personal, debido a que se identificaron ciertos aspectos que pueden ser mejorados, tanto por los participantes como la parte investigadora. Es importante resaltar que, aunque algunos de los factores pueden ser reformados para ofrecer una mejor calidad de trabajo para los colaboradores, éstos se siguen considerando adecuados y apropiados de acuerdo con lo que establece el modelo de las 7 “S” de Mckinsey.

6.2 LIMITACIONES

6.2.1 Agendas manejadas por parte de los colaboradores.

Al momento de aplicar una de las entrevistas se presentó un factor imprevisto relacionado con la disponibilidad de uno de los colaboradores del departamento por motivos laborales, lo cual dificultó la aplicación del instrumento en su momento y se tuvo que esperar un lapso de tiempo para su debida aplicación.

6.3 RECOMENDACIONES

Con base en las conclusiones anteriormente citadas, se formulan una serie de recomendaciones en relación con la gestión administrativa basada en el Modelo de las 7 “S” de Mckinsey, dirigidas específicamente a los integrantes del Departamento de Recursos Humanos.

En lo que respecta al primer objetivo específico, referente a las principales características de la gestión administrativa con el fin de evaluar la aplicación de las funciones administrativas de acuerdo con el modelo de las 7 “S” de Mckinsey, se detallan las siguientes recomendaciones:

- De acuerdo con la conclusión número 5 relacionada a la etapa de control, se recomienda a los demás departamentos del hotel realizar y ejecutar una mejor etapa de control en los procesos de reclutamiento y selección, ya que no tienen el debido conocimiento y estos

procesos llegan al Departamento de Recursos Humanos de forma poco correcta. Además, se recomienda supervisar de forma más continua los procesos de gestión del departamento para garantizar mejores resultados.

- Con relación a la conclusión número 6 relacionada con la línea entre la gestión administrativa y la filosofía de la compañía, se recomienda mantener los procesos de gestión actuales alineados con lo que establece el alto mandato, de modo que garantice un cumplimiento adecuado de las funciones presentes en el Departamento de Recursos Humanos.
- Con respecto a la conclusión número 7 concerniente a los factores indicados por los participantes que pueden mejorarse dentro de la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos, se recomienda mejorar los canales de comunicación, ya que los colaboradores consideran que, pese a que esta es bastante adecuada, siempre puede haber formas de mejorarla. También se recomienda digitalizar la información para reducir la papelería, de esta forma es más dinámico y flexible encontrar la información, economizando suministros de oficina como el papel. En el caso de entrenamiento y desarrollo, se recomienda incentivar a otros miembros de equipo en la participación de actividades de formación, así como en la socialización de otros líderes departamentales para que sea más práctico elaborar este tipo de actividades.

En cuanto al segundo objetivo específico, relacionado con la aplicación del modelo de las 7 “S” de Mckinsey dentro de la gestión administrativa para medir el grado de cumplimiento de acuerdo con el modelo, se presentan las siguientes recomendaciones:

- En vista de que los colaboradores del departamento no poseen mucho conocimiento y práctica en la aplicación de modelos de diagnóstico organizacional, de acuerdo con la

conclusión número 8, se recomienda fomentar este tipo de prácticas en caso de una necesidad de cambio o reestructuración en el departamento.

- De acuerdo con la conclusión número 11, se indicaron algunos beneficios que se pueden obtener con la aplicación de modelos de diagnóstico organizacional, tales como beneficios en los procesos de gestión, en la estrategia y estructura del departamento, comunicación, entre otros beneficios, por tanto, en caso de una necesidad de cambio o reestructuración, se recomienda realizar un diagnóstico interno previo para identificar mejoras en el departamento y así, poder elegir un modelo de diagnóstico adaptable para tales necesidades.
- En la conclusión número 12 se determinó que la aplicación del modelo de las 7 “S” de Mckinsey puede influir en el desarrollo profesional de los colaboradores, siendo así, se recomienda al departamento utilizar modelos u otros tipos de análisis organizacional, de modo que los miembros del departamento se vean envueltos en el desarrollo de estas prácticas y los incentive a adquirir nuevas experiencias, habilidades y destrezas.

En atención al tercer objetivo específico, el cual busca determinar el nivel de integración de cada uno de los factores presentes en el Departamento de Recursos Humanos con el fin de identificar fortalezas o debilidades de acuerdo con el modelo de las 7 “S” de Mckinsey, se plantean las siguientes recomendaciones:

- En función de lo planteado en la conclusión número 15 relacionado con los factores considerados por los propios colaboradores para cumplir con la estrategia del departamento, se recomienda motivar e incentivar a los miembros del equipo específicamente en los factores anteriormente mencionados, para que la estrategia se cumpla de acuerdo con lo establecido inicialmente.

- En consideración a la estructura del departamento, tal como se observa en la conclusión número 16, se recomienda actualizar algunos de los procesos que facilitan la gestión del departamento, de modo que para los miembros de equipo sea más práctico la manipulación de estos procesos. Además, se recomienda realizar una valoración de los fondos asignados al departamento para determinar si son los adecuados de acuerdo con sus objetivos y necesidades, aunado a ello, también se recomienda proponer la aprobación de más plazas en el propio departamento para tener un equipo más completo y evitar precisamente el recargo de tareas.
- Con relación a la conclusión número 17, relacionado al factor sistemas, de forma reiterada se recomienda sugerir la modificación y actualización en los sistemas empleados en el departamento, de modo que la información se digitalice para una mayor facilidad de encontrar la información en un único sitio, siempre y cuando sea posible.
- Sobre el factor estilo, de acuerdo con la conclusión número 18, se recomienda no solo mantener la calidad de la comunicación en el departamento, también ampliar los mecanismos y medios de comunicación para garantizar un correcto manejo de la información.
- En relación con la conclusión número 19, relacionado al factor personal, se recomienda realizar capacitaciones más constantes al equipo de trabajo en temas concernientes a los procesos de gestión, políticas de la compañía y demás temas de interés, ya que, según lo indicado, ven esto como una oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y destrezas que influyen tanto en su desempeño laboral como en sus intereses personales. Además, se recomienda incentivar a todos los miembros de equipo en mostrarse más anuentes y apoyar en otras tareas que pueden hacerse en conjunto, de modo que se logra evitar un recargo

innecesario en una sola persona. Por otro lado, se recomienda implementar un sistema de reconocimiento y recompensa para los miembros de equipo, esto porque consideran que este tipo de prácticas posee una influencia significativa en el rendimiento y desempeño laboral, así como en la motivación de cada uno de ellos.

- En lo que respecta al factor de habilidades, según la conclusión número 20, se recomienda realizar más entrenamientos y otro tipo de instructivos para la adquisición de nuevas habilidades, ya que los propios colaboradores del departamento consideran que, pese a que no existe una necesidad de mejorar y adquirir habilidades que sean vitales para ciertos procesos, consideran que reforzar y adquirir otro tipo de habilidades es una oportunidad de mejora.
- De acuerdo con la conclusión número 21 relacionada al factor valores compartidos, el cual se considera el centro del modelo empleado en esta investigación, se determinó que el factor se encuentra bien posicionado, además de seguir la cultura organizacional que caracteriza a la compañía, se recomienda promover este sentido de pertenencia a otros departamentos, de modo que los valores y cultura de esta compañía sean reflejados en los resultados de sus procesos de gestión.
- En relación con la conclusión número 22, misma donde se especifica si existe algún tipo de necesidad de cambio en la cultura organizacional presente en el departamento, se recomienda tomar en cuenta, según lo indicado en la respuesta de la tabla 47, mejorar en temas de comunicación y escucha asertiva, así como en todas las observaciones anteriormente señaladas que consideran mejorar, para mantener una adecuada comunicación entre alto mando y subordinado y viceversa, de modo que los colaboradores se sientan cómodos y en armonía con su lugar de trabajo.

REFERENCIAS

ARTÍCULOS

- Alshaher, A. (2013). The Mckinsey 7S model framework for e-learning system readiness assessment. *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, 6(5), 1948-1966.
https://www.researchgate.net/publication/321918535_THE_MCKINSEY_7S_MODEL_FRAMEWORK_FOR_E-LEARNING_SYSTEM_READINESS_ASSESSMENT
- Bravo Rojas, L. M., Valenzuela Muños, A., Ramos Vera, P. M. y Tejada Arana, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328.
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29062051021/29062051021.pdf>
- González Rodríguez, S. S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., y Verdezoto Cordova, G. O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37.
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>
- Loor-Zambrano, H. Y., Palacios-Florencio, B. y Navas-Bayona, W. I. (2020). Aplicación del modelo de las 7S de McKinsey en una empresa de transporte de Ecuador. *Revista Polo del Conocimiento*, 5(05), 296-311. DOI: 10.23857/pc.v5i5.1418
- Mendoza-Briones, A. A. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresa comerciales en la ciudad de Manta. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, 3(2), 947-964.
<http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.2.may.%20947-964>

Mendoza-Zamora, W. M., García-Ponce, T. Y., Delgado-Chávez, M. I. y Barreiro-Cedeño, I. M.

(2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público.

Revista científica Dominio de las Ciencias, 4(4), 206-240.

<http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/835>

LIBROS

- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las Organizaciones*. McGraw Hill. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw Hill. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Hernández y Rodríguez, S. J., Palafox de Anda, G. y Aguado Cortes, C. (2020). *Administración: pensamiento, procesos estratégicos y administrativos para la era de la inteligencia artificial*. McGraw Hill. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Hernández-Sampieri, R y Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Interamericana.
- Jones, G. R. y George, J. M. (2019). *Administración contemporánea*. McGraw Hill. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Wehrich, H., Koontz, H. y Cannice, M. V. (2017). *Administración: una perspectiva global, empresarial y de innovación*. McGraw Hill. <http://ebooks7-24.com.uh.remotexs.xyz/stage.aspx?il=&pg=&ed=>

SITIOS WEB

Recuperado de: (<https://www.hilton.com/es/corporate/#2010s>) el 01 de marzo de 2022.

Recuperado de: (https://www.hiltonhotels.com/es_XM/colombia/hilton-bogota-corferias/) el 01 de marzo de 2022.

Recuperado de: (<https://www.ingenioempresa.com/7s-de-mckinsey/>) el 04 de marzo de 2022.

Recuperado de: (<https://www.webyempresas.com/gestion-administrativa/>) el 05 de marzo de 2022.

Recuperado de: (<https://gestion.pensemos.com/cuales-son-las-7s-de-mckinsey-y-como-implementarlas>) el 05 de marzo de 2022.

TESIS Y TRABAJOS DE GRADO

Barahona Campos, R. (2014) *Elaboración del plan estratégico para el centro de investigaciones en administración, economía y gestión tecnológica (ciadeg-tec) (2014-2018)* [Proyecto de Bachillerato, Instituto Tecnológico de Costa Rica].

<https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/3340>

Campero, H. (2017) *Evaluación de la Percepción de los colaboradores de la ONG Opción Venezuela sobre las dimensiones de las 7 “S” de Mckinsey* [Trabajo de grado para optar al grado de especialista en desarrollo organizacional, Universidad Católica Andrés Bello].

<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAT6696.pdf>

Elorreaga Sosa, R. N. y González Gamarra, J. M. (2019) *Diagnóstico interno organizacional de la COSEMSELAM basado en el modelo de las 7s de Mckinsey, período 2018* [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].

https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2071/1/TL_ElorreagaSosaRosa_GonzalezGamarraJose.pdf

Escorcía Díaz, L. H. y Pérez Ávila, V. (2014) *Análisis Organizacional de la empresa Herrera & Durán Ltda. basado en el modelo de las 7'S de McKinsey* [Trabajo de grado para optar por el título de Administradora de Empresas, Universidad de Cartagena].

<https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/1620>

Espinoza Soto, J. A. (2018) *Diagnóstico organizacional del restaurante La Proa Pimentel basado en el modelo de seis cajas de Weisbord – 2017* [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].

https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1689/1/TL_EspinozaSotoJorelly.pdf

- García Figueroa, H. S. y Mendoza Untiveros, J. E. (2018) *Diagnóstico Organizacional basado en el modelo de las 7'S de Mckinsey en la empresa Inversiones Muchik S.A.C.* [Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/1408>
- Gómez Gómez, A. (2021) *Análisis de la gestión administrativa y financiero de la ASADA de Lepanto, Puntarenas en el periodo 2019-2020* [Tesis de Licenciatura, Universidad Hispanoamericana].
<http://198.27.66.206.uh.remotexs.xyz/xmlui/bitstream/handle/123456789/6519/ADM-1312.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Imbachiz Ortiz, L. J. y Alarcón Trujillo, L. F. (2016) *Diagnóstico Organizacional y Plan de Mejoramiento de la empresa Estética Facial y Corporal Mediterráneo de la Ciudad de Girardot-Cundinamarca* [Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas, Universidad de Cundinamarca].
<https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/bitstream/handle/>
- Jiménez Arias, B. P. (2020) *Evaluación de controles gerenciales para la adecuada gestión administrativa por parte del comité cantonal de deporte y recreación de Desamparados, San José, II semestre 2019* [Tesis de Licenciatura, Universidad Hispanoamericana].
<http://13.65.82.242:8080/xmlui/handle/cenit/5834>
- Méndez Martínez, D. P. (2015) *Aplicación del modelo de las 7S de Mckinsey para la mejora de la planeación estratégica del Proyecto Agrocascada de Pacific Rubiales Energy* [Trabajo de grado, Universidad Distrital Francisco José de Caldas].
<https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/7335/Diana%20Paola%20Mendez%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ortega Santos, J. P. (2017) Incidencia del clima organizacional y de la justicia organizacional en la satisfacción laboral de los empleados: análisis para dos instituciones de educación superior [ies] en Ecuador [Tesis de Doctorado, Universidad del Rosario].

<https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/18533>

Ortiz Elias, A. N. (2021) El modelo de las 7s de Mckinsey en la gestión administrativa en el local central de la UPLA-HUANCAYO [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de los Andes]. <https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/2498>

ANEXOS

ANEXO N° 1 GUÍA DE ENTREVISTA PARA LOS PARTICIPANTES



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista se establece para analizar la gestión administrativa basada en el modelo de las siete "S" de Mckinsey, para ser aplicado en el departamento de recursos humanos en el hotel Hilton Bogotá Conferías, durante el primer semestre del 2022.

El presente instrumento contiene una serie de preguntas abiertas relacionadas al tema indicado en el párrafo anterior, con la finalidad de realizar el análisis correspondiente a la presente investigación. Los datos obtenidos son de carácter confidencial, no se expondrán los nombres de los entrevistados y la información obtenida será resguardada únicamente para fines académicos.

ENTREVISTADO: _____

CATEGORÍA 1: Modelo de las 7S de Mckinsey

Indicador 1: Funciones administrativas.

1. De acuerdo con la gestión administrativa, ¿considera que en su departamento se aplica una gestión administrativa adecuada? Explique.
2. Según la etapa de planeación, ¿considera que en su departamento esta etapa se establece en los periodos solicitados por la alta gerencia?
3. Con respecto a la pregunta anterior, ¿considera que la planeación de su departamento está fundamentada con las necesidades que establece el Hotel?
4. De acuerdo con la etapa de organización, ¿considera que en su departamento la repartición de tareas se encuentra dividida adecuadamente y de acuerdo a su cargo?
5. En atención a la etapa de integración de personal, ¿considera que los procesos de reclutamiento y selección son adecuados?
6. Para la etapa de dirección, ¿el líder del departamento cumple con su rol de liderazgo necesario para el Hotel y su equipo de trabajo? ¿Conoce usted el estilo de liderazgo que aplica?
7. En relación con la pregunta anterior, ¿considera que su líder tiene la capacidad de motivar, incentivar y apoyar a su equipo de trabajo? Explique.
8. De acuerdo con la etapa de control, ¿considera que los procesos regulares del departamento son revisados periódicamente? ¿Cada cuánto?

9. Con respecto a la pregunta anterior, ¿considera que los estándares de control implementados en su departamento se adecúan a las necesidades del departamento? ¿Cuáles mejoraría o recomendaría?
10. Según su experiencia, ¿considera que la gestión administrativa del departamento se encuentra alineada a la cultura que establece el Hotel?
11. Según su opinión, ¿considera que existen factores que puedan mejorarse en la gestión administrativa de su departamento? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles factores podrían mejorar la gestión administrativa del departamento. Si su respuesta es no, favor indique por qué.

CATEGORÍA 2: APLICACIÓN DEL MODELO DE LAS 7 "S" DE MCKINSEY.

Indicador 1: El grado de cumplimiento de acuerdo al modelo.

12. Según su experiencia, ¿se encuentra familiarizado con la elaboración o aplicación de diagnóstico organizacional?
13. Con relación a la pregunta anterior, ¿se encuentra familiarizado con la elaboración o aplicación de modelos de diagnóstico organizacional?
14. ¿Considera que estas prácticas poseen utilidad como factor de mejora dentro de la gestión administrativa de su departamento?
15. ¿Conoce el modelo de diagnóstico organizacional de las 7 "S" de Mckinsey?
16. En relación con la pregunta anterior, ¿cree que este modelo influye positiva o negativamente en el departamento? Explique.
17. ¿Considera que la aplicación de modelos de diagnóstico organizacional puede traer más beneficios en sus procesos de gestión? ¿Cómo en cuáles?
18. Mencionado el modelo de las 7 "S" de Mckinsey, ¿considera que en su departamento podría implementarse para realizar cambios necesarios?
19. ¿Considera que la aplicación del modelo de las 7 "S" de Mckinsey puede influir en el desarrollo profesional de los colaboradores que conforman el departamento?
20. En su opinión, ¿considera que la finalidad de este modelo es señalar únicamente las debilidades presentes en la organización? Justifique su respuesta.
21. Con base en su experiencia, ¿cree que el modelo de las 7 "S" de Mckinsey posee una relación con la gestión administrativa?
22. De existir una deficiente gestión administrativa en su departamento, ¿cree usted que aplicar este modelo de diagnóstico organizacional sería una posible solución?

CATEGORÍA 3: LOS FACTORES DEL MODELO MCKINSEY: ESTRATEGIA, ESTRUCTURA, SISTEMAS, ESTILO, PERSONAL, HABILIDADES Y VALORES COMPARTIDOS.

Indicador 1: El nivel de integración de los factores.

23. En su experiencia, ¿considera que la estrategia de su departamento se encuentra alineada con la filosofía del Hotel?
24. Con respecto a la pregunta anterior, ¿qué factores cree usted que se necesitan para cumplir con la estrategia del departamento?
25. En relación con la estructura del departamento, ¿considera que los procesos que facilitan la gestión son adecuados? Si la respuesta es no, favor mencione qué factores podrían mejorar esos procesos
26. ¿Considera que la estructura organizacional del departamento se encuentra alineada de acuerdo con lo que establece la compañía (por estructura organizacional se refiere a jerarquía, cargo, obligaciones, etc.)?
27. En relación con la estructura del departamento, ¿considera que la administración y estructuración de los recursos (personas, dinero, tiempo, material) son adecuados?
28. ¿Considera que los sistemas empleados en su departamento son los más adecuados y óptimos para su eficiencia y eficacia en los procesos administrativos?
29. Con relación a la pregunta anterior, ¿cree usted que los sistemas empleados en el departamento requieren alguna modificación, actualización o cambio? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles son esos cambios.
30. ¿Considera que el estilo de liderazgo de su departamento está alineado con la filosofía establecida de la empresa?
31. En su opinión, ¿considera que usted ha desarrollado sentido de pertenencia con el estilo de su compañía?
32. La comunicación es vital para el estilo. En su experiencia, ¿considera que el departamento mantiene una comunicación continua, asertiva y fluida?
33. En su experiencia, ¿cómo calificaría el liderazgo empleado en su departamento? Comente.
34. ¿Considera que en su departamento existen necesidades en el personal, tales como: capacitación, trabajo en equipo, comunicación, empoderamiento, ¿entre otros? Amplíe su respuesta a las necesidades que considere importante mencionar.
35. ¿Cree usted que un sistema de recompensas y reconocimientos influye en el rendimiento laboral? Comente.
36. En su opinión, ¿cree usted que la motivación es un factor influyente en su desempeño laboral?
37. ¿Considera que existe una necesidad de capacitación para mejorar o adquirir nuevas habilidades?
38. En su experiencia, ¿considera que ha adquirido nuevas habilidades? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles han sido esas habilidades y cómo las ha adquirido
39. ¿Cree usted que los valores de su departamento se encuentran alineados con la filosofía del Hotel?

40. Desde su experiencia, ¿puede mencionar algunos de los valores que caracterizan su departamento?
41. ¿Considera que ha generado sentido de pertenencia a los valores del departamento?
42. En su opinión, ¿considera que existe alguna necesidad de cambio en relación con la cultura organizacional presente en su departamento? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles cambios podrían favorecer.
43. ¿Considera que los factores que incluye este modelo se encuentran presentes en su departamento?
-

ANEXO N° 2 SISTEMATIZACIÓN DE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista se establece para analizar la gestión administrativa basada en el modelo de las siete "S" de McKinsey, para ser aplicado en el departamento de recursos humanos en el hotel Hilton Bogotá Corferias, durante el primer semestre del 2022.

El presente instrumento contiene una serie de preguntas abiertas relacionadas al tema indicado en el párrafo anterior, con la finalidad de realizar el análisis correspondiente a la presente investigación. Los datos obtenidos son de carácter confidencial, no se expondrán los nombres de los entrevistados y la información obtenida será resguardada únicamente para fines académicos.

ENTREVISTADO: #1

CATEGORÍA 1: Modelo de las 7S de McKinsey

Indicador 1: Funciones administrativas.

1. De acuerdo con la gestión administrativa, ¿considera que en su departamento se aplica una gestión administrativa adecuada? Explique.

-Sí, se siguen procesos que ya se encuentran establecidos por la compañía, además los procesos que seguimos en el departamento se encuentran estandarizados por lo que considero que si se maneja una gestión administrativa adecuada.

2. Según la etapa de planeación, ¿considera que en su departamento esta etapa se establece en los periodos solicitados por la alta gerencia?

-Sí, cumplimos tiempos establecidos tratando de ser efectivos con el tiempo; sin embargo, pongo como ejemplo los procesos de selección, actualmente se están demorando más de lo habitual por las necesidades del puesto, esto porque las personas que están aplicando no cumplen con los requisitos del puesto y perfil solicitado. Ajeno a ello si se están cumpliendo los objetivos de acuerdo a lo planeado.

3. Con respecto a la pregunta anterior, ¿considera que la planeación de su departamento está fundamentada con las necesidades que establece el Hotel?

-Totalmente, como departamento nos adecuamos a lo solicitado por la gerencia.

4. De acuerdo con la etapa de organización, ¿considera que en su departamento la repartición de tareas se encuentra dividida adecuadamente y de acuerdo a su cargo?

-Sí, todos los integrantes del departamento tienen sus funciones claras y equitativamente distribuidas.

5. En atención a la etapa de integración de personal, ¿considera que los procesos de reclutamiento y selección son adecuados?

-Sí, totalmente.

6. Para la etapa de dirección, ¿el líder del departamento cumple con su rol de liderazgo necesario para el Hotel y su equipo de trabajo? ¿Conoce usted el estilo de liderazgo que aplica?

-Sí, junto con la directora del departamento tratamos de mantener una relación estrecha con todos los integrantes del departamento, además se trata de involucrar a todos los integrantes para que sean partícipes de la toma de decisión y aspectos importantes del departamento.

7. En relación con la pregunta anterior, ¿considera que su líder tiene la capacidad de motivar, incentivar y apoyar a su equipo de trabajo? Explique.

-Sí, creo que lo hace a través del ejemplo, además, cuando algún miembro del equipo tiene alguna duda o inquietud el líder del departamento se muestra anuente a evacuarla y apoyar ante cualquier inquietud. También ha demostrado ser muy abierta a la hora de enseñarnos.

8. De acuerdo con la etapa de control, ¿considera que los procesos regulares del departamento son revisados periódicamente? ¿Cada cuánto?

-Sí, en las reuniones departamentales se realizan seguimientos del departamento. Por lo general estas reuniones ya se encuentran estandarizadas por la compañía, por lo que se realizan semestralmente aproximadamente.

9. Con respecto a la pregunta anterior, ¿considera que los estándares de control implementados en su departamento se adecúan a las necesidades del departamento? ¿Cuáles mejoraría o recomendaría?

-Sí, por el momento no considero que sea necesario algún cambio; sin embargo, es mejor evaluarlos durante los procesos para ahí si buscar una posible mejoría. Pongo como ejemplo el incremento en las actividades del hotel, con esto estamos volviendo a contratar más personas, por lo que ahí justamente aprovechamos para evaluar si estamos aplicando los procesos de forma adecuada.

10. Según su experiencia, ¿considera que la gestión administrativa del departamento se encuentra alineada a la cultura que establece el Hotel?

-Totalmente, nuestro departamento es el encargado de impregnar la filosofía de la compañía no solo a nuestro departamento, también tratamos de contagiar al resto.

11. Según su opinión, ¿considera que existen factores que puedan mejorarse en la gestión administrativa de su departamento? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles factores podrían mejorar la gestión administrativa del departamento. Si su respuesta es no, favor indique por qué.

-Tanto como mi persona como la directora del departamento estamos asumiendo un reto el cual es velar por dos hoteles al mismo tiempo, considero que el aspecto a mejorar es la comunicación. A pesar de que en el departamento se mantiene una comunicación bastante fluida, a veces ocurre que a los demás miembros del equipo se les olvida comunicar algo y también a nosotras como encargadas del departamento olvidamos comunicarle al resto del equipo. Por lo que si considero que podríamos seguir mejorando el tema de la comunicación.

CATEGORÍA 2: APLICACIÓN DEL MODELO DE LAS 7 "S" DE MCKINSEY.

Indicador 1: El grado de cumplimiento de acuerdo al modelo.

12. Según su experiencia, ¿se encuentra familiarizado con la elaboración o aplicación de diagnóstico organizacional?

-Sí, creo que lo hicimos aquí en su momento para la apertura del hotel.

13. Con relación a la pregunta anterior, ¿se encuentra familiarizado con la elaboración o aplicación de modelos de diagnóstico organizacional?

-No, la aplicación de modelos de diagnóstico organizacional no lo tengo tan presente.

14. ¿Considera que estas prácticas poseen utilidad como factor de mejora dentro de la gestión administrativa de su departamento?

-Sí, creo que nos ayudaría bastante a entender cómo se encuentra el ambiente y para realizar un diagnóstico de la organización para entender cómo se encuentra la organización.

15. ¿Conoce el modelo de diagnóstico organizacional de las 7 "S" de Mckinsey?

-No lo conocía hasta que me lo comentaste.

16. En relación con la pregunta anterior, ¿cree que este modelo influye positiva o negativamente en el departamento? Explique.

-Positivamente.

17. ¿Considera que la aplicación de modelos de diagnóstico organizacional puede traer más beneficios en sus procesos de gestión? ¿Cómo en cuáles?

-Sí, considero que el tema de diagnóstico organizacional no solamente podría beneficiar a este departamento, sino también influir en los encargados de otros departamentos para sus procesos de gestión.

18. Mencionado el modelo de las 7 "S" de Mckinsey, ¿considera que en su departamento podría implementarse para realizar cambios necesarios?

-Sí, sería interesante poderlo aplicar.

19. ¿Considera que la aplicación del modelo de las 7 "S" de Mckinsey puede influir en el desarrollo profesional de los colaboradores que conforman el departamento?

-Totalmente, toda nueva práctica que se implemente ayuda a mejorar.

20. En su opinión, ¿considera que la finalidad de este modelo es señalar únicamente las debilidades presentes en la organización? Justifique su respuesta.

-No, creo que también nos ayudaría a identificar oportunidades de mejora en las que podemos ser más fuertes.

21. Con base en su experiencia, ¿cree que el modelo de las 7 "S" de Mckinsey posee una relación con la gestión administrativa?

-Sí, totalmente. Considero que está muy ligada al modelo porque la gestión administrativa depende de cada factor presente.

22. De existir una deficiente gestión administrativa en su departamento, ¿cree usted que aplicar este modelo de diagnóstico organizacional sería una posible solución?

-Claro, nos ayudaría a entender cuál es el problema.

CATEGORÍA 3: LOS FACTORES DEL MODELO MCKINSEY: ESTRATEGIA, ESTRUCTURA, SISTEMAS, ESTILO, PERSONAL, HABILIDADES Y VALORES COMPARTIDOS.

Indicador 1: El nivel de integración de los factores.

23. En su experiencia, ¿considera que la estrategia de su departamento se encuentra alineada con la filosofía del Hotel?

-Sí.

24. Con respecto a la pregunta anterior, ¿qué factores cree usted que se necesitan para cumplir con la estrategia del departamento?

-Considero que se necesita mayor apoyo por parte de los demás departamentos, puntualmente en el factor empatía, esto porque al necesitar trámites concernientes a su departamento nos presionan para ejecutarlos olvidando que existen una serie de procesos.

25. En relación con la estructura del departamento, ¿considera que los procesos que facilitan la gestión son adecuados? Si la respuesta es no, favor mencione qué factores podrían mejorar esos procesos

-Sí, considero que a pesar de que las actividades del hotel están volviendo a la normalidad y con ello más trabajo, la estructura del departamento y funciones se mantiene.

26. ¿Considera que la estructura organizacional del departamento se encuentra alineada de acuerdo con lo que establece la compañía (por estructura organizacional se refiere a jerarquía, cargo, obligaciones, etc.)?

-Sí.

27. En relación con la estructura del departamento, ¿considera que la administración y estructuración de los recursos (personas, dinero, tiempo, material) son adecuados?

-Considero que en el factor dinero podría ser mejor.

28. ¿Considera que los sistemas empleados en su departamento son los más adecuados y óptimos para su eficiencia y eficacia en los procesos administrativos?

-Sí, están bien actualizados.

29. Con relación a la pregunta anterior, ¿cree usted que los sistemas empleados en el departamento requieren alguna modificación, actualización o cambio? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles son esos cambios.

-No considero que sea necesario un cambio en los sistemas empleados; sin embargo, desde mi experiencia he utilizado otros sistemas que desde mi punto de vista se me han facilitado más, pero los sistemas actuales también he logrado utilizarlos.

30. ¿Considera que el estilo de liderazgo de su departamento está alineado con la filosofía establecida de la empresa?

-Sí.

31. En su opinión, ¿considera que usted ha desarrollado sentido de pertenencia con el estilo de su compañía?

-Sí, he trabajado en esta compañía alrededor de 10 años y estoy enamorada con el estilo y filosofía de la compañía.

32. La comunicación es vital para el estilo. En su experiencia, ¿considera que el departamento mantiene una comunicación continua, asertiva y fluida?

-Sí, por la situación de cluster se ha dificultado, pero es algo en lo que trabajamos día con día para mejorar la comunicación.

33. En su experiencia, ¿cómo calificaría el liderazgo empleado en su departamento?

Comente.

-Desde los comentarios expresados por el miembro de equipo, tanto de mi persona como de la directora del departamento, destacan nuestra buena energía, motivación y alegría como factores destacables de nuestro liderazgo.

34. ¿Considera que en su departamento existen necesidades en el personal, tales como: capacitación, trabajo en equipo, comunicación, empoderamiento, ¿entre otros? Amplíe su respuesta a las necesidades que considere importante mencionar.

-Considero que las capacitaciones nunca sobran, siempre existe un tema nuevo e incluso temas por reforzar, por lo que creería que todos los mencionados anteriormente son válidos como tema de capacitación.

35. ¿Cree usted que un sistema de recompensas y reconocimientos influye en el rendimiento laboral? Comente.

-Claro, totalmente. Incluso desde una perspectiva fuera de este departamento, tratamos de motivar y apoyar a los demás miembros de equipo.

36. En su opinión, ¿cree usted que la motivación es un factor influyente en su desempeño laboral?

-Por supuesto, si no existe un personal motivado no va a existir un buen rendimiento laboral.

37. ¿Considera que existe una necesidad de capacitación para mejorar o adquirir nuevas habilidades?

-No considero que exista una necesidad por falta de habilidades, pero tener capacitaciones continuas sería bueno como un tema de refuerzo.

38. En su experiencia, ¿considera que ha adquirido nuevas habilidades? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles han sido esas habilidades y cómo las ha adquirido

-Sí, en esta empresa he logrado adquirir habilidades como liderazgo gracias al ascenso de puesto que tuve.

39. ¿Cree usted que los valores de su departamento se encuentran alineados con la filosofía del Hotel?

-Por supuesto.

40. Desde su experiencia, ¿puede mencionar algunos de los valores que caracterizan su departamento?

-Empatía, carisma, trabajo en equipo

41. ¿Considera que ha generado sentido de pertenencia a los valores del departamento?

-Totalmente.

42. En su opinión, ¿considera que existe alguna necesidad de cambio en relación con la cultura organizacional presente en su departamento? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles cambios podrían favorecer.

-No, hablo por todo el equipo al decir que nos encanta la filosofía y cultura que mantenemos en nuestro departamento.

43. ¿Considera que los factores que incluye este modelo se encuentran presentes en su departamento?

-Sí.



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista se establece para analizar la gestión administrativa basada en el modelo de las siete "S" de McKinsey, para ser aplicado en el departamento de recursos humanos en el hotel Hilton Bogotá Conferias, durante el primer semestre del 2022.

El presente instrumento contiene una serie de preguntas abiertas relacionadas al tema indicado en el párrafo anterior, con la finalidad de realizar el análisis correspondiente a la presente investigación. Los datos obtenidos son de carácter confidencial, no se expondrán los nombres de los entrevistados y la información obtenida será resguardada únicamente para fines académicos.

ENTREVISTADO: #2

CATEGORÍA 1: Modelo de las 7S de McKinsey

Indicador 1: Funciones administrativas.

1. De acuerdo con la gestión administrativa, ¿considera que en su departamento se aplica una gestión administrativa adecuada? Explique.

-Sí, considero que las funciones administrativas dentro del departamento están bastante claras, ya todos los procesos se encuentran estandarizados tanto para los miembros de equipo como para los nuevos integrantes.

2. Según la etapa de planeación, ¿considera que en su departamento esta etapa se establece en los periodos solicitados por la alta gerencia?

-Sí, cumplimos con el tiempo solicitado. Cada diciembre realizamos la planificación anual del departamento para el siguiente periodo.

3. Con respecto a la pregunta anterior, ¿considera que la planeación de su departamento está fundamentada con las necesidades que establece el Hotel?

-Sí, sobre todo ante las necesidades de los miembros de equipo. Pongo como ejemplo a los nuevos ingresos, deseamos que su ingreso al hotel sea la más adecuada para que los mismos se enamoren de nuestra compañía.

4. De acuerdo con la etapa de organización, ¿considera que en su departamento la repartición de tareas se encuentra dividida adecuadamente y de acuerdo a su cargo?

-Sí, por supuesto. Actualmente tenemos varios cargos en donde todos se encuentran bien delimitados por función del puesto. Esto se les explica y asigna al momento de entrar, también si se le asigna una nueva tarea a algún miembro y presenta alguna duda o inquietud entre todos tratamos de ayudar para que sea lo más equitativo posible.

5. En atención a la etapa de integración de personal, ¿considera que los procesos de reclutamiento y selección son adecuados?

-Sí, en este momento tenemos algunas herramientas que nos facilitan estos procedimientos, ya sea por medio de la página oficial del hotel, por bolsa de empleo, entre otras que nos han permitido ejecutar estos procesos.

6. Para la etapa de dirección, ¿el líder del departamento cumple con su rol de liderazgo necesario para el Hotel y su equipo de trabajo? ¿Conoce usted el estilo de liderazgo que aplica?

-Sí, a pesar del cambio de líder que hubo hace un tiempo considero que el líder actual es una persona bastante estructurada, con mucho conocimiento, dispuesta a enseñar y compartir ese conocimiento. Considero que es un líder visionario y a la vez capacitador, pues siempre busca como orientarnos de forma adecuada.

7. En relación con la pregunta anterior, ¿considera que su líder tiene la capacidad de motivar, incentivar y apoyar a su equipo de trabajo? Explique.

-Sí, aunque considero que en el tema de motivación se está dando un poco al revés por el tema de que es un nuevo líder en el departamento, entonces todos los miembros del departamento estamos motivándola para que cada vez se integre más a nuestro equipo de trabajo, así como al comité ejecutivo; sin embargo, considero que ha tenido bastante afinidad con todos los miembros.

8. De acuerdo con la etapa de control, ¿considera que los procesos regulares del departamento son revisados periódicamente? ¿Cada cuánto?

-Normalmente nos aplican una auditoría una vez al año. Internamente nosotros como equipo revisamos los procesos de nuestro departamento y si observamos que hay presencia de alguna falencia nos reunimos con la directora para encontrar una posible solución. No puedo decir que es periódicamente, es algo más del día a día.

9. Con respecto a la pregunta anterior, ¿considera que los estándares de control implementados en su departamento se adecúan a las necesidades del departamento? ¿Cuáles mejoraría o recomendaría?

-Sí, al ser una compañía que brinda sus estándares y protocolos es más sencillo este tema pues nos limitamos a seguir esos procesos de control. Como mejora diría que sería capacitar más a los gerentes de departamento en el proceso de reclutamiento, ya que nosotros como departamento de recursos humanos no reclutamos es el gerente de cada departamento quien inicia ese proceso

y en algunas ocasiones los mismos no tienen el debido conocimiento en este sistema y luego nos están pidiendo apoyo para el mismo.

10. Según su experiencia, ¿considera que la gestión administrativa del departamento se encuentra alineada a la cultura que establece el Hotel?

-Sí, como departamento considero que nos encontramos bastante enfocados en todo el proceso administrativo y en cómo podemos mejorar en cada aspecto. Siempre que vemos que existe una oportunidad de mejora lo trabajamos para ser más eficientes en este proceso.

11. Según su opinión, ¿considera que existen factores que puedan mejorarse en la gestión administrativa de su departamento? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles factores podrían mejorar la gestión administrativa del departamento. Si su respuesta es no, favor indique por qué.

-Considero que la eliminación de papelería sería más adecuada para cada proceso, pues así es más sencillo buscar la información en un solo lugar, en vez de estar almacenando papel corriendo el riesgo de perderlo, dañarlo, etc. Además, digitalizar la información desde mi perspectiva es más dinámico y flexible para los procesos administrativos.

CATEGORÍA 2: APLICACIÓN DEL MODELO DE LAS 7 "S" DE MCKINSEY.

Indicador 1: El grado de cumplimiento de acuerdo al modelo.

12. Según su experiencia, ¿se encuentra familiarizado con la elaboración o aplicación de diagnóstico organizacional?

-Sí, he tenido experiencia con la elaboración o aplicación de diagnóstico organizacional tanto aquí en el hotel como en otras compañías para las que he laborado.

13. Con relación a la pregunta anterior, ¿se encuentra familiarizado con la elaboración o aplicación de modelos de diagnóstico organizacional?

-No, no he tenido experiencia aplicando modelos de diagnóstico organizacional.

14. ¿Considera que estas prácticas poseen utilidad como factor de mejora dentro de la gestión administrativa de su departamento?

-Sí, por supuesto que sí podría beneficiar al departamento.

15. ¿Conoce el modelo de diagnóstico organizacional de las 7 "S" de McKinsey?

-No.

16. En relación con la pregunta anterior, ¿cree que este modelo influye positiva o negativamente en el departamento? Explique.

-De acuerdo a lo que me explicaste, considero que el departamento podría verse beneficiado de forma positiva.

17. ¿Considera que la aplicación de modelos de diagnóstico organizacional puede traer más beneficios en sus procesos de gestión? ¿Cómo en cuáles?

-Sí, considero que sobre todo en temas de estrategia y estructura.

18. Mencionado el modelo de las 7 "S" de Mckinsey, ¿considera que en su departamento podría implementarse para realizar cambios necesarios?

-Para aplicarlo tendría que revisar muy detalladamente cada factor del modelo, pero con solo los que mencionas aunado a la gran estandarización que posee esta compañía considero que si sería productivo la aplicación de este modelo.

19. ¿Considera que la aplicación del modelo de las 7 "S" de Mckinsey puede influir en el desarrollo profesional de los colaboradores que conforman el departamento?

-Siempre que contribuya a una mejora como equipo considero que si tiene un efecto positivo en cada miembro.

20. En su opinión, ¿considera que la finalidad de este modelo es señalar únicamente las debilidades presentes en la organización? Justifique su respuesta.

-No, creo que también el modelo permite señalar las fortalezas.

21. Con base en su experiencia, ¿cree que el modelo de las 7 "S" de Mckinsey posee una relación con la gestión administrativa?

-Sí.

22. De existir una deficiente gestión administrativa en su departamento, ¿cree usted que aplicar este modelo de diagnóstico organizacional sería una posible solución?

-Sí.

CATEGORÍA 3: LOS FACTORES DEL MODELO MCKINSEY: ESTRATEGIA, ESTRUCTURA, SISTEMAS, ESTILO, PERSONAL, HABILIDADES Y VALORES COMPARTIDOS.

Indicador 1: El nivel de integración de los factores.

23. En su experiencia, ¿considera que la estrategia de su departamento se encuentra alineada con la filosofía del Hotel?

-Sí, considero que nuestro departamento está bien fundamentado con la filosofía que establece la compañía y como departamento de recursos humanos nuestro objetivo también es transmitirle esto a los demás departamentos.

24. Con respecto a la pregunta anterior, ¿qué factores cree usted que se necesitan para cumplir con la estrategia del departamento?

-Considero que concientizar al comité ejecutivo en muchos de los procesos que se lleva a cabo en los departamentos, tanto como a los líderes de departamentos, sobre todo en temas de procesos administrativos de cada departamento, creo que es necesario que estos procesos se cumplan de la forma que tiene que ser y como lo estipula la compañía.

25. En relación con la estructura del departamento, ¿considera que los procesos que facilitan la gestión son adecuados? Si la respuesta es no, favor mencione qué factores podrían mejorar esos procesos

-Sí.

26. ¿Considera que la estructura organizacional del departamento se encuentra alineada de acuerdo con lo que establece la compañía (por estructura organizacional se refiere a jerarquía, cargo, obligaciones, etc.)?

-Sí, considero que la estructura organizacional se encuentra bien.

27. En relación con la estructura del departamento, ¿considera que la administración y estructuración de los recursos (personas, dinero, tiempo, material) son adecuados?

-Creo que, en el tema de presupuesto, ya que como departamento de recursos humanos siempre queremos ofrecerles actividades bonitas y extraordinarias a nuestros miembros de equipo.

28. ¿Considera que los sistemas empleados en su departamento son los más adecuados y óptimos para su eficiencia y eficacia en los procesos administrativos?

-La mayoría sí, desde luego que pueden existir mejorías en algunos sistemas.

29. Con relación a la pregunta anterior, ¿cree usted que los sistemas empleados en el departamento requieren alguna modificación, actualización o cambio? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles son esos cambios.

-Sí, pongo como ejemplo el sistema de nómina. Considero que podrían modificarla para poder agregar más información, de modo que al buscar una persona en específico logremos visualizar su contrato, citas u otra información concerniente a ese miembro de equipo. Por el momento todo lo tenemos que visualizar de forma separada y considero que podría ser más ágil y dinámico de la forma en que sugiero.

30. ¿Considera que el estilo de liderazgo de su departamento está alineado con la filosofía establecida de la empresa?

-Sí.

31. En su opinión, ¿considera que usted ha desarrollado sentido de pertenencia con el estilo de su compañía?

-Completamente, creo que es un factor importante cuando inicias un nuevo trabajo, desde mi experiencia estoy enamorada de esta filosofía y es importante identificarse con la filosofía, adaptarla y entenderla.

32. La comunicación es vital para el estilo. En su experiencia, ¿considera que el departamento mantiene una comunicación continua, asertiva y fluida?

-Por supuesto, más que un equipo somos una familia y entendemos que comunicarnos es importante y necesario, la comunicación entre todo el equipo es igual en todos los niveles.

33. En su experiencia, ¿cómo calificaría el liderazgo empleado en su departamento? Comente.

-En una escala de 1 a 5, diría que 4 ó 5, no siempre existe la perfección, pero considero que el trabajo de nuestra líder ha sido bastante bueno.

34. ¿Considera que en su departamento existen necesidades en el personal, tales como: capacitación, trabajo en equipo, comunicación, empoderamiento, ¿entre otros? Amplíe su respuesta a las necesidades que considere importante mencionar.

-No considero que existan tales necesidades; sin embargo, el tema de capacitaciones siempre va a ser importante sobre todo en temas de normatividad, de la compañía, entre otras.

35. ¿Cree usted que un sistema de recompensas y reconocimientos influye en el rendimiento laboral? Comente.

-Sí, considero que más que influir es un tema de motivación de cada persona. Como departamento siempre tratamos de ofrecer actividades extra laborales para motivar a los diferentes miembros de equipo, fomentar el compañerismo, la comunicación, entre otras. Internamente siempre tratamos de hacer actividades para nosotros mismos y motivarnos.

36. En su opinión, ¿cree usted que la motivación es un factor influyente en su desempeño laboral?

-Sí, creo que la motivación depende de cada persona y no solo de la motivación extrínseca.

37. ¿Considera que existe una necesidad de capacitación para mejorar o adquirir nuevas habilidades?

-Sí, creo que las capacitaciones siempre traen nuevas habilidades y siempre existen cosas nuevas por aprender, nunca es suficiente.

38. En su experiencia, ¿considera que ha adquirido nuevas habilidades? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles han sido esas habilidades y cómo las ha adquirido

-Sí, la experiencia que me ha brindado la hotelería ha sido gratificante, me ha permitido adquirir habilidades como la hospitalidad. También los programas que ofrece la compañía de aprendizaje me ha permitido desarrollar trayectoria profesional lo que me ha permitido adquirir otras habilidades a lo largo de esta experiencia.

39. ¿Cree usted que los valores de su departamento se encuentran alineados con la filosofía del Hotel?

-Sí.

40. Desde su experiencia, ¿puede mencionar algunos de los valores que caracterizan su departamento?

-Transparencia, confianza

41. ¿Considera que ha generado sentido de pertenencia a los valores del departamento?

-Sí.

42. En su opinión, ¿considera que existe alguna necesidad de cambio en relación con la cultura organizacional presente en su departamento? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles cambios podrían favorecer.

-No.

43. ¿Considera que los factores que incluye este modelo se encuentran presentes en su departamento?

-Sí.



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
 ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista se establece para analizar la gestión administrativa basada en el modelo de las siete "S" de McKinsey, para ser aplicado en el departamento de recursos humanos en el hotel Hilton Bogotá Corferias, durante el primer semestre del 2022.

El presente instrumento contiene una serie de preguntas abiertas relacionadas al tema indicado en el párrafo anterior, con la finalidad de realizar el análisis correspondiente a la presente investigación. Los datos obtenidos son de carácter confidencial, no se expondrán los nombres de los entrevistados y la información obtenida será resguardada únicamente para fines académicos.

ENTREVISTADO: #3

CATEGORÍA 1: Modelo de las 7S de McKinsey

Indicador 1: Funciones administrativas.

1. De acuerdo con la gestión administrativa, ¿considera que en su departamento se aplica una gestión administrativa adecuada? Explique.

-Sí, en el departamento existen procesos ya estandarizados que permite que todos los procesos se realicen de forma más efectiva, por lo que si considero que sea adecuada.

2. Según la etapa de planeación, ¿considera que en su departamento esta etapa se establece en los periodos solicitados por la alta gerencia?

-Sí, esta etapa se planifica con cierta anterioridad con la finalidad de presentarla lo más ordenada y estructurada posible. Siempre cumplimos con el tiempo establecido de entrega.

3. Con respecto a la pregunta anterior, ¿considera que la planeación de su departamento está fundamentada con las necesidades que establece el Hotel?

-Sí, siempre se toma como base lo que necesite la compañía de acuerdo a lo que establecen y sus necesidades.

4. De acuerdo con la etapa de organización, ¿considera que en su departamento la repartición de tareas se encuentra dividida adecuadamente y de acuerdo a su cargo?

-Sí, cada miembro tiene asignado sus funciones de acuerdo a su puesto.

5. En atención a la etapa de integración de personal, ¿considera que los procesos de reclutamiento y selección son adecuados?

-Sí, estos procesos se encuentran bien organizados, sobre todo por la facilidad existente de estándares y protocolos ya establecidos por la compañía.

6. Para la etapa de dirección, ¿el líder del departamento cumple con su rol de liderazgo necesario para el Hotel y su equipo de trabajo? ¿Conoce usted el estilo de liderazgo que aplica?

-Sí, considero que el actual líder de departamento ha sido el adecuado para el cumplimiento de los objetivos del departamento. Considero que su tipo de liderazgo es participativo, siempre busca como hacernos partícipes de cada situación para promover el liderazgo, trabajo en equipo, etc.

7. En relación con la pregunta anterior, ¿considera que su líder tiene la capacidad de motivar, incentivar y apoyar a su equipo de trabajo? Explique.

-Sí, personalmente considero que todas esas características se ven reflejadas por nuestro líder en el departamento.

8. De acuerdo con la etapa de control, ¿considera que los procesos regulares del departamento son revisados periódicamente? ¿Cada cuánto?

-Sí, normalmente en nuestro departamento se aplican ciertas auditorías que ya se encuentran definidas en un periodo en específico. De forma interna, como departamento tendemos a realizar revisiones de los procesos para verificar que se estén cumpliendo de acuerdo a las políticas establecidas por la compañía, de lo contrario realizamos los cambios necesarios para cumplir con esas políticas. No tenemos un tiempo definido para esas revisiones, normalmente estamos pendientes de cada proceso para aplicar nuestras propias revisiones.

9. Con respecto a la pregunta anterior, ¿considera que los estándares de control implementados en su departamento se adecúan a las necesidades del departamento? ¿Cuáles mejoraría o recomendaría?

-Sí, desde mi experiencia considero que los actuales mecanismos de control han funcionado de forma adecuada puesto que los procesos se han ejecutado de la forma que debe ser; sin embargo, como oportunidad de mejora, considero que en cada proceso siempre exista una supervisión porque nunca estamos exentos de dejar pasar algún detalle por alto.

10. Según su experiencia, ¿considera que la gestión administrativa del departamento se encuentra alineada a la cultura que establece el Hotel?

-Sí, considero que nuestra gestión administrativa se encuentra bien alineada con lo que establece la cultura de la compañía, además considero que al ser el departamento de recursos humanos

tenemos la obligación de transmitir eso a los demás departamentos para que todos sus procesos se encuentren bien alineados con la cultura de la empresa.

11. Según su opinión, ¿considera que existen factores que puedan mejorarse en la gestión administrativa de su departamento? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles factores podrían mejorar la gestión administrativa del departamento. Si su respuesta es no, favor indique por qué.

-Sí, considero que los procesos administrativos que ejecutamos serían más eficientes y dinámicos si pudiéramos digitalizarlos. Comprendo que es un tema de política y estándares de la compañía, pero esto abarca más tiempo, más papel y desde mi punto de vista es innecesario con la gran ventaja que tenemos con los nuevos métodos de tecnología.

CATEGORÍA 2: APLICACIÓN DEL MODELO DE LAS 7 "S" DE MCKINSEY.

Indicador 1: El grado de cumplimiento de acuerdo al modelo.

12. Según su experiencia, ¿se encuentra familiarizado con la elaboración o aplicación de diagnóstico organizacional?

-Sí, en mi experiencia en esta empresa se ha realizado por lo menos una vez al año, entiendo que todos los departamentos tenemos la obligación de realizarlo y luego en una reunión se comparte y comenta para encontrar oportunidades de mejora. Propiamente en recursos humanos lo hemos hecho cuando consideramos que se está presentando alguna situación, entonces nos reunimos, comentamos esa situación y elaboramos una serie de estrategias para ir modificando lo necesario.

13. Con relación a la pregunta anterior, ¿se encuentra familiarizado con la elaboración o aplicación de modelos de diagnóstico organizacional?

-Lo más cercano que hemos aplicado como modelo de diagnóstico es el DOFA y PESTEL, con ellos podemos conocer el ambiente externo y cómo nos afecta.

14. ¿Considera que estas prácticas poseen utilidad como factor de mejora dentro de la gestión administrativa de su departamento?

-Claro, tener un conocimiento de cómo emplear un diagnóstico facilita encontrar problemas en la organización, así como las fortalezas para seguir siendo buenos en lo que hacemos. Ante un problema o debilidad estos diagnósticos permiten tratarlo para ser mejores y cumplir con los objetivos del departamento.

15. ¿Conoce el modelo de diagnóstico organizacional de las 7 "S" de McKinsey?

-No lo conocía hasta que me lo mencionaste.

16. En relación con la pregunta anterior, ¿cree que este modelo influye positiva o negativamente en el departamento? Explique.

-Me parece que este influye de manera positiva, ya que estos factores que abarca sí se encuentran dentro de la empresa, por lo tanto, si cada miembro del equipo está al tanto de éstos, es más posible que se esté cumpliendo con los objetivos que establece la empresa.

17. ¿Considera que la aplicación de modelos de diagnóstico organizacional puede traer más beneficios en sus procesos de gestión? ¿Cómo en cuáles?

-Sí, sí creo que la aplicación de modelos aporte más beneficios a nivel organizacional; sin embargo, considero que estos beneficios ya dependen de las necesidades de la empresa para elegir el modelo más adecuado para tratar y el que se adapte mejor a esa necesidad. También creo que ya por sí la aplicación de todo un modelo organizacional podría aportar una mejor gestión en cada proceso y no individualmente.

18. Mencionado el modelo de las 7 "S" de Mckinsey, ¿considera que en su departamento podría implementarse para realizar cambios necesarios?

-Sí.

19. ¿Considera que la aplicación del modelo de las 7 "S" de Mckinsey puede influir en el desarrollo profesional de los colaboradores que conforman el departamento?

-Sí, creo que este modelo influye mucho en la parte de seguir un lineamiento, eso nos caracteriza como empresa. Como departamento siempre tratamos de seguir un mismo camino alineados a los objetivos y filosofía de la compañía, y esto influye directamente en nuestro comportamiento, pensamiento, aspiraciones, etc.

20. En su opinión, ¿considera que la finalidad de este modelo es señalar únicamente las debilidades presentes en la organización? Justifique su respuesta.

-No, considero que resalta y da a conocer lo que nos hace destacar.

21. Con base en su experiencia, ¿cree que el modelo de las 7 "S" de Mckinsey posee una relación con la gestión administrativa?

-Sí, estos factores que abarca el modelo creo que se encuentran ya ligados a la gestión administrativa, se encuentran ya integrados.

22. De existir una deficiente gestión administrativa en su departamento, ¿cree usted que aplicar este modelo de diagnóstico organizacional sería una posible solución?

-Claro, creo que el objetivo principal de este modelo es encontrar deficiencias para poder tratarlas.

CATEGORÍA 3: LOS FACTORES DEL MODELO MCKINSEY: ESTRATEGIA, ESTRUCTURA, SISTEMAS, ESTILO, PERSONAL, HABILIDADES Y VALORES COMPARTIDOS.

Indicador 1: El nivel de integración de los factores.

23. En su experiencia, ¿considera que la estrategia de su departamento se encuentra alineada con la filosofía del Hotel?

-Totalmente.

24. Con respecto a la pregunta anterior, ¿qué factores cree usted que se necesitan para cumplir con la estrategia del departamento?

-Considero que se necesitan factores como trabajo en equipo y gran sentido de pertenencia hacia la filosofía de la compañía.

25. En relación con la estructura del departamento, ¿considera que los procesos que facilitan la gestión son adecuados? Si la respuesta es no, favor mencione qué factores podrían mejorar esos procesos

-Considero que los sistemas empleados en el departamento son los adecuados; sin embargo, considero que pueden ser más dinámicos y flexibles, con esto me refiero a que es más sencillo buscar en el mismo sistema toda la información relacionada a un miembro de equipo que estar buscando la información desde papeles y otras bases de datos.

26. ¿Considera que la estructura organizacional del departamento se encuentra alineada de acuerdo con lo que establece la compañía (por estructura organizacional se refiere a jerarquía, cargo, obligaciones, etc.)?

-Sí.

27. En relación con la estructura del departamento, ¿considera que la administración y estructuración de los recursos (personas, dinero, tiempo, material) son adecuados?

-En cuanto al recurso de personas, sí creo que debería considerarse, ya que la actividad del hotel está volviendo a la normalidad y con ello trae más trabajo. Nuestros líderes de equipo al ser cluster no siempre se encuentran en nuestro departamento, por lo que vemos un recargo de tareas y obligaciones que podría ser mejorada esa necesidad de personal. En cuanto al recurso de dinero, el departamento siempre se le ha asignado un bajo presupuesto, y eso nos limita a realizar las actividades que deseamos. Siempre tratamos de realizar actividades y detalles para nuestro miembro de equipo con el presupuesto que alcance, pero creo que también podría considerarse para mejorar esa necesidad.

28. ¿Considera que los sistemas empleados en su departamento son los más adecuados y óptimos para su eficiencia y eficacia en los procesos administrativos?

-Sí.

29. Con relación a la pregunta anterior, ¿cree usted que los sistemas empleados en el departamento requieren alguna modificación, actualización o cambio? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles son esos cambios.

-Reitero la digitalización de alguna información que se encuentra en físico a digital, en los propios sistemas que utilizamos día a día y aprovechar el uso de la tecnología, de esa forma es más ágil y rápido.

30. ¿Considera que el estilo de liderazgo de su departamento está alineado con la filosofía establecida de la empresa?

-Sí, completamente de acuerdo.

31. En su opinión, ¿considera que usted ha desarrollado sentido de pertenencia con el estilo de su compañía?

-Sí, creo que es importante sentirse bien para la empresa que uno presta su servicio, por fortuna me encuentro bien identificada y enamorada de la filosofía de mi compañía.

32. La comunicación es vital para el estilo. En su experiencia, ¿considera que el departamento mantiene una comunicación continua, asertiva y fluida?

-De manera general sí, pero nunca está de más mejorar este tema que a veces es un poco complicado. Por fortuna en nuestro departamento siempre se ha caracterizado por mantener una correcta comunicación, pero en ocasiones olvidamos comunicar algún aviso o demás.

33. En su experiencia, ¿cómo calificaría el liderazgo empleado en su departamento? Comente.

-Considero que el liderazgo empleado ha sido bastante bueno, a pesar de que tiene poco tiempo trabajando con nosotros creo que se ha acoplado bastante bien al grupo, siempre está anuente a atendernos, ayudarnos y sobre todo a ayudarnos.

34. ¿Considera que en su departamento existen necesidades en el personal, tales como: capacitación, trabajo en equipo, comunicación, empoderamiento, ¿entre otros? Amplíe su respuesta a las necesidades que considere importante mencionar.

-Sí considero que existen cosas que mejorar, sobre todo en la parte de trabajo de equipo. Puntualmente en la parte de iniciativa, ya que en algunas ocasiones puede suceder que existe un sobre cargo en una persona con alguna tarea o demás y no existe esa cooperación para que esta persona no se sienta tan abrumada. Creo que podríamos mejorar en esta parte.

35. ¿Cree usted que un sistema de recompensas y reconocimientos influye en el rendimiento laboral? Comente.

-Sí, de alguna forma la conducta normal del ser humano es esperar a ser retribuido de alguna forma, y estos sistemas podrían ayudar a que se sientan más motivados.

36. En su opinión, ¿cree usted que la motivación es un factor influyente en su desempeño laboral?

-Sí, la motivación es la base para brindar buenos resultados.

37. ¿Considera que existe una necesidad de capacitación para mejorar o adquirir nuevas habilidades?

-Considero que siempre va a existir una necesidad de mejora continua para adquirir nuevas capacidades.

38. En su experiencia, ¿considera que ha adquirido nuevas habilidades? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles han sido esas habilidades y cómo las ha adquirido

-En esta compañía he adquirido bastantes habilidades. Entre ellas agilidad para ejecutar procesos de recursos humanos y de legislación laboral, mayor facilidad de expresión y comunicación entre miembros de equipo, creatividad.

39. ¿Cree usted que los valores de su departamento se encuentran alineados con la filosofía del Hotel?

-Sí.

40. Desde su experiencia, ¿puede mencionar algunos de los valores que caracterizan su departamento?

-Empatía, compañerismo.

41. ¿Considera que ha generado sentido de pertenencia a los valores del departamento?

-Sí.

42. En su opinión, ¿considera que existe alguna necesidad de cambio en relación con la cultura organizacional presente en su departamento? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles cambios podrían favorecer.

-Diría que la comunicación y escucha asertiva.

43. ¿Considera que los factores que incluye este modelo se encuentran presentes en su departamento?

-Sí.



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista se establece para analizar la gestión administrativa basada en el modelo de las siete "S" de Mckinsey, para ser aplicado en el departamento de recursos humanos en el hotel Hilton Bogotá Corferias, durante el primer semestre del 2022.

El presente instrumento contiene una serie de preguntas abiertas relacionadas al tema indicado en el párrafo anterior, con la finalidad de realizar el análisis correspondiente a la presente investigación. Los datos obtenidos son de carácter confidencial, no se expondrán los nombres de los entrevistados y la información obtenida será resguardada únicamente para fines académicos.

ENTREVISTADO: #4

CATEGORÍA 1: Modelo de las 7S de Mckinsey

Indicador 1: Funciones administrativas.

1. De acuerdo con la gestión administrativa, ¿considera que en su departamento se aplica una gestión administrativa adecuada? Explique.

-Considero que sí, cada integrante del equipo tiene bastante claro su rol y responsabilidades dentro de la gestión del departamento. Mantenemos reuniones de seguimiento y comunicación para atender a cada una de las tareas de la gestión.

2. Según la etapa de planeación, ¿considera que en su departamento esta etapa se establece en los periodos solicitados por la alta gerencia?

-Sí, planificamos nuestro trabajo antes de iniciar el año y vamos haciendo revisiones de seguimiento.

3. Con respecto a la pregunta anterior, ¿considera que la planeación de su departamento está fundamentada con las necesidades que establece el Hotel?

-Sí, nuestra gestión administrativa se deriva de los objetivos y metas previamente establecidas.

4. De acuerdo con la etapa de organización, ¿considera que en su departamento la repartición de tareas se encuentra dividida adecuadamente y de acuerdo a su cargo?

-Sí, cada miembro de equipo posee la descripción del cargo y responsabilidades del mismo. Hacemos revisiones para validar si el puesto requiere de algún cambio o delegación.

5. En atención a la etapa de integración de personal, ¿considera que los procesos de reclutamiento y selección son adecuados?

-Sí, ya contamos con procedimientos previamente establecidos por la compañía y personas a cargo que se aseguran que estos se cumplan adecuadamente y como se solicitan.

6. Para la etapa de dirección, ¿el líder del departamento cumple con su rol de liderazgo necesario para el Hotel y su equipo de trabajo? ¿Conoce usted el estilo de liderazgo que aplica?

-Sí. El estilo de liderazgo de mi superior es bastante participativo con el equipo de trabajo.

7. En relación con la pregunta anterior, ¿considera que su líder tiene la capacidad de motivar, incentivar y apoyar a su equipo de trabajo? Explique.

-Sí, como mencionaba se caracteriza por ser bastante participativo en donde la opinión de todos es valorada y respetada, también se caracteriza por hacer acompañamiento, seguimiento y propicia a una comunicación constante.

8. De acuerdo con la etapa de control, ¿considera que los procesos regulares del departamento son revisados periódicamente? ¿Cada cuánto?

-Sí, los objetivos generales del departamento son revisados alrededor de cada tres meses. Las tareas y funciones del día a día se revisan de manera diaria.

9. Con respecto a la pregunta anterior, ¿considera que los estándares de control implementados en su departamento se adecúan a las necesidades del departamento? ¿Cuáles mejoraría o recomendaría?

-Considero que a pesar de que ambos líderes de equipo trabajan actualmente para dos hoteles de pronto puede representar un inconveniente para controlar los procesos del departamento; sin embargo, se ha hecho lo posible para establecer canales de comunicación para disminuir este tipo de inconvenientes. Como mejora podría decir que mejorar esos canales de comunicación con el equipo.

10. Según su experiencia, ¿considera que la gestión administrativa del departamento se encuentra alineada a la cultura que establece el Hotel?

-Sí, también es nuestra responsabilidad porque así sea en cada departamento.

11. Según su opinión, ¿considera que existen factores que puedan mejorarse en la gestión administrativa de su departamento? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles factores podrían mejorar la gestión administrativa del departamento. Si su respuesta es no, favor indique por qué.

-Creo que buscar formas de mejorar continuamente la comunicación con el equipo para siempre mantener la información lo más actualizada posible.

CATEGORÍA 2: APLICACIÓN DEL MODELO DE LAS 7 "S" DE MCKINSEY.**Indicador 1: El grado de cumplimiento de acuerdo al modelo.**

12. Según su experiencia, ¿se encuentra familiarizado con la elaboración o aplicación de diagnóstico organizacional?

-Sí.

13. Con relación a la pregunta anterior, ¿se encuentra familiarizado con la elaboración o aplicación de modelos de diagnóstico organizacional?

-Sí, no tan a fondo, pero sí.

14. ¿Considera que estas prácticas poseen utilidad como factor de mejora dentro de la gestión administrativa de su departamento?

-Sí, definitivamente sí.

15. ¿Conoce el modelo de diagnóstico organizacional de las 7 "S" de Mckinsey?

-Brevemente, no tengo mucho conocimiento del mismo.

16. En relación con la pregunta anterior, ¿cree que este modelo influye positiva o negativamente en el departamento? Explique.

-Positivamente, creo que aplicar este modelo podría identificar esos siete factores en nuestra gestión administrativa.

17. ¿Considera que la aplicación de modelos de diagnóstico organizacional puede traer más beneficios en sus procesos de gestión? ¿Cómo en cuáles?

-Sí, puede hacer los procesos más eficientes y efectivos, al igual que la comunicación, hacerla más asertiva y también puede influir considerablemente en evidenciar los roles que posee cada uno de los miembros de equipo.

18. Mencionado el modelo de las 7 "S" de Mckinsey, ¿considera que en su departamento podría implementarse para realizar cambios necesarios?

-Sí.

19. ¿Considera que la aplicación del modelo de las 7 "S" de Mckinsey puede influir en el desarrollo profesional de los colaboradores que conforman el departamento?

-Sí.

20. En su opinión, ¿considera que la finalidad de este modelo es señalar únicamente las debilidades presentes en la organización? Justifique su respuesta.

-No, considero que el modelo también identifica las oportunidades de mejorar, así como las fortalezas del departamento.

21. Con base en su experiencia, ¿cree que el modelo de las 7 "S" de Mckinsey posee una relación con la gestión administrativa?

-Sí.

22. De existir una deficiente gestión administrativa en su departamento, ¿cree usted que aplicar este modelo de diagnóstico organizacional sería una posible solución?

-Sí, podría aportar en aspectos de mejora dentro del departamento.

CATEGORÍA 3: LOS FACTORES DEL MODELO MCKINSEY: ESTRATEGIA, ESTRUCTURA, SISTEMAS, ESTILO, PERSONAL, HABILIDADES Y VALORES COMPARTIDOS.

Indicador 1: El nivel de integración de los factores.

23. En su experiencia, ¿considera que la estrategia de su departamento se encuentra alineada con la filosofía del Hotel?

-Sí, de hecho, también tenemos como objetivo que así sea en cada departamento.

24. Con respecto a la pregunta anterior, ¿qué factores cree usted que se necesitan para cumplir con la estrategia del departamento?

-Considero que para cumplir con la estrategia del departamento es necesario que todos los integrantes del equipo estén al tanto de los objetivos, las metas del hotel y el plan anual, así como de nuestro departamento.

25. En relación con la estructura del departamento, ¿considera que los procesos que facilitan la gestión son adecuados? Si la respuesta es no, favor mencione qué factores podrían mejorar esos procesos

-Considero que sí, a veces tenemos muchas tareas en un solo momento, pero como equipo logramos organizarnos.

26. ¿Considera que la estructura organizacional del departamento se encuentra alineada de acuerdo con lo que establece la compañía (por estructura organizacional se refiere a jerarquía, cargo, obligaciones, etc.)?

-Sí.

27. En relación con la estructura del departamento, ¿considera que la administración y estructuración de los recursos (personas, dinero, tiempo, material) son adecuados?

-Sí.

28. ¿Considera que los sistemas empleados en su departamento son los más adecuados y óptimos para su eficiencia y eficacia en los procesos administrativos?

-Sí.

29. Con relación a la pregunta anterior, ¿cree usted que los sistemas empleados en el departamento requieren alguna modificación, actualización o cambio? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles son esos cambios.

-No actualmente.

30. ¿Considera que el estilo de liderazgo de su departamento está alineado con la filosofía establecida de la empresa?

-Sí.

31. En su opinión, ¿considera que usted ha desarrollado sentido de pertenencia con el estilo de su compañía?

-Sí.

32. La comunicación es vital para el estilo. En su experiencia, ¿considera que el departamento mantiene una comunicación continua, asertiva y fluida?

-Sí.

33. En su experiencia, ¿cómo calificaría el liderazgo empleado en su departamento?
Comente.

-Considero que ha sido bueno, siempre se ha mostrado anuente a cualquier situación. Desde mi perspectiva, considero que mi estilo de liderazgo también ha sido adecuado, participativo, en donde todos aportan ideas u opiniones en busca de la consecución de los objetivos del departamento.

34. ¿Considera que en su departamento existen necesidades en el personal, tales como: capacitación, trabajo en equipo, comunicación, empoderamiento, ¿entre otros? Amplíe su respuesta a las necesidades que considere importante mencionar.

-Sí, creo que la capacitación debe ser constante, no solo al inicio sino siempre.

35. ¿Cree usted que un sistema de recompensas y reconocimientos influye en el rendimiento laboral? Comente.

-Sí, definitivamente. Creo que estas buenas prácticas influyen considerablemente en los empleados, tratamos de hacer varias actividades y reconocimientos para que sus tiempos de

trabajo sean agradables y no siempre monótonos, y creo que reconocer alguna buena labor hace la diferencia en ellos.

36. En su opinión, ¿cree usted que la motivación es un factor influyente en su desempeño laboral?

-Sí, creo que una persona desmotivada no tiene el mismo nivel de desempeño que una persona motivada.

37. ¿Considera que existe una necesidad de capacitación para mejorar o adquirir nuevas habilidades?

-A pesar de que no existe una necesidad en específico, considero que siempre debe haber capacitaciones y que éstas sean constantes.

38. En su experiencia, ¿considera que ha adquirido nuevas habilidades? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles han sido esas habilidades y cómo las ha adquirido

-Sí, el haber ingresado a trabajar a esta compañía me ha permitido adquirir habilidades nuevas al conocer cómo trabajan otras personas, también la compañía como tal con sus programas de capacitación y desarrollo me ha permitido adquirir otras habilidades como liderazgo, organización, gestión del tiempo, entre otras.

39. ¿Cree usted que los valores de su departamento se encuentran alineados con la filosofía del Hotel?

-Sí.

40. Desde su experiencia, ¿puede mencionar algunos de los valores que caracterizan su departamento?

-Hospitalidad con el cliente interno, sentido de empoderamiento, liderazgo, trabajo en equipo, gestión del tiempo.

41. ¿Considera que ha generado sentido de pertenencia a los valores del departamento?

-Sí, creo que todo el equipo se encuentra alineado con esos valores.

42. En su opinión, ¿considera que existe alguna necesidad de cambio en relación con la cultura organizacional presente en su departamento? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles cambios podrían favorecer.

-No actualmente.

43. ¿Considera que los factores que incluye este modelo se encuentran presentes en su departamento?

-Considero que sí.



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista se establece para analizar la gestión administrativa basada en el modelo de las siete "S" de McKinsey, para ser aplicado en el departamento de recursos humanos en el hotel Hilton Bogotá Corferias, durante el primer semestre del 2022.

El presente instrumento contiene una serie de preguntas abiertas relacionadas al tema indicado en el párrafo anterior, con la finalidad de realizar el análisis correspondiente a la presente investigación. Los datos obtenidos son de carácter confidencial, no se expondrán los nombres de los entrevistados y la información obtenida será resguardada únicamente para fines académicos.

ENTREVISTADO: #5

CATEGORÍA 1: Modelo de las 7S de McKinsey

Indicador 1: Funciones administrativas.

1. De acuerdo con la gestión administrativa, ¿considera que en su departamento se aplica una gestión administrativa adecuada? Explique.

-Correcto, sí. Se aplica una adecuada gestión administrativa, muy generalmente en los procesos primero por ley y segundo por lineamientos de la compañía. Así con todos los documentos o archivos para guardar, almacenar, gestionar. En términos generales si es adecuada.

2. Según la etapa de planeación, ¿considera que en su departamento esta etapa se establece en los periodos solicitados por la alta gerencia?

-Sí, nosotros tenemos una planeación de recursos humanos estratégica, la misma se hace todos los años al final de cada año para el siguiente periodo. En mi área de entrenamiento, se basa en una estrategia de planeación para todas las actividades que se hacen a los miembros de equipo en este Hotel hasta el mes de diciembre.

3. Con respecto a la pregunta anterior, ¿considera que la planeación de su departamento está fundamentada con las necesidades que establece el Hotel?

-Sí, en mi caso, antes de realizar un plan de entrenamiento y desarrollo anual, yo primero aplico una encuesta de necesidades de entrenamiento y basado en esas necesidades enviamos vía e-mail a todos los miembros de equipo, filtro esa encuesta de acuerdo a las necesidades y procedo a convertir esas necesidades en estrategias para elaborar los planes de trabajo necesarios.

4. De acuerdo con la etapa de organización, ¿considera que en su departamento la repartición de tareas se encuentra dividida adecuadamente y de acuerdo a su cargo?

-Correcto, sí. En estos momentos se encuentra correctamente bien dividida. En este hotel por el momento mantiene un director de recursos humanos, coordinador de recursos humanos, asistente de recursos humanos, gerente de entrenamiento y desarrollo y una pasante. Cada uno desempeña su cargo de acuerdo a lo establecido.

5. En atención a la etapa de integración de personal, ¿considera que los procesos de reclutamiento y selección son adecuados?

-Sí, se cumplen los lineamientos establecidos por la compañía, los formatos de entrevista que utilizamos son los que solicita y establece la compañía, reclutamos a las personas por los diferentes medios tradicionales como publicaciones en redes sociales, también en redes sociales corporativas como LinkedIn, y otros medios donde buscamos el personal, verificación de referencias, entre otros procesos donde considero que sí son adecuados la aplicación de estos procesos.

6. Para la etapa de dirección, ¿el líder del departamento cumple con su rol de liderazgo necesario para el Hotel y su equipo de trabajo? ¿Conoce usted el estilo de liderazgo que aplica?

-Sí, nuestro director de recursos humanos sí cumple con el rol de liderazgo necesario para su función como director del departamento. En su caso, a pesar de que no conozco el nombre técnico para llamarle, es una persona muy afable con todo el equipo de trabajo, abierta a escuchar cada necesidad del equipo y se muestra anuente a ayudar.

7. En relación con la pregunta anterior, ¿considera que su líder tiene la capacidad de motivar, incentivar y apoyar a su equipo de trabajo? Explique.

-Por supuesto, el líder de departamento tiene la capacidad de ejecutar todas las mencionadas cada día.

8. De acuerdo con la etapa de control, ¿considera que los procesos regulares del departamento son revisados periódicamente? ¿Cada cuánto?

-Sí, normalmente tenemos revisiones semanales, conocidos como briefings, en ellos, de manera general, conversamos sobre lo que sucede entre la semana. También cada tres meses tenemos una reunión de área, una mañana entera donde debemos demostrar con informes de gestión a la persona organizadora que tenemos las estadísticas de cualquier proceso que ejecutemos. Así que sí, todos nuestros procesos poseen una medición.

9. Con respecto a la pregunta anterior, ¿considera que los estándares de control implementados en su departamento se adecúan a las necesidades del departamento? ¿Cuáles mejoraría o recomendaría?

-Se adecúan perfectamente. Uno de los beneficios de trabajar para una compañía tan estandarizada, los estándares de control son sugeridos y establecidos por la compañía, por lo que el corporativo nos brinda esa seguridad al saber que son métodos que han sido muy trabajados para tener controles específicos de control. En este momento no considero que exista alguno que mejorar o recomendar.

10. Según su experiencia, ¿considera que la gestión administrativa del departamento se encuentra alineada a la cultura que establece el Hotel?

-Sí, nuestra cultura establece que juntos somos más brillantes, somos Hilton somos hospitalidad, ese es nuestro propósito, todo lo que nosotros hacemos nos ha destacado sobre todo el trabajo en equipo y también buscamos que los miembros de equipo sientan que son parte de algo más grande que un equipo de trabajo, por lo tanto, buscamos tener una influencia positiva en cada uno.

11. Según su opinión, ¿considera que existen factores que puedan mejorarse en la gestión administrativa de su departamento? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles factores podrían mejorar la gestión administrativa del departamento. Si su respuesta es no, favor indique por qué.

-Siempre existen espacios de mejora. En el caso de entrenamiento y desarrollo, sí existen algunos factores que puedan mejorar la gestión administrativa de esa área, como ejemplo puedo dar mayor participación de los miembros de equipo en las actividades de entrenamiento, mayor socialización de los líderes de equipo a las actividades de entrenamiento, mayor participación de ambas partes tanto miembros como líderes de equipo.

CATEGORÍA 2: APLICACIÓN DEL MODELO DE LAS 7 "S" DE MCKINSEY.

Indicador 1: El grado de cumplimiento de acuerdo al modelo.

12. Según su experiencia, ¿se encuentra familiarizado con la elaboración o aplicación de diagnóstico organizacional?

-Sí.

13. Con relación a la pregunta anterior, ¿se encuentra familiarizado con la elaboración o aplicación de modelos de diagnóstico organizacional?

-Propiamente con modelo no.

14. ¿Considera que estas prácticas poseen utilidad como factor de mejora dentro de la gestión administrativa de su departamento?

-Sí, correcto.

15. ¿Conoce el modelo de diagnóstico organizacional de las 7 "S" de Mckinsey?

-No lo conocía hasta que lo mencionaste.

16. En relación con la pregunta anterior, ¿cree que este modelo influye positiva o negativamente en el departamento? Explique.

-Positivamente, porque da un marco de referencia para conocer qué se está haciendo bien y qué se está haciendo mal. De acuerdo a lo que me explicaste, considero que si influye de forma positiva.

17. ¿Considera que la aplicación de modelos de diagnóstico organizacional puede traer más beneficios en sus procesos de gestión? ¿Cómo en cuáles?

-Sí, creo que daría mayor claridad en los procesos, en los resultados, mejoras en los procesos de gestión; es decir, cualquier persona de una auditoría que me pida información yo puedo tener esos documentos a la mano. Normalmente aplicamos este tipo de modelos solo cuando vamos a ser auditados, pero si mantuviéramos estos modelos más seguidos, podríamos tener una mejor gestión administrativa al tener toda la información de una manera más ordenada y objetiva.

18. Mencionado el modelo de las 7 "S" de Mckinsey, ¿considera que en su departamento podría implementarse para realizar cambios necesarios?

-Sí, podría implementarse.

19. ¿Considera que la aplicación del modelo de las 7 "S" de Mckinsey puede influir en el desarrollo profesional de los colaboradores que conforman el departamento?

-Sí, claro. Puede transmitirles conocimiento a los miembros de equipo.

20. En su opinión, ¿considera que la finalidad de este modelo es señalar únicamente las debilidades presentes en la organización? Justifique su respuesta.

-No creo que sea únicamente para señalar debilidades, creo que puede ayudar a fortalecer cosas que estamos haciendo bien y que pueden mejorar o incluso sugerir cosas que no tenemos, algo que no tengamos no significa que sea precisamente una debilidad, pero nos puede dar una adición positiva que antes no estábamos haciendo.

21. Con base en su experiencia, ¿cree que el modelo de las 7 "S" de Mckinsey posee una relación con la gestión administrativa?

-Sí.

22. De existir una deficiente gestión administrativa en su departamento, ¿cree usted que aplicar este modelo de diagnóstico organizacional sería una posible solución?

-Sí, efectivamente.

CATEGORÍA 3: LOS FACTORES DEL MODELO MCKINSEY: ESTRATEGIA, ESTRUCTURA, SISTEMAS, ESTILO, PERSONAL, HABILIDADES Y VALORES COMPARTIDOS.

Indicador 1: El nivel de integración de los factores.

23. En su experiencia, ¿considera que la estrategia de su departamento se encuentra alineada con la filosofía del Hotel?

-Sí, considero que nuestro departamento sigue esa línea.

24. Con respecto a la pregunta anterior, ¿qué factores cree usted que se necesitan para cumplir con la estrategia del departamento?

-Considero que participación de todos los miembros de equipo, liderazgo, convocatoria para que todas las personas participen, organización en términos de gestión administrativa y documentación.

25. En relación con la estructura del departamento, ¿considera que los procesos que facilitan la gestión son adecuados? Si la respuesta es no, favor mencione qué factores podrían mejorar esos procesos

-Sí, creo que por el momento no existe una mejora en ese ámbito.

26. ¿Considera que la estructura organizacional del departamento se encuentra alineada de acuerdo con lo que establece la compañía (por estructura organizacional se refiere a jerarquía, cargo, obligaciones, etc.)?

-Sí, se encuentra bien alineada.

27. En relación con la estructura del departamento, ¿considera que la administración y estructuración de los recursos (personas, dinero, tiempo, material) son adecuados?

-Sí, por el momento.

28. ¿Considera que los sistemas empleados en su departamento son los más adecuados y óptimos para su eficiencia y eficacia en los procesos administrativos?

-Sí.

29. Con relación a la pregunta anterior, ¿cree usted que los sistemas empleados en el departamento requieren alguna modificación, actualización o cambio? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles son esos cambios.

-No, por el momento no considero que requiera algún cambio.

30. ¿Considera que el estilo de liderazgo de su departamento está alineado con la filosofía establecida de la empresa?

-Sí, creo que nuestro líder refleja la filosofía de la compañía.

31. En su opinión, ¿considera que usted ha desarrollado sentido de pertenencia con el estilo de su compañía?

-Sí.

32. La comunicación es vital para el estilo. En su experiencia, ¿considera que el departamento mantiene una comunicación continua, asertiva y fluida?

-Sí, creo que en el departamento se mantiene una buena comunicación.

33. En su experiencia, ¿cómo calificaría el liderazgo empleado en su departamento? Comente.

-Como un buen liderazgo.

34. ¿Considera que en su departamento existen necesidades en el personal, tales como: capacitación, trabajo en equipo, comunicación, empoderamiento, ¿entre otros? Amplíe su respuesta a las necesidades que considere importante mencionar.

-Al menos en mi área que es entrenamiento y desarrollo considero que no existe ninguna necesidad de las mencionadas.

35. ¿Cree usted que un sistema de recompensas y reconocimientos influye en el rendimiento laboral? Comente.

-Por supuesto que influye.

36. En su opinión, ¿cree usted que la motivación es un factor influyente en su desempeño laboral?

-Sí.

37. ¿Considera que existe una necesidad de capacitación para mejorar o adquirir nuevas habilidades?

-No considero que sea una necesidad, pero creo que adquirir nuevas habilidades es beneficioso tanto de forma laboral como personal.

38. En su experiencia, ¿considera que ha adquirido nuevas habilidades? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles han sido esas habilidades y cómo las ha adquirido

-En esta compañía he adquirido habilidades en sistemas informáticos que nunca había desempeñado antes, habilidades de organización por la tarea de trabajar para 3 hoteles al mismo tiempo ha hecho que sea más organizado con el tiempo y responsabilidades.

39. ¿Cree usted que los valores de su departamento se encuentran alineados con la filosofía del Hotel?

-Sí.

40. Desde su experiencia, ¿puede mencionar algunos de los valores que caracterizan su departamento?

-Integridad, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo.

41. ¿Considera que ha generado sentido de pertenencia a los valores del departamento?

-Sí, claro.

42. En su opinión, ¿considera que existe alguna necesidad de cambio en relación con la cultura organizacional presente en su departamento? Si su respuesta es sí, favor indique cuáles cambios podrían favorecer.

-No por el momento.

43. ¿Considera que los factores que incluye este modelo se encuentran presentes en su departamento?

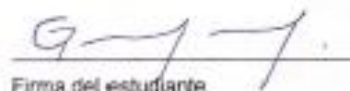
-Sí.

ANEXO N° 3 DECLARACIÓN JURADA

DECLARACIÓN JURADA

Yo, Greyia Melissa Villalobos Irias, mayor de edad, portadora de la cédula de identidad número 604430661, egresada de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador para optar por el título de Bachillerato, juro solemnemente que, mi trabajo de investigación titulado: La gestión administrativa basada en el modelo de las siete "S" de McKinsey, para ser aplicado en el departamento de recursos humanos en el hotel Hilton Bogotá Corferias, durante el primer semestre del 2022, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en el Diario Oficial La Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982, incluyendo el numeral 70 de dicha Ley en la que se advierte: "Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original". Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

Firmo, en fe de lo anterior, en el departamento de Bogotá D. C., Cundinamarca, Colombia, el día 23 del mes de mayo del año dos mil veintidós.



Firma del estudiante

Cédula: 604430661

ANEXO N° 4 CONSENTIMIENTO INFORMADO FIRMADO POR LOS PARTICIPANTES



Bogotá D. C., Cundinamarca, Colombia, 08
de abril del 2022.

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO


Por este medio yo Yvonne Aulo Argo cédula 613692078

declaro libre y voluntariamente que se me ha explicado mi participación en la investigación sobre La gestión administrativa basada en el modelo de las siete "S" de McKinsey, para ser aplicado en el departamento de recursos humanos en el hotel Hilton Bogotá Corferias, durante el primer semestre del 2022, que consistirá en responder una entrevista en la cual se pretende aportar datos importantes para el desarrollo y el análisis de esta investigación.


Acepto realizar la entrevista grabada en formato de audio de manera presencial aceptando conscientemente de que dichas grabaciones podrán ser de acceso de la investigadora, tutora M. Sc. Susana Araya Zamora y el tribunal examinador de la Universidad Hispanoamericana de Costa Rica que fungen como guías de esta investigación.

La señora Greyla Villalobos Irias, encargada de esta investigación, me ha asegurado que la información aportada por mi persona será incluida en la investigación, pero sin revelar mi nombre completo y manejada de manera confidencial. Que, concluida la entrevista, procederá a realizar la transcripción de las respuestas, las cuales me serán remitidas para revisarlas y realizar cualquier ajuste o cambio que crea conveniente para aprobar y ser utilizadas en la investigación.

Por lo tanto, confirmo la lectura de esta hoja de consentimiento y acepto mi participación en forma libre y voluntaria según las condiciones establecidas anteriormente y declaro estar enterado que los resultados de la investigación serán presentados durante el proceso de desarrollo de la investigación, lectura defensa de tesis de la Sra. Greyla Villalobos Irias e inclusión en la biblioteca virtual.



Firma Participante



Firma Investigador

Bogotá D. C., Cundinamarca, Colombia, 06
de abril del 2022.

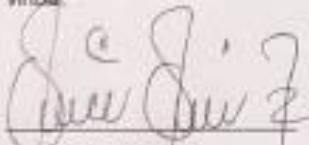
CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO


Por este medio yo Monica Jimena Parra Ceballos cédula 23-001-039 declaro libre y voluntariamente que se me ha explicado mi participación en la investigación sobre La gestión administrativa basada en el modelo de las siete "S" de McKinsey, para ser aplicado en el departamento de recursos humanos en el hotel Hilton Bogotá Corferias, durante el primer semestre del 2022, que consistirá en responder una entrevista en la cual se pretende aportar datos importantes para el desarrollo y el análisis de esta investigación.

Acepto realizar la entrevista grabada en formato de audio de manera presencial aceptando conscientemente de que dichas grabaciones podrán ser de acceso de la investigadora, tutora M. Sc. Susana Araya Zamora y el tribunal examinador de la Universidad Hispanoamericana de Costa Rica que fungen como guías de esta investigación.

La señora Greylla Vilalobos Irias, encargada de esta investigación, me ha asegurado que la información aportada por mi persona será incluida en la investigación, pero sin revelar mi nombre completo y manejada de manera confidencial. Que, concluida la entrevista, procederá a realizar la transcripción de las respuestas, las cuales me serán remitidas para revisarlas y realizar cualquier ajuste o cambio que crea conveniente para aprobar y ser utilizadas en la investigación.

Por lo tanto, confirmo la lectura de esta hoja de consentimiento y acepto mi participación en forma libre y voluntaria según las condiciones establecidas anteriormente y declaro estar enterado que los resultados de la investigación serán presentados durante el proceso de desarrollo de la investigación, lectura defensa de tesina de la Sra. Greylla Vilalobos Irias e inclusión en la biblioteca virtual.


Firma Participante


Firma Investigador

Bogotá D. C., Cundinamarca, Colombia, 06
de abril del 2022.

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por este medio yo Angie Natalia Diaz Rodriguez, cédula 1010240736 declaro libre y voluntariamente que se me ha explicado mi participación en la investigación sobre La gestión administrativa basada en el modelo de las siete "S" de McKinsey, para ser aplicado en el departamento de recursos humanos en el hotel Hilton Bogotá Corferias, durante el primer semestre del 2022, que consistirá en responder una entrevista en la cual se pretende aportar datos importantes para el desarrollo y el análisis de esta investigación.

Acepto realizar la entrevista grabada en formato de audio de manera presencial aceptando conscientemente de que dichas grabaciones podrán ser de acceso de la investigadora, tutora M. Sc. Susana Araya Zamora y el tribunal examinador de la Universidad Hispanoamericana de Costa Rica que fungen como guías de esta investigación.

La señora Greyla Villalobos Irias, encargada de esta investigación, me ha asegurado que la información aportada por mi persona será incluida en la investigación, pero sin revelar mi nombre completo y manejada de manera confidencial. Que, concluida la entrevista, procederá a realizar la transcripción de las respuestas, las cuales me serán remitidas para revisarlas y realizar cualquier ajuste o cambio que crea conveniente para aprobar y ser utilizadas en la investigación.

Por lo tanto, confirmo la lectura de esta hoja de consentimiento y acepto mi participación en forma libre y voluntaria según las condiciones establecidas anteriormente y declaro estar enterado que los resultados de la investigación serán presentados durante el proceso de desarrollo de la investigación, lectura defensa de tesina de la Sra. Greyla Villalobos Irias e inclusión en la biblioteca virtual.

Natalia Diaz

Firma Participante

Greyla Villalobos Irias

Firma Investigador

Bogotá D. C., Cundinamarca, Colombia, 07
de abril del 2022.

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por este medio yo JUANITA CHRUCH cédula 53 062 672
declaro libre y voluntariamente que se me ha explicado mi participación en la
investigación sobre La gestión administrativa basada en el modelo de las siete
"S" de McKinsey, para ser aplicado en el departamento de recursos humanos en
el hotel Hilton Bogotá Corferias, durante el primer semestre del 2022, que
consistirá en responder una entrevista en la cual se pretende aportar datos
importantes para el desarrollo y el análisis de esta investigación.

Acepto realizar la entrevista grabada en formato de audio de manera presencial
aceptando conscientemente de que dichas grabaciones podrán ser de acceso
de la investigadora, tutora M. Sc. Susana Araya Zamora y el tribunal
examinador de la Universidad Hispanoamericana de Costa Rica que fungen
como guías de esta investigación.

La señora Greylla Vilalobos Irias, encargada de esta investigación, me ha
asegurado que la información aportada por mi persona será incluida en la
investigación, pero sin revelar mi nombre completo y manejada de manera
confidencial. Que, concluida la entrevista, procederá a realizar la transcripción
de las respuestas, las cuales me serán remitidas para revisarlas y realizar
cualquier ajuste o cambio que crea conveniente para aprobar y ser utilizadas en
la investigación.

Por lo tanto, confirmo la lectura de esta hoja de consentimiento y acepto mi
participación en forma libre y voluntaria según las condiciones establecidas
anteriormente y declaro estar enterado que los resultados de la investigación
serán presentados durante el proceso de desarrollo de la investigación, lectura
defensa de tesis de la Sra. Greylla Vilalobos Irias e inclusión en la biblioteca
virtual.


Firma Participante


Firma Investigador

Bogotá D. C., Cundinamarca, Colombia, 26
de abril del 2022.

CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por este medio yo Luis Pineda, cédula 1047449621

declaro libre y voluntariamente que se me ha explicado mi participación en la investigación sobre La gestión administrativa basada en el modelo de las siete "S" de McKinsey, para ser aplicado en el departamento de recursos humanos en el hotel Hilton Bogotá Corferias, durante el primer semestre del 2022, que consistirá en responder una entrevista en la cual se pretende aportar datos importantes para el desarrollo y el análisis de esta investigación.

Acepto realizar la entrevista grabada en formato de audio de manera presencial aceptando conscientemente de que dichas grabaciones podrán ser de acceso de la investigadora, tutora M. Sc. Susana Araya Zamora y el tribunal examinador de la Universidad Hispanoamericana de Costa Rica que fungen como guías de esta investigación.

La señora Greyta Villalobos Irias, encargada de esta investigación, me ha asegurado que la información aportada por mi persona será incluida en la investigación, pero sin revelar mi nombre completo y manejada de manera confidencial. Que, concluida la entrevista, procederá a realizar la transcripción de las respuestas, las cuales me serán remitidas para revisarlas y realizar cualquier ajuste o cambio que crea conveniente para aprobar y ser utilizadas en la investigación.

Por lo tanto, confirmo la lectura de esta hoja de consentimiento y acepto mi participación en forma libre y voluntaria según las condiciones establecidas anteriormente y declaro estar enterado que los resultados de la investigación serán presentados durante el proceso de desarrollo de la investigación, lectura defensa de tesina de la Sra. Greyta Villalobos Irias e inclusión en la biblioteca virtual.

Firma Participante

Firma Investigador

ANEXO N° 5 CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD DONDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA ENTIDAD

Bogotá D. C., Cundinamarca, Colombia, 25 de mayo de 2022

Señoras y señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Hispanoamericana

Estimadas autoridades:

Por medio de la presente hago constar que, en mi condición de Directora de Recursos Humanos en el Hotel Hilton Bogotá Corferias, brindo autorización para que la estudiante Greylla Melissa Villalobos Irías, con cédula de identidad 604430661, desarrolle en esta compañía el trabajo de investigación titulado: La gestión administrativa basada en el modelo de las siete "S" de Mckinsey, para ser aplicado en el departamento de recursos humanos en el hotel Hilton Bogotá Corferias, durante el primer semestre del 2022.

Además, indico que, en la presentación de los resultados, de manera escrita y oral, puede utilizarse públicamente el nombre de esta compañía.

Cualquier consulta, están a disposición de contactarme al correo electrónico juanita.ehrlich@hilton.com.

Atentamente,


Juanita Ehrlich
Directora de Recursos Humanos



ANEXO N° 6 CARTA DE APROBACIÓN DEL TFG POR PARTE DE LA TUTORA

02 de junio del 2022

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Servicios Estudiantiles
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

La estudiante **GREYLA MELISSA VILLALOBOS IRÍAS**, cédula de identidad número 6-0443-0661 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"La gestión administrativa basada en el modelo de las siete "S" de McKinsey, para ser aplicado en el departamento de recursos humanos en el hotel Hilton Bogotá Corferias, durante el primer semestre del 2022"**, la cual ha elaborado para optar por el grado académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de Tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos al planteamiento del problema, objetivos, justificación, antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos, conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL	100%	100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

CARMEN SUSANA ARAYA ZAMORA
(FIRMA)
M.Sc. Susana Araya Zamora
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

ANEXO N° 7 CARTA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL LECTOR

CARTA DE APROBACIÓN Y REVISIÓN DE LA LECTORA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA CONSTANCIA LECTORA METODOLOGICA


Yo, MBA Milena Sotela Ramirez, cédula de identidad 1573526, en mi condición de lectora metodológica, dejo constancia que la tesina para optar por el Grado Académico de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, presentada por la estudiante GREYLA MELISSA VILLALOBOS IRIAS, titulada "La gestión administrativa basada en el modelo de las siete "S" de McKinsey, para ser aplicado en el Departamento de Recursos Humanos en el Hotel Hilton Bogotá Conferías, durante el primer semestre del 2022".

Certifico que el trabajo cumple los requisitos de forma y fondo solicitados por la Universidad Hispanoamericana.

Se extiende la presente, el viernes 24 de Junio 2022.

Atentamente,

MILENA MARIA
SOTELA RAMIREZ
(FIRMA)



Firmado digitalmente por
MILENA MARIA SOTELA
RAMIREZ (FIRMA)
Fecha: 2022.06.24
10:56:24 -06'00'

MBA Milena Sotela R.
Lectora Metodológica
Cédula identidad N. 1-0573-0526

ANEXO N° 8 LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

Bogotá D. C., Cundinamarca, Colombia, 05 jul. 2022

Señores:

Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

La suscrita Greyla Melissa Villalobos Irias con número de identificación 604430861 autora del trabajo de graduación titulado "La gestión administrativa basada en el modelo de las siete "S" de Mckinsey, para ser aplicado en el Departamento de Recursos Humanos en el Hotel Hilton Bogotá Corferias, durante el primer semestre del 2022" presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar por el título de Bachillerato en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos; Sí autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

 604430861
Firma y Documento de Identidad