



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

Diagnósticos organizacionales en empresas privadas de la ciudad de  
Trujillo, 2019

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Doctor en Administración

**AUTOR:**

Mtr. Omar Fabricio Maguiña Rivero (ORCID: 0000-0003-1173-7748)

**ASESOR:**

Dr. Martin Manuel Grados Vásquez (ORCID: 0000-0002-8620-7859)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Modelo de Herramientas Gerenciales

**Trujillo – Perú**

**2020**

## **Dedicatoria**

A mis padres, hermanos, esposa e hija por su amor a lo largo de mi vida.

A mis maestros, amigos, colegas y alumnos por su apoyo y buenos deseos.

## **Agradecimiento**

A mi esposa e hija, por ayudarme a entender  
la analogía entre la medicina y la administración.

A mis colegas y amigos por compartir  
sus experiencias profesionales.

## **Página del Jurado**

## DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Omar Fabricio Maguiña Rivero, estudiante de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, sede Trujillo; declaro que la tesis titulada "Diagnósticos Organizacionales en Empresas Privadas de la Ciudad de Trujillo - Perú, 2019" presentada, en 51 folios para la obtención del grado académico de Doctor en Administración es de mi autoría.

Por lo tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo establecido por las normas de elaboración de trabajo académico.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresadamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagio.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinan el procedimiento disciplinario.

Trujillo, 16 de diciembre de 2019



Omar Fabricio Maguiña Rivero  
DNI: 17821620

## Índice

	Pág.
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Índice de tablas	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	6
2.1 Tipo y diseño de investigación	6
2.2 Escenario de estudio	6
2.3 Participantes	6
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	6
2.5 Procedimiento	6
2.6 Método de análisis de datos	6
2.7 Aspectos éticos	6
III. RESULTADOS	8
IV. DISCUSIÓN	26
V. CONCLUSIONES	28
VI. RECOMENDACIONES	29
VII. PROPUESTAS	30
REFERENCIAS	31
ANEXOS	38

## Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Matriz de consistencia lógica	38
Tabla 2 Matriz de Sistematización	39

## RESUMEN

El propósito de este estudio es describir los principales diagnósticos organizacionales de las empresas privadas en la ciudad de Trujillo, Perú durante el año 2019. Las teorías que sustentan el estudio son el Modelo de Seis Cajas de Marvin R. Weisboard (1978) quien presenta un modelo basado en seis áreas: estructura, propósito, relaciones, recompensas, mecanismos útiles y liderazgo y el Modelo McKinsey 7S, presentado en Peters, Thomas J., "The McKinsey 7S Model" & Waterman Robert H. (2012), ambos ex-consultores de McKinsey, se basa en 7 áreas críticas: Estructura, estrategia, personas, estilo de gestión, sistemas y procedimientos, conceptos rectores y valores compartidos, fortalezas o habilidades presentes y esperadas, se entrevistó a 70 personas entre trabajadores y ejecutivos de empresas privadas de la ciudad de Trujillo, luego de un muestreo de conveniencia. El tipo de investigación es cualitativa y se describen 63 diagnósticos organizacionales, de los cuales 3 no se encuentran en la literatura administrativa. Todos los diagnósticos organizacionales tienen factores internos relacionados con cada uno de ellos; 49 de los 63 diagnósticos organizacionales tienen factores externos relacionados. La principal conclusión es que es posible diagnosticar los problemas organizacionales y queda por continuar con la investigación de las mejores prácticas de las organizaciones que han abordado los diagnósticos encontrados.

**Palabras clave:** diagnóstico organizacional, problemas organizacionales, problemas en la gestión de las organizaciones, diagnóstico de gestión privada



## ABSTRACT

The purpose of this study is to describe the main organizational diagnoses of private companies in the city of Trujillo, Peru during the year 2019. The theories underlying the study are the Six Box Model of Marvin R. Weisboard (1978) who presents a model based on six areas: structure, purpose, relationships, rewards, useful mechanisms and leadership and the McKinsey 7S Model, presented in Peters, Thomas J. book "The McKinsey 7S Model". & Waterman Robert H. (2012), both ex-consultants of McKinsey, is based on 7 critical areas: Structure, strategy, people, management style, systems and procedures, guiding concepts and shared values, present and expected strengths or abilities, 70 people were interviewed among workers and executives of private companies in the city of Trujillo, following a convenience sampling. The type of research is qualitative and 63 organizational diagnoses are described, of which 3 are not found in the administrative literature. All organizational diagnosis have internal factors related to each of them; 49 out of 63 organizational diagnosis have external factors. The main conclusion is that it is possible to diagnose organizational problems and it remains to continue with the investigation of the best practices of those organizations that have dealt with the diagnoses found.

**Keywords:** organizational diagnosis, organizational problems, problems in the management of organizations, private management diagnosis

## **I. INTRODUCCIÓN**

Los administradores o gerentes tienen entre sus principales roles resolver problemas organizacionales buscando oportunidades de crecimiento y desarrollo sostenido para la organización.

La resolución de problemas inicia con la correcta identificación de problemas. No obstante, existen varias metodologías para diagnosticar los problemas organizacionales sobre todo en el ámbito operacional, no existe un compendio de los principales problemas organizacionales y mucho menos una recolección de las mejores prácticas para resolverlos, por esta razón se dice que la administración continúa siendo en gran parte un arte (Shirom, Arie & Harrison, Michael I., 1995).

En el mundo han existido diversas formas de enfocar esta necesidad, la de estandarizar la problemática y sus posibles causas, primero fueron los médicos psiquiatras, luego las enfermeras y también los técnicos en computación. Existen básicamente tres formas de generar un diagnóstico; el primero es comparando nuestro nivel de desempeño actual con nuestro propio nivel de desempeño en el pasado; la otra forma nace de comparar nuestro desempeño actual con el desempeño de otra organización similar y una tercera forma de diagnóstico es comparando lo que es con lo que debería ser. También existen dos perspectivas dependiendo de quien realiza el análisis; uno interno y otro externo orientado en este último caso a la consultoría organizacional.

La actividad de identificar problemas organizacionales que merecen la atención de los gerentes para desplegar recursos organizacionales en busca de solución es generalmente una actividad desarrollada por intuición, por ensayo y error o de manera reactiva a lo inmediatamente urgente.

El efecto de no contar con una metodología o referencia inmediata de hecho hace retrasar la solución de problemas importantes o de fondo de la organización. La complejidad de las organizaciones hace aún más relevante la necesidad de contar con una metodología que asegure una visión sistemática de los problemas. Por otra parte, el hecho de estar inmerso en el problema como parte integrante de la organización hace muchas veces que se sesgue la apreciación que se tiene de los hechos.

Entre los principales estudios sobre diagnóstico organizacional tenemos el de Jim Paul (1996) en su investigación titulada la triangulación de métodos en el diagnóstico organizacional realizado para optar el grado de PHD en New Mexico University emplea la metodología de

casos, concluyendo que el uso del método de triangulación resulta en una valoración más completa de los problemas organizacionales que cualquier método por sí solo. El diagnóstico descrito en el informe es de naturaleza centrada en el cliente. Sin embargo, resalta que la triangulación tiene el potencial de mejorar el diagnóstico organizacional centrado en el cliente, citando a Harrison (1994) y circunscribiendo su estudio en su enfoque, el cual estipula que el diagnóstico organizacional tiene tres componentes claves: Procesos, interpretación y métodos. Los métodos de recolección de datos descritos en su estudio son cuestionarios, entrevistas, observador como participante, observación sistemática y revisión documentaria.

Otro importante estudio es el de Di Pofi, Jackie Alexander (2002), en su investigación realizada para el Department of Management de la Universidad de Auburnm, Alabama Usa, titulada *Organizational diagnostics: Integrating qualitative and quantitative methodology*, publicada en *Journal of Organizational Change Management* concluye: que el estudio, aplicó y exhibió una combinación de teoría y metodología para realizar diagnósticos organizacionales. El trabajo contribuye al cuerpo de conocimiento relacionado con la gestión del cambio organizativo de tres maneras. En primer lugar, probó un modelo de diagnóstico bien establecido del desempeño organizacional en un entorno real organizacional que experimenta numerosos cambios. En segundo lugar, se reporta la integración de los resultados cualitativos y cuantitativos de un entorno real para proporcionar soporte para el uso futuro de la metodología. En tercer lugar, reveló la variable oculta de comunicación incorporada en el modelo de diagnóstico, destacando la importancia de la comunicación durante el cambio organizativo, así como enfatizando la necesidad de explorar los resultados desde diferentes ángulos para maximizar la comprensión. Di Pofi concluye advirtiendo que como en la mayoría de las investigaciones organizativas, los resultados deben interpretarse con ciertas limitaciones. Todos los datos, cuantitativos y cualitativos, fueron auto reportados y se recopilaron al mismo tiempo, lo que puede generar cierto sesgo. En este caso, una comparación de resultados entre los métodos ganó importancia adicional. La variable de entorno externo exhibió una baja confiabilidad interna de 0.65, lo que sugiere que se debe tener cuidado al hacer inferencias basadas en esta escala.

Por último, tenemos el estudio de **Theo Postma & Robert Kok (1999)**, ambos de University of Groningen, de los Países Bajos, realizaron una investigación empírica en su país titulada *Organizational Diagnosis in Practice: A Cross-classification Analysis using the DEL Technique* cuya pregunta principal de investigación es si el uso del tipo de modelo de diagnóstico organizacional conceptual y el apoyo informático en el diagnóstico de situaciones problemáticas depende de las características de los antecedentes de los consultores de gestión

y de sus agencias. La técnica DEL se aplicó para probar un número de proposiciones entre los 72 encuestados de una muestra aleatoria de 300 agencias de consultoría holandesas. Los resultados indican que el tamaño de una agencia, la especialización educativa y la experiencia laboral son características importantes con respecto a su uso de modelos conceptuales de diagnóstico organizacional. No se encontró que el soporte informático fuera dependiente sobre las características del consultor de gestión y de la agencia en las relaciones hipotéticas específicas.

En el Perú Fernando D'Alessio (2017) presenta un estudio de los males endémicos de las organizaciones, síntomas y causas. Aunque su estudio carece definiciones concretas y muestra más un resumen de su experiencia profesional, se trata de una primera aproximación al estudio local de los diagnósticos organizacionales.

Dentro de las principales teorías podemos resaltar el **Modelo de las Seis Cajas de Marvin R. Weisboard (1978)** presenta un modelo basado en seis áreas: estructura, propósito, relaciones, recompensas, mecanismos útiles y liderazgo. En estas áreas se debe determinar la "brecha" entre lo que es y lo que debería ser. Esta brecha o "varianza" sugiere una desviación de lo que alguien considera apropiado. Asimismo, plantea un análisis de los puntos de contacto externo como son: clientes, proveedores, competidores, grupos reguladores y organización matriz. El modelo de Weisboard sugiere un enfoque sistemático en la determinación de los diagnósticos, iniciando con la identificación de los principales resultados organizacionales y rastreando hacia atrás en los procesos e inputs para identificar problemas.

Otro **modelo bastante reconocido en el mundo académico es el Modelo de las 7S de McKinsey**, expuesto en por Peters, Thomas J. & Waterman Robert H. (2012) ambos ex-consultores de la empresa McKinsey realizaron un estudio en 62 compañías exitosas en Estados Unidos. Las conclusiones del estudio se conocen como el Modelo de las 7S de McKinsey, basado en 7 áreas críticas: Estructura, estrategia, personas, estilo gerencial, sistemas y procedimientos, conceptos guías y valores compartidos, fortalezas o habilidades presentes y esperadas. Asimismo, describen ocho atributos que caracterizan a las empresas exitosas: orientación a la acción, cercanía a los clientes, autonomía y espíritu emprendedor, productividad a través de las personas, prácticos y orientados al valor, concentración en actividades que conocen bien, formas simples no burocratizadas, propiedades de centralización y descentralización simultáneas. La forma de diagnóstico se basa en determinar por comparación lo que se encuentra en las empresas modelos de una que no lo es. Se seleccionaron

62 empresas. Todos ellas fueron considerados innovadores y excelentes por un grupo informado de observadores de la escena empresarial: empresarios, consultores, miembros de la prensa empresarial y académicos de negocios. La selección de las empresas para realizar el estudio se efectuó bajo seis criterios a. Crecimiento compuesto de los activos de 1961 a 1980 (una medida de "mínimos cuadrados" que se ajusta a una curva de los datos de crecimiento anual); b. Crecimiento compuesto de la renta variable de 1961 a 1980 (una medida de "mínimos cuadrados" de los datos de crecimiento anual); c. La relación media entre el valor de mercado y el valor contable. "Market to book" es una aproximación estándar a lo que los economistas llaman "creación de riqueza" (valor de mercado: precio de cierre de la acción multiplicado por acciones ordinarias en circulación, dividido por el valor contable de la acción ordinaria al 31 de diciembre de 1961 hasta 1980); d. El retorno promedio sobre el capital total, 1961 a 1980 (ingreso neto dividido entre el capital total invertido, donde el capital total invertido consiste en deuda a largo plazo, acciones preferentes no redimibles, capital común e intereses minoritarios); e. La rentabilidad media de los fondos propios, 1961-1980 y f. El rendimiento medio de las ventas, 1961-1980.

Desde el punto de vista epistemológico, el estudio se puede enmarcar en el movimiento de práctica filosófica, el cual nace oficialmente con el filósofo Gerd B. Achenbach quien en 1981 crea el primer consultorio privado para facilitar la reflexión filosófica, un año después funda una asociación de práctica filosófica en Alemania y es a partir de ese momento que la práctica filosófica se extiende básicamente en América y Europa. Cavallé y Machado (2009) lo definen como "Modalidad de relación de ayuda por la que un filósofo se ofrece a acompañar a sus consultantes o interlocutores en una reflexión dialogada orientada a clarificar, desde una perspectiva filosófica, sus preguntas, inquietudes o conflictos existenciales". El asesoramiento a empresas e instituciones es una de las aplicaciones del movimiento de práctica filosófica enfocada conciliar los intereses patronales con los de los trabajadores bajo un enfoque de "ética de la empresa".

La presente investigación pretende resolver la pregunta ¿Cuáles son los principales diagnósticos organizacionales de las empresas privadas de la ciudad de Trujillo, Perú, durante el año 2019?

El estudio servirá para proveer una mejor perspectiva para la identificación de diagnósticos organizacionales de las empresas privadas de la ciudad de Trujillo, año 2019, de utilidad tanto

para gerentes, administradores, empresarios, docentes y estudiantes de negocios de la ciudad de Trujillo, Perú.

Como objetivo General nos proponemos determinar cuáles son los principales diagnósticos organizacionales de las empresas privadas de la ciudad de Trujillo en el año 2019 Trujillo, Perú en el año 2019. Asimismo, como objetivos específicos se propone definir los principales diagnósticos organizacionales de empresas privadas de la ciudad de Trujillo, Perú en el año 2019; describir los aspectos internos relacionados a cada diagnóstico organizacional de las empresas privadas de la ciudad de Trujillo en el año 2019 y describir los aspectos externos relacionados a cada diagnóstico organizacional de las empresas privadas de la ciudad de Trujillo en el año 2019.

## **II. MÉTODO**

### 2.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación básica. Diseño no experimental, transversal, exploratorio (Cooper & Schindler, 2014). Enfoque cualitativo fenomenológico (Hernández y Otros, 2014).

### 2.2 Escenario de estudio

Se estudia las organizaciones privadas formales localizadas en la ciudad de Trujillo, Perú, en el año 2019.

### 2.3 Participantes

Trabajadores y ejecutivos de las organizaciones privadas formales localizadas en la ciudad de Trujillo, Perú, en el año 2019.

### 2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se emplea entrevistas a profundidad a trabajadores, funcionarios y expertos organizacionales. El muestreo realizado es por conveniencia, no probabilístico (Otzen & Manterola, 2017). Se empleó como técnica de recolección de información a la entrevista a profundidad y como técnica la guía de entrevista semiestructurada (Easterby-Smith & Otros, 2015), la cual se encuentra en la sección de anexos. Se consideró como criterio de inclusión a los trabajadores y ejecutivos con experiencia en organizaciones privadas formales de la ciudad de Trujillo, Perú. Como criterio de exclusión se consideró a trabajadores y ejecutivos con experiencia anterior a los últimos cinco años.

### 2.5 Procedimiento

Mediante un análisis bibliográfico se han identificado y clasificado los principales problemas organizacionales descritos en la literatura administrativa. Identificado los problemas se procede con entrevistas a trabajadores, ejecutivos de empresas y expertos ubicados en la ciudad de Trujillo para determinar los factores relacionados sean internos o externos a la organización. En cada factor relacionado a los diagnósticos se hace referencia si esta descripción proviene de la literatura administrativa, de los entrevistados o ambos.

### 2.6 Método de análisis de datos

Análisis lógico e inductivo.

## 2.7 Aspectos éticos

En el presente estudio se protegerá la identidad de cada uno de los sujetos de estudio y se tomará en cuenta las consideraciones éticas pertinentes, tales como confidencialidad, consentimiento informado, libre participación y anonimato de la información.

- Confidencialidad: La información obtenida no será revelada ni divulgada para cualquier otro fin; protegiéndose la identidad de las personas que participan como informantes de la investigación.
- Consentimiento informado Los participantes tendrán pleno conocimiento de sus derechos y responsabilidades para brindar la información requerida y ser informantes
- Libre participación: Se refiere a la participación de los informantes sin presión alguna, pero si motivándolos sobre la importancia de la investigación.



### III. RESULTADOS

Identificación de los principales diagnósticos organizacionales: título, definición, factores internos relacionados y factores externos relacionados.

#### **Categoría: Administración General**

**Título:** Ausencia de innovación (adaptado de Real Academia Española, 2019)

**Definición:** Ausencia de creación o mejora de un producto, y su introducción en un mercado (adaptado de Real Academia Española, 2019)

**Factores internos relacionados:** Clima laboral inapropiado, capacidad del personal, incentivos ausentes, recursos insuficientes para implementar (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** Cultura de adaptación al entorno (Trompenaars & Woolliams, 2011)

**Título:** Ausencia de plan estratégico (D'Alessio, 2017)

**Definición:** Implica la falta de un plan que implique definir la visión, objetivos, estrategias e indicadores (D'Alessio, 2017)

**Factores internos relacionados:** Empirismo, falta de diagnóstico adecuado, visión a corto plazo de la dirección, cultura organizacional de informalidad (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** Cultura de orientación a corto plazo (Hofstede, 2010; entrevistados), elevado nivel socioeconómico de incertidumbre, condiciones cambiantes de mercado (entrevistados)

**Título:** Buropatología o síndrome de la burocracia. (Law, 2016)

**Definición:** Manifestaciones de un comportamiento burocrático exagerado (Law, 2016)

**Factores internos relacionados:** Cultura organizacional de control (Morgan, Levitt & Malek, 2007; entrevistados) regulaciones internas, estructura jerárquica, sobrepoblación organizacional, nivel de tecnología, experiencia previa de trabajadores (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** Incremento de instituciones relacionadas a la organización (Daft, 2016; entrevistados), normatividad excesiva (entrevistados)

**Título:** Desalineamiento estratégico (Kaplan & Norton, 2006)

**Definición:** Inadecuada integración y trabajo en equipo al más alto nivel ejecutivo entre las unidades organizacionales y los procesos (Kaplan & Norton, 2006)

**Factores internos relacionados:** grupos informales fuertes, intereses de grupo, diferentes sistemas de incentivos entre el personal (entrevistados)

**Títulos:** Especialismo (D'Alessio, 2017)

**Definición:** ser buenos en una sola cosa extraordinariamente bien, pero sin pensar y mirar a la organización integralmente (D'Alessio, 2017)

**Factores internos relacionados:** Organización funcional, ausencia de línea de carrera, personal altamente especializado, poca o nula rotación horizontal de puestos (entrevistados)

**Título:** Fijación por las métricas (Muller, 2018)

**Definición:** Perversión en el uso de métricas (indicadores), basado en creencias que parecen razonables, pero terminan siendo lo contrario. Ejemplo: medir el desempeño con una encuesta de satisfacción (Muller, 2018)

**Factores internos relacionados:** Necesidad excesiva de controlar el desempeño de los trabajadores (entrevistados)

**Título:** Micromanagement (Niko, 2016)

**Definición:** Tareas que dicta un administrador para realizar o dirigir detalladamente sobre cómo hacer el trabajo, deja de ser un administrador patrocinador y se convierte en un micromanager (Niko, 2016)

**Factores internos relacionados:** Necesidad de empowerment no satisfecha por falta de confianza, capacitación o incapacidad del trabajador para realizar correctamente sus funciones. Personalidad controlista de los jefes. Exceso de responsabilidades funcionales que recaen en una misma persona (entrevistados)

**Título:** No administrar al nivel de la competencia que uno tiene investida (D'Alessio, 2017)

**Definición:** Administrar dos o tres niveles más abajo, porque es más fácil estar firmando papeles que tomando decisiones estratégicas (D'Alessio, 2017)

**Factores internos relacionados:** Elevado riesgo en la toma de decisiones, incompetencia profesional (entrevistados)

## **Categoría: Operaciones**

**Título:** Calidad baja de productos y servicios (Monks, 1996)

**Definición:** Bajo grado o nivel comparativo en que un producto satisface sus estándares de diseño, los cuales pueden estar relacionados a materiales, desempeño, confiabilidad, tiempo o cualquier otra característica cuantificable (Monks, 1996)

**Factores internos relacionados:** ineficiencia o falta de control de calidad, ausencia de estándares definidos (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** calidad de insumos disponibles en el mercado, valoración de calidad del mercado, normas legales y su nivel de cumplimiento en el mercado

**Título:** Capacidad instalada insuficiente (Jara, 2015)

**Definición:** Potencial de producción que una entidad puede lograr durante un período de tiempo determinado es inferior a la demanda (Jara, 2015)

**Factores internos relacionados:** Falta de planificación, gestión deficiente de inversiones

**Factores externos relacionados:** Demanda estacional del mercado meta

**Título:** Capacidad ociosa (Jara, 2015)

**Definición:** Potencial de producción que las empresas, por razones de costos o por causas de la estrechez del mercado, no están en condiciones de explotar en un momento dado (Jara, 2015)

**Factores internos relacionados:** inteligencia comercial, capacidad de adaptación al mercado interno y/o externo (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** nivel de demanda del producto-mercado (entrevistados)

**Título:** Cascada invertida (entrevistados)

**Definición:** Ocurre cuando la administración pasa de ser una función de apoyo, a la parte operativa, a ser una función que demanda atención de la parte operativa (entrevistados)

**Factores internos relacionados:** estilo autocrático de liderazgo, exceso de reportes de la parte administrativa, falta de automatización del flujo de información (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** exigencia de normas legales

**Título:** Descarte de producción (entrevistados)

**Definición:** Calificación de un producto como no apto para exportación (entrevistados)

**Factores internos relacionados:** Materia prima de baja calidad, procesos ineficientes, controles previos o concurrentes inadecuados, falta de innovación para ofertar producto sustituto con valor agregado (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** calidad de materia prima disponible en el mercado (entrevistados)

**Título:** Falta de estandarización (Business Dictionary, 2019)

**Definición:** Ausencia o falla en la formulación, publicación e implementación de directrices, reglas y especificaciones para uso común y repetido, con el fin de lograr un grado óptimo de orden o uniformidad en un contexto, disciplina o campo determinado. (Business Dictionary, 2019)

**Factores internos relacionados:** empirismo, conocimiento técnico insuficiente de los procesos y producto terminado (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** Ausencia de estándares conocidos en la industria o mercado (entrevistados)

**Título:** Higiene industrial deficiente (Falagan, Canga, Ferrer & Fernández, 2000)

**Definición:** Deficiencia en prevenir las enfermedades profesionales, mediante el reconocimiento, evaluación y control de los factores ambientales del trabajo (Falagan, Canga, Ferrer & Fernández, 2000)

**Factores internos relacionados:** Falta o incumplimiento de plan de prevención, capacitación o falta de descanso (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** normatividad y su nivel de cumplimiento (entrevistados)

**Título:** Know-How deficiente (Business Dictionary, 2019)

**Definición:** Poca habilidad de expertos, escasa información o conjunto de conocimientos que (1) imparten la capacidad de causar un resultado deseado, (2) no están fácilmente disponibles, y (3) están fuera del dominio público (Business Dictionary, 2019)

**Factores internos relacionados:** sistemas de incentivos, sobrecarga laboral, competencias personales de los trabajadores, sistema de gestión de la información, capacitación de trabajadores (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** sistema educativo formal, oferta laboral, nivel de desarrollo socioeconómico de la región, infraestructura de comunicaciones (entrevistados)

**Título:** Obsolescencia (Law, 2016)

**Definición:** Caída en el valor de un activo como resultado de su antigüedad (Law, 2016)

**Factores internos relacionados:** Programación deliberada, ausencia de innovación

**Factores externos relacionados:** nivel competitivo de la industria, nivel de integración económico de la región (entrevistados)

**Título:** Proceso alterado o invertido (entrevistados)

**Definición:** Actividades de los procesos no se ejecutan de manera establecida o lógica en el tiempo una actividad que es consecuencia de otra se realiza primero forzando a la primera actividad a adaptarse a la otra. Ejemplo, se aprueba primero el presupuesto y luego se realiza el plan operativo y estratégico de la empresa (entrevistados), primero se decide el ganador de un concurso público y luego se justifica la evaluación

**Factores internos relacionados:** falta de difusión o conocimiento de los procesos y sus actores, existencia de incentivos o intereses que fomentan la transgresión de normas establecidas (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** exigencias normativas en discordancia con las prácticas del mercado

**Título:** Productividad baja (Martin, 2015)

**Definición:** Nivel comparativo bajo del indicador de productividad, entendido como la eficiencia en el uso de los recursos para producir bienes y servicios. Productividad = Valor del producto/valor de los insumos (Martin, 2015)

**Factores internos relacionados:** Nivel tecnológico, capacitación de trabajadores, procesos establecidos, expertise de trabajadores, calidad de insumos adquiridos (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** Capacidad de insumos y tecnología disponibles en el mercado, oferta de mano de obra capacitada, competitividad del producto-mercado en el que se desarrolla la organización (entrevistados)

**Título:** Riesgos de la tecnología de la información (Landoll, 2011)

**Definición:** Riesgos relacionados a los aspectos técnicos, físicos y administrativos, así como políticas de seguridad de la organización que pueden interferir con el objetivo de gestionar adecuadamente la información de la organización (Landoll, 2016)

**Factores internos relacionados:** Plan de prevención, capacitación, actualización de software y tecnología (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** Virus informático, phishing, spyware, hacking, etc. (entrevistados)

**Título:** Riesgo operacional (BBVA, 2019)

**Definición:** pérdidas esperadas ocasionadas por error humano, procesos internos deficientes, errores en los sistemas y/o como consecuencia de acontecimientos externos (BBVA, 2019)

**Factores internos relacionados:** normas o procedimientos opuestos (catch 22), falta de capacitación, incumplimiento de normas de seguridad, falta de mantenimiento preventivo (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** cambios tecnológicos, cambios en las condiciones socioeconómicas del mercado, cambio en la legislación (entrevistados)

**Título:** Síndrome de la puerta de baño rota (Drucker, 1954)

**Descripción:** Cada empresa tiene (algo de) su liderazgo, políticas, procedimientos y métodos, que destacan y recompensan el mal comportamiento, penalizan o inhibir el comportamiento correcto (Drucker, 1954). Ejemplo: un banco desea mejorar el desempeño de sus operadores de caja e inicia la estandarización del proceso generando una atención mecanizada y apurada lo que conlleva a la disminución de los niveles de satisfacción de los clientes; universidad agrega asesores especialistas sobre asesores de metodología y aprobadores de tema de tesis (entrevistados)

**Factores internos relacionados:** Falta de conocimiento adecuado de la cultura organizacional, fallar en considerar la posición de todas las partes involucradas en la gestión de cambios (entrevistados)

### **Categoría: Gestión del Talento Humano**

**Título:** Ausencia de compromiso (Kraut & Resnick, 2012)

**Definición:** Carencia de sentimientos de apego o conexión de los miembros con el grupo, organización o comunidad. El compromiso es la base de la voluntad de los miembros de permanecer en la comunidad y contribuir a ella (Kraut & Resnick, 2012)

**Factores internos relacionados:** Selección inadecuada de personal, ausencia de vínculos de amistad entre los trabajadores, presencia de grupos heterogéneos, no identificación entre sí de los miembros de la organización, especialmente en organizaciones grandes o de alta rotación (entrevistados)

**Título:** Ausencia de contribución (Kraut & Resnick, 2012)

**Definición:** Necesidades insatisfechas de las organizaciones que las personas que participan en ellas aporten los recursos sobre los que se construye la existencia del grupo. Los tipos de contribuciones de recursos necesarios difieren ampliamente entre los diferentes tipos de grupos (Kraut & Resnick, 2012)

**Factores internos relacionados:** Selección inadecuada de personal, exceso de carga laboral para la cantidad de personal disponible, asignación de tareas no relacionadas a las fortalezas e intereses individuales, falta de reconocimientos, falta de asignación personalizada de las tareas (entrevistados)

**Título:** Ausentismo laboral (López, 2019)

**Definición:** La práctica de mantenerse alejado del trabajo sin una buena razón.

**Factores internos relacionados:** valores inherentes a los trabajadores, cultura organizacional, falta de normas claras y ejecución de sanciones (López, 2019)

**Factores externos relacionales:** Cultura de indulgencia (Hofstede, 2010; entrevistados)

**Título:** Ausencia de principios morales y éticos (D'Alessio, 2017)

**Definición:** Desde llegar tarde, sacarle la vuelta al sistema, hacer las cosas que no debemos hacer, o dejar de hacer las que debemos, dormir en el trabajo, sustraer información, entre otros, son parte de la ausencia de principios éticos y morales (D'Alessio, 2017)

**Factores internos relacionados:** selección de personal inadecuada, cultura organizacional (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** Cultura nacional, corrupción (entrevistados)

**Título:** Barreras de comunicación (D'Alessio, 2017)

**Definición:** Obstáculos que impiden la comunicación al interior de la organización (D'Alessio, 2017)

**Factores internos relacionados:** Integración insuficiente, competencia no saludable, protagonismo, sobrecarga laboral, personalidad de los involucrados, diferencias de nivel socioeconómico, diferente nivel de conocimientos, prejuicios implícitos (Banaji, Bazerman, and Chugh, 2003; entrevistados)

**Factores externos relacionados:** Diferencias culturales, sociales y económicas (entrevistados)

**Título:** Clima organizacional inadecuado (Ehrhart, Schneider & Macey, 2014)

**Definición:** Es el significado negativo compartido que los miembros de la organización atribuyen a los eventos, políticas, prácticas y procedimientos que experimentan y a los comportamientos que ven recompensados, apoyados y esperados (Ehrhart, Schneider & Macey, 2014)

**Factores internos relacionados:** Políticas de convivencia, tolerancia y manejo adecuado de conflicto, silos organizacionales, diferencias salariales marcadas, estilo de liderazgo (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** Diferencias socioeconómicas (entrevistados)



**Título:** Competencias laborales insuficientes (Law, 2016)

**Definición:** Deficiencia en cualquiera de las habilidades, talentos y rasgos necesarios para poder realizar una tarea particular de acuerdo a un estándar dado (Law, 2016)

**Factores internos relacionados:** Falta de inducción apropiada, falta de capacitación de actualización, proceso de selección no basado en un perfil requerido (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** Oferta educativa (entrevistados)

**Título:** Cultura organizacional desalineada (Morgan, Levitt & Malek, 2007)

**Definición:** Conjunto de reglas informales (no articuladas y no escritas) inadecuadas sobre cómo deben comportarse las personas en una organización (Morgan, Levitt & Malek, 2007)

**Factores internos relacionados:** Estructura organizacional; niveles jerárquicos de autoridad, trabajo individual, sistemas de incentivos, flujo de información, controles, sistema de evaluación (Morgan, Levitt & Malek, 2007; encuestados)

**Factores externos relacionados:** Cultura nacional y organizacional (Hofstede, 2010; entrevistados)

**Título:** Disfunción de equipos (Lencioni, 2012)

**Definición:** personas que no logra trabajar de manera colaborativa para alcanzar resultados esperados (Lencioni, 2012)

**Factores internos relacionados:** Individualismo, incapacidad de manejar positivamente los conflictos, equipos fraccionados, desconfianza entre sus miembros, evasión de compromiso y responsabilidad (Field, 2009; entrevistados)

**Factores externos relacionados:** Cultura de desconfianza y cicatería (entrevistados)

**Título:** El principio de Peter (Laurence & Raymond, 2009)

**Definición:** Cada puesto (especialmente altos) tiende a ser ocupado por un empleado que es incompetente para desempeñar sus funciones (Laurence & Raymond, 2009)

**Factores internos relacionados:** Sesgo en valorar las capacidades individuales, formación de grupos de poder, conflicto de intereses (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** Presión social (entrevistados)

**Título:** Estilo gerencial incompatible (Adaizes, 1985)

**Definición:** Estilo gerencial (Productor, administrador, emprendedor e integrador) incompatible o no compensado con las tareas o funciones administrativas asignadas a un gerente (Adaizes, 1985)

**Factores internos relacionados:** Equipos de trabajo formados en base a compatibilidad y no en complementariedad (entrevistados)

**Título:** Fallar en promover el desarrollo de la gente (Brown, 1987)

**Definición:** Fallar en proveer para la continuidad del negocio a través del tiempo cuando hay cambios de personal y ausencias (Brown, 1987)

**Factores internos relacionados:** Temor de los ejecutivos a ser desplazados, falta de un plan de sucesión, estructura funcional para formar gerentes (entrevistados)

**Título:** Falta de liderazgo (Drucker (2017)

**Definición:** Falta de habilidad para dirigir a un grupo fijándoles metas y prioridades y alcanzarlas (Drucker (2017)

**Factores internos relacionados:** Factores de personalidad, desconocimiento de la cultura organizacional, desconocimiento de las motivaciones personales del personal a cargo, desconocimiento del rubro (entrevistados)

**Título:** Gorila en la habitación (Your Dictionary, 2019)

**Definición:** Un problema o asunto difícil que es muy obvio, pero que es ignorado para la conveniencia o comodidad de los involucrados (entrevistados)

**Factores internos relacionados:** estilo autocrático de liderazgo, manejo inadecuado de las discrepancias entre niveles jerárquicos, pensamiento grupal (entrevistados)

**Títulos:** Job crafting o artesanía laboral (Wrzesniewski et al., 2010)

**Definición:** Cuando los empleados modifican su trabajo de tal manera que se adapte mejor a sus habilidades e intereses, aumentando así su satisfacción laboral (Wrzesniewski et al., 2010)

**Factores internos relacionados:** Procedimientos no realistas o funcionales, falta de recursos para ejecutar el trabajo de la forma prevista (entrevistados)

**Título:** Liderazgo de mando y control o CEO out of touch (Roberts, 2017)

**Definición:** Un enfoque de mando y control del liderazgo es de naturaleza autoritaria y utiliza un enfoque de arriba hacia abajo, que encaja bien en las organizaciones burocráticas en las que la posición y el poder están en manos de la alta gerencia" (Roberts, 2017)

**Factores internos relacionados:** Falta de contacto directo y frecuente con las actividades operativas de la organización, falta de tolerancia las críticas (Roberts, 2017; entrevistados)

**Título:** Paradoja de la estupidez (Alvesson & Spicer, 2016)

**Definición:** Inclínación a reducir el alcance del pensamiento y centrarse sólo en los aspectos técnicos estrechos del trabajo. Haces el trabajo correctamente, pero sin reflexionar sobre el propósito o el contexto más amplio (Alvesson & Spicer, 2016)

**Factores internos relacionados:** buropatología, procedimientos cerrados, sistema de incentivos, estructura jerárquica vertical, cultura de control (entrevistados)

**Título:** Pensamiento grupal (Psychology Today, 2019)

**Definición:** Ocurre cuando un grupo de personas bien intencionadas toma decisiones irracionales o no óptimas que son estimuladas por el impulso de conformarse o desaliento de la disidencia (Psychology Today, 2019)

**Factores internos relacionados:** estilo autocrático de liderazgo, tipología de personalidad similar del equipo directivo (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** Cultura de alto contexto (Hall, 1976; entrevistados).

**Título:** Problema de agencia (Eisenhardt, 1989)

**Definición:** Engloba dos problemas, el primero es cuando (a) los objetivos del gerente (central) y de los subalternos (agentes) entran en conflicto y b) es difícil o costoso para el director verificar que está realmente haciendo el agente; en este caso el director no puede verificar que el agente se ha comportado apropiadamente. El segundo es el problema generado cuando el director y el agente tienen diferentes actitudes hacia el riesgo; En este caso ambos pueden preferir diferentes acciones debido a las diferentes preferencias de riesgo (Eisenhardt, 1989)

**Factores internos relacionados:** Diferencia de incentivos entre el director y el agente (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** Diferente motivación intrínseca entre el director y el agente (entrevistados)

**Título:** Resistencia al cambio (Law, 2016)

**Definición:** Antagonismo hacia el cambio entre los empleados de una organización.

**Factores internos relacionados:** Malentendido de la meta del cambio, baja tolerancia al cambio (miedo) y la percepción de que algo de valor se perderá (Law, 2016)

**Factores externos relacionados:** Cultura de aversión a la incertidumbre (Hofstede, 2010; entrevistados)

**Título:** Riesgo de deshonestidad, desaparición y destrucción (Mapfre Perú)

**Definición:** Probabilidad de pérdida de dinero, valores o bienes por acción de los trabajadores y/o terceras personas a la organización (Mapfre Perú)

**Factores internos relacionados:** Protocolos de seguridad, mal clima laboral, percepción de injusticia, sistema de control (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** nivel de corrupción nacional (Transparency International, 2019; entrevistados)

**Título:** Síndrome de la arrogancia - Hubris syndrome (Owen, 2012)

**Definición:** Desorden de la posesión del poder, particularmente el poder que ha sido asociado con un éxito abrumador, que se ha mantenido por un período de años (Owen, 2012)

**Factores internos relacionados:** ego, poca capacidad de reflexión (Owen, 2012; entrevistados)

**Factores externos relacionados:** investimento de poder (Owen, 2012; entrevistados)

**Título:** Síndrome de la puerta giratoria (Kenton, 2019)

**Definición:** Paso de empleados de alto nivel del sector público al sector privado y viceversa. La idea es que existe una puerta giratoria entre los dos sectores, ya que muchos legisladores y reguladores se convierten en cabilderos (lobbyistas) y consultores de las industrias que una vez regularon y algunos jefes o cabilderos de la industria privada reciben nombramientos gubernamentales que se relacionan con sus antiguos cargos privados (Kenton, 2019)

**Factores internos relacionados:** Falta de compromiso con la organización

**Factores externos relacionados:** Inversión e incursión en política de empresas privadas

**Título:** Síndrome del quemado - burn out (Law, 2014)

**Definición:** Una condición relacionada con el trabajo de agotamiento emocional en la que el interés por el trabajo, el logro personal y la eficiencia disminuyen drásticamente y el paciente ya no es capaz de tomar decisiones (Law, 2014)

**Factores internos relacionados:** exceso de carga laboral, estilo gerencial autocrático, estrés relacionado al trabajo, rasgos personales del trabajador, condiciones de trabajo (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** contaminación ambiental, inseguridad ciudadana, presión social, riesgos asociados a la industria (entrevistados)

**Título:** Sobrecarga laboral (Collins, 2019)

**Definición:** Asignar a alguien con exceso de trabajo significa darle más trabajo de la que puede manejar (Collins, 2019)

**Factores interno relacionados:** orientación excesiva a las utilidades, falta de delegación, exceso de trabajo no automatizado (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** exceso de oferta laboral (entrevistados)

**Título:** Techo de cristal o Glass ceiling. (Law, 2016)

**Definición:** Barreras artificiales invisibles (a veces generadas por la dirección) que pueden limitar el avance profesional de los empleados, en particular las mujeres y los miembros de grupos minoritarios (Law, 2016)

**Factores internos relacionados:** Aspectos culturales nacionales y organizacionales (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** Cultura nacional (entrevistados)

**Título:** Tiempo de espera prolongado (Law, 2016)

**Definición:** El período durante el cual los operadores de un servicio, de una máquina o la propia maquinaria están inactivos o esperando trabajo, material o reparaciones (Law, 2016)

**Factores internos relacionados:** cuello de botella, falta o deficiencia de un sistema de rastreo (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** desabastecimiento (entrevistado)

## **Categoría: Economía y Finanzas**

**Título:** Ausencia de economía de alcance (Hashimzade, 2016)

**Definición:** Ausencia de beneficios que se derivan de la realización de actividades relacionadas. Las economías de costos se derivan de la participación en actividades conexas (Hashimzade, 2016)

**Factores internos relacionados:** falta de planificación del crecimiento organizacional (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** Mercados reducidos, falta de promoción de inversiones, mercados de capital insipientes o ausentes (entrevistados)

**Título:** Ausencia de economía de escala (Hashimzade, 2016)

**Definición:** Factores que no hacen posible a las pequeñas empresas producir bienes o servicios a un precio más bajo que las empresas más grandes (Hashimzade, 2016)

**Factores internos relacionados:** Falta acceso a capitales de inversión, nivel de competitividad del mercado

**Factores externos relacionados:** Mercados reducidos, falta de promoción de inversiones, mercados de capital insipientes o ausentes (entrevistados)

**Título:** Elevada cartera morosa (Debitoor, 2019)

**Definición:** importe elevado en créditos no pagados a su vencimiento (Debitoor, 2019)

**Factores internos relacionados:** Sistemas de incentivos, políticas de créditos, procedimientos, sistemas de control crediticio, plazos inapropiados (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** condiciones de créditos usureros, colusión con funcionarios de la empresa (entrevistados)

**Título:** Iliquidez (Hashimzade, 2016)

**Definición:** Problemas para cumplir con sus obligaciones porque, aunque se considera solvente, sus activos no son fácilmente convertibles en efectivo (Hashimzade, 2016)

**Factores internos relacionados:** período de producción-cobranza superior a los períodos de pago, programación de pagos desarticulado al estacionalidad de ingresos de efectivo, exceso de gastos e inversiones, crecimiento acelerado, precios netos bajos (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** oferta de servicios financieros inadecuados y onerosos (entrevistados)

**Título:** Insolvencia (Hashimzade, 2016)

**Definición:** Incapacidad de una persona o empresa para pagar las deudas a medida que vencen. Esto puede llevar a un individuo a la bancarrota, o a una compañía a la liquidación (Hashimzade, 2016)

**Factores internos relacionados:** costo de producción elevado, ausencia de economía de escala, ausencia de economía de alcance, insuficiente capital de trabajo (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** condiciones de créditos usureros (entrevistados)

**Título:** Riesgo crediticio (Ley N° 26702, 1996)

**Definición:** Riesgo asociado a las posibilidades de impago o incumplimiento de una de las partes de un contrato financiero (Ley N° 26702, 1996)

**Factores internos relacionados:** plazo de crédito no relacionado al ciclo de efectivo del deudor, colusión entre partes para otorgar créditos sin las garantías necesarias, riesgo operacional (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** cambios bruscos en las condiciones socio-económicas del mercado (entrevistados)

**Título:** Riesgo de mercado (Ley N° 26702, 1996)

**Definición:** posibles pérdidas proveniente de cambios en los precios de mercado. Incluidos los riesgos propios de los instrumentos ligados con tasas de interés, riesgo cambiario, cotización de las acciones, productos commodities, etc. (Ley N° 26702, 1996)

**Factores internos relacionados:** errores en pronósticos, portafolios no balanceados (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** cambios en la regulación del mercado, conflictos políticos sociales, sobreproducción, concertación de precios (entrevistados)

## **Categoría: Comercialización**

**Título:** Oferta exportable inadecuada o insostenible (Ministerio de Agricultura y Riego, 2019)

**Definición:** No contar con algunos o todos los requerimientos para exportar de manera sostenida como: los volúmenes solicitados; productos que satisfacen los requerimientos de los mercados de destino; capacidad económica; capacidad financiera y capacidad de gestión de la empresa (Ministerio de Agricultura y Riego, 2019)

**Factores internos relacionados:** Enfoque sólo en cumplir los requisitos legales ignorando los requerimientos del mercado competitivo, exceso de producción de descarte para cumplir con los requisitos de calidad, ausencia de mercado rentable para producción de descarte, falta de know-how, materia prima de baja calidad, infraestructura, escasa mano de obra calificada, capital de trabajo insuficiente, capacidad de planta insuficiente (entrevistados)

**Riesgos externos relacionados:** Infraestructura logística ineficiente, alto riesgo de siniestros.

**Título:** Inadecuada aculturación de productos y servicios (Czinkota & Ronkainen, 2013)

**Definición:** Proceso inadecuado de ajustarse o adaptarse a una cultura específica distinta a la propia (Czinkota & Ronkainen, 2013)

**Factores internos relacionados:** Desconocimiento de insights sobre la cultura del mercado objetivo, estructuras jerárquicas verticales, toma de decisiones centralizadas (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** diferencias culturales entre regiones o países (entrevistados)

**Título:** Comoditización (Pereira, 2012)

**Definición:** Proceso económico por el cual los bienes, que tienen valor económico y se distinguen en términos de atributos, terminan convirtiéndose en un “commodity” a los ojos del mercado o los consumidores (Pereira, 2012)

**Factores internos relacionados:** Ausencia de innovación del bien y/o servicio otorgado, exceso de regulación externa (entrevistados)

**Factores externos correlacionados:** mercados reducidos en tamaño y/o capacidad adquisitiva (entrevistados)



**Título:** Conflicto horizontal en los canales de distribución (Stanton, Etzel & Walker, 2007)

**Definición:** Conflictos que se presentan entre empresas que están en el mismo nivel de distribución (Stanton, Etzel & Walker, 2007). Ejemplo Uber con compañías de taxi formales

**Factores internos relacionados:** Falta de contrato de distribución con especificaciones claras sobre zonas de cobertura, sistemas de incentivos desiguales, poder de distribuidores tercerizados desiguales, falta de implementación de sanciones a incumplimiento de contrato de distribución (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** falta de ética de los participantes del canal de distribución (entrevistados)

**Título:** Conflicto vertical en los canales de distribución (Stanton, Etzel & Walker, 2007)

**Definición:** Conflictos que se presentan entre empresas que están en diferente nivel de distribución, ejemplo una fábrica con su cadena de distribuidores (Stanton, Etzel & Walker, 2007)

**Factores internos relacionados:** Falta de contrato de distribución con especificaciones claras obligaciones y costos asumidos por las partes (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** falta de ética de los participantes del canal de distribución (entrevistados)

**Título:** Lado oscuro de la imagen de marca – doppelgänger (Thompson, Rindfleisch, & Arsel, 2006)

**Definición:** Familia de imágenes e historias (memes) despectivas sobre una marca que circulan en la cultura popular a través de una red poco organizada de consumidores, activistas contrarios a la marca, blogueros y líderes de opinión en los medios de comunicación de noticias y entretenimiento (Thompson, Rindfleisch, & Arsel, 2006)

**Factores internos relacionados:** Falta de integridad entre la personalidad de marca y el mensaje publicitario (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** estereotipos de la población (entrevistados)

**Título:** Mercado gris (Baack, Harris & Baack, 2013)

**Definición:** Práctica de distribuir productos a través de canales de distribución que no son autorizados por el área de marketing del fabricante (Baack, Harris & Baack, 2013)

**Factores internos relacionados:** Diferencia de precios al por mayor, sistema de distribución tercerizado (entrevistado)

**Factores externos relacionados:** deshonestidad de los miembros de los canales de distribución (entrevistado)

**Título:** Deficiencia de servicio al cliente (Question Pro)

**Definición:** Proceso que falla en asegurar la satisfacción del cliente con un producto o servicio (Question Pro)

**Factores internos relacionados:** Ausencia de protocolos definidos y estandarizados, falta de capacitación, falta de seguimiento y control de protocolos, estructura de incentivos desarticulados al cumplimiento de protocolos (entrevistados)

**Factores externos relacionados:** Nivel de competencia en el mercado, aspectos morales del mercado meta (entrevistados)

#### **IV. DISCUSIÓN**

Se encontró que algunos problemas documentados en la literatura administrativa sobre organizacional matricial no son reconocidos en las organizaciones privadas de la ciudad de Trujillo, en parte por el tamaño reducido de las empresas ya que éstas si son reconocidos en organizaciones públicas como hospitales y la universidad nacional.

En los diagnósticos que se reconocen en las empresas privadas de la ciudad de Trujillo no se encontró contradicciones entre los estudios previos y las declaraciones de los entrevistados. Sin embargo, los entrevistados ampliaron el alcance hacia los factores internos y externos relacionados a los diagnósticos organizacionales. En la categoría Administración General, existieron dos diagnósticos a los que no se les atribuyeron factores externos relacionados; en la categoría Operaciones, no se le atribuyó factor externo relacionado a un diagnóstico; en la categoría Gestión del Talento Humano, no se les atribuyó factores externos relacionados a 9 diagnósticos; en la categoría Comercialización, todos los diagnósticos tienen factores externos relacionados, además todos los diagnósticos encontrados cuentan con factores internos relacionados. Asimismo, se encontró, que los diagnósticos generalmente no se encuentran de forma pura. En una realidad problemática pueden confluir varios diagnósticos a la vez.

Entre las investigaciones previas realizadas, el único que menciona diagnósticos específicos es D'Alessio (2017) quien aborda el tema de diagnóstico organizacional desde una perspectiva nacional, nombra 20 diagnósticos en total (cortoplacismo; pobre conocimiento; no tener plan estratégico; no creer en plan estratégico; barreras de comunicación; carencia de trabajo en equipo; administrar por funciones; pensar que la calidad cuesta; conformismo; falta de motivación; metas numéricas; ausencia de principios morales y éticos; no discriminar costo de gasto; no pensar que nos debemos a la empresa; excesos, desperdicios, mermas y seguridades innecesarias; no administrar al nivel que uno tiene; el egoísmo, la envidia y el rencor; impaciencia de aplicar nuevas estrategias; ejecución de estrategias, temor al cambio) de los cuales la mayoría de ellos se refieren al comportamiento de las personas, lo cual coincide con la mayoría de los diagnósticos encontrados en el estudio. Sin embargo, D'Alessio describe y comenta los problemas desde un punto de vista personal sin definir formalmente el problema o diagnóstico.

Con respecto al Modelo de las Seis Cajas de Weisboard (1978) basado en seis áreas: estructura, propósito, relaciones, recompensas, mecanismos útiles y liderazgo y al Modelo de las 7S de

McKinsey, expuesto en por Peters, Thomas J. & Waterman Robert H. (2012) basado en 7 áreas críticas: Estructura, estrategia, personas, estilo gerencial, sistemas y procedimientos, conceptos guías y valores compartidos, fortalezas o habilidades, podemos decir que sustentan teóricamente a cada uno de los diagnósticos encontrados.

## V. CONCLUSIONES

Se identificaron 63 diagnósticos organizacionales en empresas privadas de la ciudad de Trujillo durante el año 2019. Los diagnósticos encontrados se clasificaron en 5 categorías: Administración General con 7 diagnósticos, Operaciones con 14 diagnósticos, Talento Humano con 27 diagnósticos, Economía y Finanzas con 7 diagnósticos y Comercialización con 8 diagnósticos. Tres de los diagnósticos encontrados no se encuentran registrados en la literatura administrativa: proceso alterado o invertido, descarte de producción y cascada invertida. Algunos diagnósticos de la literatura no se identifican aún en empresas privadas de la ciudad de Trujillo, como problemas relacionados con las estructuras matriciales o trabajos remotos.

Se describieron la totalidad de los diagnósticos organizacionales encontrados en la ciudad de Trujillo. La mayoría de las definiciones se obtuvieron de la bibliografía especializada, entre libros e investigaciones publicadas, como: buropatología, fijación por las métricas, micromanagement, capacidad ociosa, obsolescencia, etc. Otro grupo de las definiciones de diagnósticos organizacionales se adaptó en base a la literatura existente como: baja calidad de productos y servicios, falta de estandarización, higiene industrial deficiente, esto debido a que estos temas son enfocados más en el aspecto de lo que deben ser más no se enfocan en la problemática en sí. Por último, tres definiciones se obtuvieron vía definición de los entrevistados como es el caso de: cascada invertida, descarte de producción y proceso alterado o invertido.

Se identificaron factores internos relacionados a cada uno de los 63 diagnósticos encontrados. Los aspectos internos relacionados se obtuvieron vía entrevista a trabajadores y ejecutivos de las empresas privadas de la ciudad de Trujillo durante el año 2019. En algunos de los diagnósticos los comentarios de los entrevistados coinciden con lo encontrado en la literatura especializada.

Se identificaron factores externos relacionados a 49 de los 63 diagnósticos encontrados. Los aspectos internos relacionados se obtuvieron vía entrevista a trabajadores y ejecutivos de las empresas privadas de la ciudad de Trujillo durante el año 2019. En algunos de los diagnósticos los comentarios de los entrevistados coinciden con lo encontrado en la literatura especializada.

## **VI. RECOMENDACIONES**

A la comunidad académica se recomienda ampliar el estudio de diagnósticos organizacionales a instituciones públicas. Si bien se han podido identificar 63 diagnósticos organizacionales, se estima que fácilmente pueden llegar a duplicarse si el grado de detalle se agudiza y se incluye a las instituciones públicas de la ciudad de Trujillo.

A la comunidad académica se recomienda identificar casuística local de cada diagnóstico organizacional, ya que para muchas profesionales las descripciones que en este trabajo se presentan pueden ser demasiado abstractas y pueden identificar mejor los diagnósticos organizacionales cuando se les presenta un ejemplo concreto y real.

A los profesionales con experiencia pasada o en ejercicio de la profesión se les recomienda compartir sus experiencias positivas lidiando con cada uno de los diagnósticos organizacionales, ya que es la única forma de mejorar el aprendizaje en la gestión organizacional.

A los empresarios se les recomienda permitir y fomentar la investigación en sus organizaciones ya que está beneficia principalmente a ellos.

A los estudiantes e investigadores se les recomienda concentrarse en investigar problemas reales de nuestra comunidad y develar aspectos subyacentes en la problemáticas organizacional de nuestro país.

## VII. PROPUESTA

El trabajo realizado en si representa una propuesta ya que a diferencia de otras profesiones como médicos, enfermeras e ingenieros que si poseen un registro de los diagnósticos técnicos propios de su profesión, este es, aunque imperfecto, es un avance en sistematizar la problemática y el diagnóstico organizacional.

La divulgación y socialización de los diagnósticos entre los profesionales y estudiosos dará sin lugar a dudas discusiones que aportarán valiosa información para su mejor solución.

Tomar conciencia de la problemática organizacional debe ser el inicio para familiarizar a estudiantes y practicantes de la administración con la finalidad de estar mejor preparados para el manejo de los mismos y darles una solución más efectiva en beneficio de las organizaciones y las personas que impacta.

La divulgación se propone inicialmente a través del blog personal del autor [www.omarmaguina.com](http://www.omarmaguina.com) con la finalidad de recolectar evidencias que ejemplifiquen de manera vivida lo descrito en este estudio.

El trabajo será presentado a la Dirección Regional de Información Científica y Tecnológica del Colegio Profesional de Licenciados en Administración, el cual a través de comisiones especializadas de administradores debe validar y actualizar la información obtenida cada cierto período de tiempo, se sugiere al menos cada dos años.

Cada diagnóstico organizacional debe ser profundizado con futuras investigaciones para determinar detalles de sus causas, consecuencias y mejores prácticas para su solución.

La clasificación consensuada de diagnósticos organizacionales debería editarse en forma de libro de consulta profesional, enriqueciéndolo con ejemplo prácticos y proporcionando bibliografía de consulta para que sean difundidos e investigados por los estudiantes y profesionales inmersos en la gestión organizacional.

## REFERENCIAS

**Adizes Ichak** (1985). Mismanagement. Diagnosis and treatment of management problems. How to solve the mismanagement crisis. USA: Adizes Institute, Inc. and Graduate School of Management UCLA.

**Alvesson Mats & Spicer André** (2016). The stupidity paradox. The power and pitfalls of functional stupidity at work. Great Britain: Profile Books Ltd.

**Banaji Mahzarin R., Bazerman Max H. and Chugh Dolly** (2003). How unethical are you: USA: Harvard Business School Publishing.

**Baack Daniel W., Harris Eric G & Baack Donald** (2013). International Marketing. USA: SAGE

**BBVA** (2019). Riesgo Operacional. Recuperado de: <https://accionistaseinversores.bbva.com/microsites/bbva2012/es/Gestiondelriesgo/Riesgooperacional.html> el 29-09-2019

**Boland, Richard J, Jr.** (1984). Sense-making of accounting data as a technique of organizational diagnosis. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/205840381/fulltextPDF/D483D0D1623E46E9PQ/1?accountid=37408> el 26/08/2017

**Brown W, Steven** (1986). 13 Errores Fatales en que Incurren\* los Gerentes. \* y Cómo evitarlos. Colombia: Editorial Norma

**Business Dictionary.** (2019) .Know How. Recuperado de: <http://www.businessdictionary.com/definition/know-how.html> el 20/09/2019

**Business Dictionary.** (2019). Standardization. Recuperado de <http://www.businessdictionary.com/definition/standardization.html> el 15/07/2019

**Cavallé Mónica & Machado Julian D.** (2007). Arte de vivir, arte de pensar. Iniciación en el asesoramiento filosófico. 2da edición. España: Editorial Desclée De Brouwer, S.A.



**Chiavenato, Idalberto (2002).** Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: McGraw Hill Interamericana.

**Collins (2019).** Collins Dictionary. Recuperado de:  
<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/overload> el 15/08/2019

**Cooper Donald R. & Schindler Pamela S. (2014).** Business Research Methods. Twelfth edition. New York: McGraw Hill.

**Czinkota Michael R., Ronkainen Ilkka A. (2013).** International Marketing 10e. Mason, OH: South West, Cengage Learning

**Daft, Richard L. (2016).** Organization Theory and Design. Duodécima edición. Canadá: Cengage Learning.

**Davis Stanley M. & Lawrence Paul R. (1978).** Problems of matrix organizations. Massachusetts: Harvard Business Review

**D'Alessio, Fernando (2017).** Pastillas para la gerencia. 1 Males endémicos, síntomas y causas. Lima: Perú. Grupo Planeta. Kindle Edition.

**Debitoor. ¿Qué es la morosidad?** Recuperado de: <https://debitoor.es/glosario/morosidad> el 24/29/2019

**Di Pofi, Jackie Alexander (2002).** Organizational diagnostics: Integrating qualitative and quantitative methodology. Journal of Organizational Change Management; 2002; 15, 2; ProQuest Central pg. 156. Recuperado de: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09534810210423053> el 12/11/2018

**Drucker Peter (1954).** The Practice of Management. New York: Collins

**Drucker Peter (2017).** What makes an effective Executive. Boston: Harvard Business Review Press

**Eden Jeremy & Long Terri (2014).** Low Hanging Fruit. 77 Eye-opening ways to improve productivity and profits. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

**Ehrhart Mark G., Schneider Benjamin and Macey William H. (2014).** Organizational Climate and Culture. USA: Routledge.

**Eisenhardt Kathleen M. (1989).** Agency Theory: An Assessment and Review Academy of Management Review. Vol. 14, N° 1. 57-74

**Easterby-Smith Mark, Thorpe Richard and Jackson Paul R. (2015).** Management and Business Research. 5<sup>th</sup> Ed. Great Britain: SAGE

**Field Anne (20019).** Diagnosing and Fixing Dysfunctional Teams. Three interrelated issues cause most team dysfunctional. Harvard Management Update. Article reprint N° U0903B. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.

**Gleeson Brent (2013) Forbes.** The Silo Mentality, how to break downs the barriers.  
Recuperado de:  
<https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2013/10/02/the-silo-mentality-how-to-break-down-the-barriers/#68950c038c7e> el 9-09-2019

**Edward T. Hall (1976).** Beyond Culture1: Garden City, NY: Anchor Press, 1976)

**Hernández Sampieri R. y otros (2014).** Metodología de la Investigación. Sexta Edición. México: McGraw Hill.

**Hofstede Geert, Hofstede Gert Jan & Minkov Michael (2010).** Cultures and Organizations. Software of the mind. USA: McGraw Hill

**Jara Luciano (2015).** Observatorio Económico Social UNR. Recuperado de:  
<http://www.observatorio.unr.edu.ar/utilizacion-de-la-capacidad-instalada-en-la-industria-2/>  
el 5/5/2019

**Kaplan Robert S. & Norton David P. (2006).** Alignment. Using the balanced Scorecard to create Corporate Synergies. USA: Harvard University Press.

**Kenton Will (2019).** Investopedia. Recuperado de:

<https://www.investopedia.com/terms/r/revolving-door.asp> el 22/09/2019

**Kraut, Robert E. & Resnick Paul (2012).** Building Successful Online Communities: Evidence-Based Social Design (MIT Press). The MIT Press. Kindle Edition.

**Landoll Douglas J. (2011).** The Security Risk Assessments. A complete guide to performing security risk assessment. Second Edition. Boca Raton, FL: CRC Press

**Landoll Douglas J. (2016).** Information Security Policies, Procedures, and Standards. A Practitioner's Reference. Boca Raton, FL: CRC Press

**Laurence J. Peter & Raymond Hull (2009).** The Peter Principle. Why things always go wrong USA: Harper Collins e-books

**Law, Jonathan (2016).** A Dictionary of Business and Management (Oxford Quick Reference) (p. 79). OUP Oxford. Kindle Edition.

**Lencioni, Patrick M. (2012).** The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable USA: Jossey Bass

**Ley N° 26702.** Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú, seis de diciembre de 1996

**López Cobia David (2019).** Absentismo Laboral. Recuperado de:

<https://economipedia.com/definiciones/absentismo-laboral.html> el 22/09/2019

**Mapfre Perú.** Seguro contra Deshonestidad, Desaparición y Destrucción – 3D.

Recuperado de: [https://www.mapfre.com.pe/images/condicionado-deshonestidad-destruccion-desaparicion-3d\\_tcm944-152591.pdf](https://www.mapfre.com.pe/images/condicionado-deshonestidad-destruccion-desaparicion-3d_tcm944-152591.pdf) el 25/09/2019

**Martin Roger L. (2015).** What Economists Get Wrong About Measuring Productivity. USA: Harvard Business School Publishing Corporation.

**Ministerio de Agricultura y Riego.** Recuperado de:

<http://minagri.gob.pe/portal/objetivos/181-exportaciones/que-podemos-exportar/532-definicion-de-oferta-exportable> el 5/5/2019

**Monks Joseph G. (1996).** Schaum's Outline of Theory and Problems of Operational Management. Second Edition. USA: McGraw-Hill

**Morgan Mark, Levitt Raymond E. & Malek William (2007).** Executing your Strategy. USA: Harvard Business School Press

**Muller Jerry (2018).** The Tyranny of Metrics. New Jersey: Princeton University Press.

**Nalbandian Lara L. (2005).** **Diagnosis manual of Organizational Dysfunction: DMOD.**

Recuperado de:

<https://search.proquest.com/docview/305356934/977330EF3D2D4FFCPQ/2?accountid=37408> el 26/08/2017

**Nigar, Hashimzade (2016).** **A Dictionary of Economics. OUP Oxford. Kindle Edition.**

**Niko Canner & Ethan Bernstein (2016).** Why is micromanagement so infectious? USA: Harvard Business Review

**Otzen, Tamara, & Manterola, Carlos. (2017).** Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. International Journal of Morphology, 35(1), 227-232.  
<https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>

**Owen, David (2012).** Hubris Syndrome. Bush, Blair and the intoxication of power. Croydon: CPI Group

**Peters, Thomas J. & Waterman Robert H. (2012).** In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies USA: HarperCollins. Kindle Edition

**Pereira Jorge E. (2012).** Mercadeo.com Recuperado de:  
<http://www.mercadeo.com/blog/2012/12/comoditizacion-neologismo-economico/> el 28/04/2019

**Postma Theo & Kok Robert (1999) Organizational Diagnosis in Practice: A Cross-classification Analysis using the DELTechnique.** Recuperado de:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237399000493> el 14/11/2018

**Pritchard Carl L (2015).** Risk Management. Concept and Guidance. Boca Raton, Florida: CRC Press, Taylor and Francis Group

**Psychology Today.** Recuperado de:  
<https://www.psychologytoday.com/us/basics/groupthink> el 13-04-2019

**QuestionPro (2019).** ¿Qué es el Servicio al Cliente? Recuperado de:  
<https://www.questionpro.com/es/servicio-al-cliente.html> el 24/09/2019

**Randell, Gerry and Toplis, John (2016).** *Towards Organizational Fitness*. New York: Routledge.

**Real Academia Española (2019).** Diccionario. España. Recuperado de  
<http://dle.rae.es/?id=De9TnL8> el 12/05/2019.

**Roberts Nancy (2017).** The Out of Touch CEO. LinkedIn. Recuperado de:  
<https://www.linkedin.com/pulse/out-of-touch-ceo-nancy-roberts/> el 25/10/2019

**Shirom, Arie & Harrison, Michael I. (1995).** Diagnostic Models for Organizations: Toward an Integrative Perspective. Recuperado de  
<https://search.proquest.com/docview/228763390/83C5FF22C74449EAPQ/1?accountid=37408> el 26/08/2017

**Thompson Craig J., Rindfleisch Aric, & Arsel Zeynep (2006)** Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelgänger Brand Image Vol. 70 (January 2006), 50–64

**Transparency International (2019).** Global Corruption Barometer. Recuperado de [https://www.transparency.org/gcb10/latin-america-and-the-caribbean?/news/feature/global\\_corruption\\_barometer\\_gcb\\_latin\\_america\\_2019](https://www.transparency.org/gcb10/latin-america-and-the-caribbean?/news/feature/global_corruption_barometer_gcb_latin_america_2019) el 8/10/2019

**Trompenaars Fons & Woolliams Peter (2011).** Lost in Translation. USA: Harvard Business School Publishing.

**Weisbord Marvin (1976). Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or Without a Theory.** Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/232430437/fulltextPDF/4F9DD758783C44F9PQ/1?accountid=37408> el 26/08/2017

Wrzesniewski Amy, Berg Justin M. & Dutton Jane E. (2010). Managing Yourself: Turn the Job You Have into the Job You Want. Harvard Business Review. Recuperado de: <https://hbr.org/2010/06/managing-yourself-turn-the-job-you-have-into-the-job-you-want> el 26/10/2019

**Your Dictionary.** Recuperado de: <https://www.yourdictionary.com/gorilla-in-the-room> el 9/4/2019

## ANEXOS

Tabla 1

### *Matriz de Consistencia Lógica*

Matriz de consistencia lógica

Título	Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Fuente
Diagnósticos organizacionales en empresas privadas de la ciudad de Trujillo, Perú - 2019.	¿Cuáles son los principales diagnósticos organizacionales en empresas privadas de la ciudad de Trujillo, Perú - 2019.	Objetivo General: Determinar los principales diagnósticos organizacionales en empresas privadas de la ciudad de Trujillo, Perú - 2019.	Investigación Descriptiva; sin hipótesis pre-establecida	Dagnóstico Organizacional	El Disgnóstico Organizacional se refiere a la investigación de problemas para determinar sus causas (Randell, 2016).	El diagnóstico organizacional esta compuesto por el nombre, descripción del problema, y las causas probables.	Título Descripción Factores internos relacionados Factores externos relacionados	Estudio Bibliográfico /Entrevistas a trabajadores y ejecutivos Estudio Bibliográfico / Entrevistas a trabajadores y ejecutivos Entrevistas a trabajadores y ejecutivos Entrevistas a trabajadores y ejecutivos

La matriz de Consistencia lógica muestra un estudio con una sola variable de tipo descriptivo, exploratorio cualitativo, basado en estudio bibliográfico y entrevistas a trabajadores y ejecutivos de empresas privadas en la ciudad de Trujillo durante al año 2019.

Tabla 2

*Matriz de Sistematización*

CONSTRUCTOS	Revisión Bibliográfica	REVISIÓN LITERARIA
<b>I. Marco Normativo</b>	X	<p>No obstante, existe una metodología detallada para diagnosticar los problemas organizacionales sobre todo en el ámbito operacional. No existe un compendio de los principales problemas organizacionales y mucho menos una recolección de las mejores prácticas para resolverlos es por eso que se dice que la administración continua siendo en gran parte un arte (Shirom, Arie &amp; Harrison, Michael I., 1995).</p> <p>Jim Paul (1996) en su investigación titulada la Triangulación de Métodos en el Diagnóstico Organizacional realizado para optar el grado de PHD en New Mexico University emplea la metodología de casos, concluyendo que el uso del método de triangulación resulta en una valoración más completa de los problemas organizacionales que cualquier método por sí solo. El diagnóstico descrito en el informe es de naturaleza centrada en el cliente. Sin embargo, resalta que la triangulación tiene el potencial de mejorar el diagnóstico organizacional centrado en el cliente, citando a Harrison (1994) y circunscribiendo su estudio en su enfoque, el cual estipula que el diagnóstico organizacional tiene tres componentes claves: Procesos, interpretación y métodos. Los métodos de recolección de datos descritos en su estudio son cuestionarios, entrevistas, observador como participante, observación sistemática y revisión documental.</p>
<b>II. Marco Referencial</b>	X	<p>Di Pofi, Jackie Alexander (2002), en su investigación realizada para el Department of Mangement de la Universidad de Auburnm, Alabama Usa, titulada Organizational Diagnostics: Integrating Qualitative and Quantitative Methodology, Publicada en Journal of Organizational Change Management concluye: que el estudio, aplicó y exhibió una combinación de teoría y metodología para realizar diagnósticos organizacionales. El trabajo contribuye al cuerpo de conocimiento relacionado con la gestión del cambio organizativo de tres maneras. En primer lugar, probó un modelo de diagnóstico bien establecido del desempeño organizacional en un entorno real organizacional que experimenta numerosos cambios En segundo lugar, se reporta la integración de los resultados cualitativos y cuantitativos de un entorno real para proporcionar soporte para el uso futuro de la metodología. En tercer lugar, reveló la variable oculta de comunicación incorporada en el modelo de diagnóstico, destacando la importancia de la comunicación durante el cambio organizativo, así como enfatizando la necesidad de explorar los resultados desde diferentes ángulos para maximizar la comprensión.</p> <p>Así mismo, concluye advirtiéndole que como en la mayoría de las investigaciones organizativas, los resultados deben interpretarse con ciertas limitaciones. Todos los datos, cuantitativos y cualitativos, fueron auto-reportados y se recopilaron al mismo tiempo, lo que puede generar cierto sesgo.</p>
<b>III. Marco Teórico</b>	X	<p><b>Modelo de las Seis Cajas</b></p> <p>Marvin R. Weisboard (1978) presenta un modelo basado en seis áreas: estructura, propósito, relaciones, recompensas, mecanismos útiles y liderazgo. En estas áreas se debe determinar la "brecha" entre lo que es y lo que debería ser.</p> <p>Modelo de las 7S de McKinsey</p>



### Modelo de las 7S de McKinsey

Peters, Thomas J. & Waterman Robert H. (2012) ambos ex-consultores de la empresa McKinsey realizaron un estudio en 62 compañías exitosas en Estados Unidos; basado en 7 áreas críticas: Estructura, estrategia, personas, estilo gerencial, sistemas y procedimientos, conceptos guías y valores compartidos, fortalezas o habilidades presentes y esperadas. Asimismo, describen ocho atributos que caracterizan a las empresas exitosas: orientación a la acción, cercanía a los clientes, autonomía y espíritu emprendedor, productividad a través de las personas, prácticos y orientados al valor, concentración en actividades que conocen bien, formas simples no burocratizadas, propiedades de centralización y descentralización simultáneas.

#### IV. Marco Conceptual

Randell, 2016

X

El término diagnóstico proviene la literatura médica y se refiere a la investigación de problemas para determinar sus causas. Diagnóstico organizacional se refiere a la investigación de problemas que se suceden en las organizaciones para determinar sus causas.

#### V. Marco Filosófico

Cavallé Mónica & Machado  
Julian D., 2007

X

El movimiento de práctica filosófica nace oficialmente con el filósofo Gerd B. Achenbach quien en 1981 crea el primer consultorio privado para facilitar la reflexión filosófica, un año después funda una asociación de práctica filosófica en Alemania y es a partir de ese momento que la práctica filosófica se extiende básicamente en América y Europa. Cavallé y Machado (2009) lo definen como “Modalidad de relación de ayuda por la que un filósofo se ofrece a acompañar a sus consultantes o interlocutores en una reflexión dialogada orientada a clarificar, desde una perspectiva filosófica, sus preguntas, inquietudes o conflictos existenciales”

El asesoramiento a empresas e instituciones es una de las aplicaciones del movimiento de práctica filosófica enfocada conciliar los intereses patronales con los de los trabajadores bajo un enfoque de “ética de la empresa”.

---

La matriz de sistematización muestra los cinco marcos que dan sustento a la investigación: normativo, referencial, teórico, conceptual y filosófico.

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Heis Constante Valdivieso Merino, con Documento Nacional de Identidad N° 17840382, de profesión licenciado en Adm grado académico Maestro, con código de colegiatura 64, labor que ejerzo actualmente como Docencia e Investigación, en la Institución Universidad Nacional de Trujillo

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento encuesta, denominado: Encuesta para determinar los diagnósticos organizacionales de las empresas privadas de la ciudad de Trujillo, 2019, cuyo propósito es precisamente describir la problemática organizacional y sus causas en las empresas privadas de la ciudad de Trujillo durante el año 2019, a los efectos de su aplicación a trabajadores y funcionario de empresas privadas de la ciudad de Trujillo.

Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

Criterios evaluados	Valoración positiva			Valoración negativa	
	MA (3)	BA (2)	A (1)	PA	NA
Calidad de redacción de los ítems.	✓				
Amplitud del contenido a evaluar.	✓				

Congruencia con los indicadores.		✓			
Coherencia con las dimensiones.	✓				
Nivel de aporte parcial:	✓			No aporta	
Puntaje total: (máximo 24 puntos)					

Apreciación total: ( ) puntos      No aporta: ( )

Trujillo, a los 16 días del mes de agosto del 2019

Apellidos y nombres: Edwin Merino Ruiz DNI: 17840381 Firma: [Firma]

**JUICIO DE EXPERTO SOBRE LA PERTINENCIA DEL INSTRUMENTO**


Entrevistado: Ruis Constante Jaldinieso Merino

Edad: 71 años

Empresa: universidad Nacional de Trujillo

Cargo Actual: Docente universitario

Tiempo de servicio: 40 años

Fecha: 16/08/2019 Firma: 

**Instrucciones:** Coloque en cada casilla de valoración la letra o letras correspondiente al aspecto cualitativo que según su criterio, cumple o tributa cada ítem a medir los aspectos o dimensiones de la variable en estudio. Las valoraciones son las siguientes:

*TI= Totalmente importante / MI= Muy importante / I = Importante / PI= Poco importante / NI= Nada importante*

**Categorías a evaluar:** Redacción, contenido, congruencia y coherencia en relación a la variable de estudio. En la casilla de observaciones puede sugerir mejoras.

Preguntas		Valoración					Observaciones
Nº	Items	NI	PI	I	MI	TI	
<b>VARIABLE : Diagnóstico Organizacional</b>							
<b>DIMENSIÓN 1: Título</b>							
1	¿Durante su reciente experiencia profesional (últimos cinco años) se encuentra familiarizado con alguno de los problemas organizacionales descritos en la lista adjunta? (pasar a la pregunta 3 si respondió afirmativamente a alguna de las opciones presentadas)				✓		

2	De ser negativa su respuesta anterior ¿Favor mencione a que problema organizacional ha experimentado en los últimos cinco años? (pasar a la pregunta 4 si respondió afirmativamente)			✓		
<b>DIMENSIÓN 2: Descripción</b>						
3	Favor de confirmar si la descripción al problema mencionado es conforme al presentado en la lista adjunta o en su defecto explique si tiene alguna observación al respecto.			✓		
4	Favor de describir en que consiste el problema organizacional experimentado			✓		
<b>DIMENSIÓN 3: Factores relacionados</b>						
5	¿Qué factores internos considera usted que se encuentran relacionados al problema planteado?			✓		
6	¿Qué factores externos encuentra usted que contribuyen a general el problema planteado?			✓		

Evaluado por: (Apellidos y nombres) Valdivieso Merino Luis Constante

D.N.I.: 17840382

Fecha: 16/08/2019

Firma: Valdivieso