



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
ADMINISTRACIÓN**

**Constelaciones organizacionales sistémicas y su influencia en la
coopetencia de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR:

Peláez Valdivieso, José Víctor (ORCID: 0000-0002-2186-0398)

ASESOR:

Dr. Morales Salazar, Pedro Otoniel (ORCID: 0000-0002-9242-3881)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gerencias Funcionales

TRUJILLO – PERÚ

2021

Dedicatoria

A mí madre Irma Graciela Valdivieso Baltodano; quien, con su inmenso amor, supo siempre inculcarme valores en tenacidad, orden, limpieza, disciplina y mucho trabajo, logro acuñar en mi corazón hábitos de buena conducta y perseverancia para lograr mis objetivos. A mi padre Dr. Roger Absalón Peláez Gutiérrez quien, con su apoyo, respaldo, ejemplo de profesionalismo y ética, impartió en mi vida la honradez y la honestidad para el trabajo. Su legado es impagable y viviré eternamente agradecido con Dios por semejante bendición de tenerlos siempre conmigo.

A mi esposa Mya Flore Garro Minaya quien, con su amor incondicional y su lealtad a través de su labor como madre y pareja, me da las fuerzas, la confianza y el tiempo necesario para cumplir con mis sueños y compartirlos en Familia.

A mis hijos Irma Gabriela, Fernando Alonso y Mateo Joaquín quienes con su alegría espontánea, amor sincero y nobleza, iluminan mis días de inocencia y refrescan mi memoria en función del rol que desempeñó en sus vidas como Papá ejemplar, responsable y amoroso.

A mis hermanos Micho, Coco y Patty, a mis queridos sobrinos quienes me sirven de puente para recordar mi feliz infancia en aquel hogar ochentero trujillano, además son quienes han vivido acompañándome a lo largo de toda mi vida y que me motivan permanentemente a ser mejor persona cada día. A todos ellos les dedico este esfuerzo académico.

El Autor

Agradecimiento

A Dios por su infinita misericordia y lluvia de bendiciones hacia mí persona y mi familia, a mis maestros, docentes, colegas y amigos, quienes forjaron y estuvieron a mi lado en el fragor de bregar el camino hacia la excelencia académica, a mis compañeros de promoción DBA 2018. Escuela de Posgrado UCV; de Chimbote y Trujillo por su camaradería y buena predisposición de trabajo en equipo.

A mis alumnos de Uladech Filial Trujillo y Universidad César Vallejo de Pre y Posgrado, quienes sin su reciprocidad y gratitud no habrían concretado esta meta tan importante en mi carrera profesional como Catedrático Universitario.

A los equipos de Investigación Científica a los que pertenezco en diferentes Universidades, en especial al asesor de mi presente Tesis Doctoral; Dr. Pedro Otoniel Morales Salazar, quien contribuyo de manera significativa en la consecución del presente producto académico.

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	vii
Índice de figuras.....	viii
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	18
III. METODOLOGÍA.....	55
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	55
3.2. Variables y operacionalización.....	58
3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis.....	60
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	64
3.5. Procedimiento.....	71
3.6. Métodos de análisis de datos.....	73
3.7. Aspectos éticos.....	75
IV. RESULTADOS.....	76
4.1 Descripción de resultados.....	76
4.2 Contrastación de hipótesis.....	81
V. DISCUSIÓN.....	133
VI. CONCLUSIONES.....	149
VII. RECOMENDACIONES.....	154
VIII. PROPUESTA.....	156
REFERENCIAS.....	188
ANEXOS.....	194
Anexo 1: Operacionalización de las variables.....	
Anexo 2: Matriz de puntuaciones de las variables Constelaciones organizacionales sistémicas y Coopetencia.....	

Anexo 3: Validez de contenido de los instrumentos de las variables Constelaciones organizacionales sistémicas y la cooepetencia de la fusión.	
Anexo 4: Validez de Constructo de los ítems y dimensiones de la variable independiente Constelaciones Organizacionales Sistémicas.	
Anexo 5: Confiabilidad de los ítems y dimensiones de la variable independiente Constelaciones organizacionales sistémicas.....	
Anexo 6: Ficha Técnica de los instrumentos de constelaciones organizacionales sistémicas y la cooepetencia.....	
Anexo 7: Instrumentos Cuantitativos	
Anexo 8: Instrumentos Cualitativos	
Anexo 9: Constancia de Realización del estudio de investigación emitida por la institución.....	
Anexo 10: Matriz de categorización apriorística de las variables.....	
Anexo 11: Matriz de consistencia interna de las variables Constelaciones Organizacionales Sistémicas y La Coepetencia.....	
Anexo 12: Panel fotográfico	

Índice de tablas

Tabla 1. Distribución de la población de la Empresa Integra Retail S.A.	60
Tabla 2. Distribución de la Muestra para el enfoque cuantitativo de la Empresa Integra Retail S.A.	63
Tabla 3. Distribución de la Muestra para el enfoque cualitativo de la Empresa Integra Retail S.A.	63
Tabla 4. Nivel de las Constelaciones organizacionales sistémicas y la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.	76
Tabla 5. Nivel de las dimensiones de las Constelaciones organizacionales sistémicas de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020...	77
Tabla 6. Nivel de las dimensiones de la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.	79
Tabla 7. Prueba de Normalidad de Kolmogorov Smirnov de las constelaciones organizacionales sistémicas y la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.	81
Tabla 8. Las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.	82
Tabla 9. El logro de objetivos en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.	83
Tabla 10. El ambiente laboral en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.	84
Tabla 11. La productividad en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.	85
Tabla 12. La filosofía organizacional en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.	86
Tabla 13. La cooperación en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.	87
Tabla 14. Los estándares sistémicos en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.	88
Tabla 15. La posición en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.	89

Tabla 16. Las constelaciones organizacionales sistémicas en los recursos colaborativos de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.	90
Tabla 17. Las constelaciones organizacionales sistémicas en el trabajo en equipo de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.	91
Tabla 18. Las constelaciones organizacionales sistémicas en la Identidad de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.	92
Tabla 19. Las constelaciones organizacionales sistémicas en la adaptación al cambio de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.....	93
Tabla 20. Las constelaciones organizacionales sistémicas en la integración de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.	94
Tabla 21. Resumen de las pruebas de hipótesis de las variables Constelaciones organizacionales sistémicas y cooepetencia con sus dimensiones respectivamente de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.....	95
Tabla 22. Resumen de los modelos de la relación funcional de las variables Constelaciones organizacionales sistémicas y cooepetencia con sus dimensiones respectivamente de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.....	110

Índice de figuras

Figura 1. Nivel de las Constelaciones organizacionales sistémicas y la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.....	76
Figura 2. Nivel de las dimensiones de las Constelaciones organizacionales sistémicas de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020...78	78
Figura 3. Nivel de las dimensiones de la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.	80
Figura 4. Las constelaciones organizacionales sistémicas y su incidencia en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.	97
Figura 5. El logro de objetivos y su incidencia en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.	98
Figura 6. El ambiente laboral y su incidencia en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.....	99
Figura 7. La productividad y su incidencia en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.....	100
Figura 8. La filosofía organizacional y su incidencia en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.	101
Figura 9. La cooperación y su incidencia en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.....	102
Figura 10. Los estándares sistémicos y su incidencia en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.	103
Figura 11. La posición y su incidencia en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.	104
Figura 12. Las constelaciones organizacionales sistémicas y su incidencia en los recursos colaborativos de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.....	105
Figura 13. Las constelaciones organizacionales sistémicas y su incidencia en el trabajo en equipo de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.....	106

Figura 14. Las constelaciones organizacionales sistémicas y su incidencia en la Identidad de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020. .	107
Figura 15. Las constelaciones organizacionales sistémicas y su incidencia en la adaptación al cambio de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.....	108
Figura 16. Las constelaciones organizacionales sistémicas y su incidencia en la integración de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.	109

Resumen

La investigación tiene como objetivo general explicar cómo influye las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.-Trujillo, 2020. El tipo de estudio es no experimental, con un diseño mixto secuencial, correlacional causal transversal. Los métodos de investigación aplicados fueron el descriptivo, deductivo, analítico, hermenéutico jurídico y crítico. La muestra fue de 53 participantes; se utilizó la técnica encuesta y guía de entrevista con dos cuestionarios y una guía de entrevista en profundidad, se tomó una muestra piloto de 15 participantes haciendo la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach y la validación de contenido hecha por juicio de expertos, en el enfoque cualitativo se tuvo a 5 expertos; los resultados fueron presentados en tablas y figuras usando el programa Excel y SPSS V23, para realizar el procesamiento de información y contrastación de hipótesis se hizo con el coeficiente de correlación, Tau-b de Kendall = 0.771 y el coeficiente rho Spearman = 0.869 demostraron que las constelaciones organizacionales sistémicas influyen de manera directa y altamente significativa con la cooepetencia.

Se llegó a conclusiones a través de los valores encontrados, además que las constelaciones organizacionales sistémicas influyen muy significativamente en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.

Palabras claves: Adaptación al cambio, Constelación organizacional sistémica, cooepetencia, estándares sistémicos.

Abstract

The overall objective of the research is to explain how systemic organizational constellations influence the co-optetence of the merger Integra Retail S.A.-Trujillo, 2020. The type of study is non-experimental, with a mixed sequential, correlal transverse causal design. The research methods applied were descriptive, deductive, analytical, legal and critical hermeneutics. The sample was 53 participants; the survey and interview guide technique was used with two questionnaires and an in-depth interview guide, a pilot sample of 15 participants was taken doing cronbach's Alpha reliability test and expert-judged content validation, in the qualitative approach 5 experts were had; the results were presented in tables and figures using the Excel program and SPSS V23, to perform information processing and hypothesis contrast was done with the correlation coefficient, Kendall Tau-b 0.771 and the rho Spearman coefficient 0.869 demonstrated that systemic organizational constellations directly and highly significantly influence co-optetence. Conclusions were reached through the values found, and systemic organizational constellations have a very significant impact on the co-optetence of the Integra Retail S.A.

Keywords: Adaptation to change, Systemic organizational constellation, cooptetence, systemic standards.

I. INTRODUCCIÓN

El interés de la actual investigación es el diseño de un programa integral basado en el Modelo de Constelaciones Organizacionales Sistémicas con la finalidad de demostrar la causa efecto a partir de elementos que confluyen en la organización y que por lo general no son advertidos por funcionarios y directivos de cuál es su posición actual, su posición natural y su posición funcional donde su talento incrementará su desempeño, contribuyendo con perseguir y lograr los objetivos de distintas organizaciones y su influencia dentro de la cooepetencia o Cooperación de la fusión Integra Retail S.A., con la adquisición de las tres tiendas de electrodomésticos con mayor rotación del cercado de la ciudad de Trujillo; Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.

La importancia de la investigación radica en que las constelaciones servirán para realizar un diagnóstico de la fusión y si es que esta, se podrá sostener en el tiempo con éxito tanto interna como externamente en las organizacionales sistémicas en la cooepetencia, generada a partir de la fusión de tres empresas en una sola, llamada Integra Retail S.A.

En distintas partes del mundo ya se hablaba del éxito de la hipótesis o postulación de las constelaciones familiares. Según Hellinger (2001) en su libro *Love's own truths* creador de las constelaciones Familiares, una hipótesis seudocientífica que proclama que los componentes de una familia se confluyen recíprocamente en su conducta y su salud. Hellinger viajó por Europa, América y Asia para promocionar sus constelaciones familiares cuya traducción es "Posición en la Familia", es una pseudoterapia que postula que las personas o elementos que forman un sistema familiar en el cual se percibe como estructuras afectivas y cognitivas que afectan a su conducta y el pleno desarrollo de cada uno.

Por tanto, es preciso abordar en toda su magnitud la experiencia vivida en la fusión de la empresa Integra Retail S.A. quien fusionó a empresas que permanecían en constante *competencia* por tratarse de tiendas de venta de artefactos

electrodomésticos en la ciudad de Trujillo utilizando la Coopetencia para lograr amalgamar cada una de las organizaciones y su funcionamiento, para acceder a un único perfil organizacional que nos permitirá tener una visión amplia para esbozar el programa de gestión basado en el modelo de Constelaciones Organizacionales que permitirá obtener la posición exacta de cada colaborador dentro de la organización y sus habilidades funcionales en pro de la empresa y su nivel de compromiso con la misma, enfocado principalmente en el cliente interno y principalmente externo.

La coopetencia como herramienta en gerencias funcionales efectiva es una innovadora forma de trabajo en equipo y desempeño colaborativo que persigue los mismos objetivos de tres organizaciones distintas en nuestro caso en particular; Carsa, Gallo más Gallo y Marcimex pero de población homogénea que se localizan en el mismo sector Comercio y rubro Venta de electrodomésticos y que consentirá narrar las primordiales características de la Fusión Integra Retail S.A.

La Coopetición o coopetencia para expresar mejor su significado, consiste en una fusión de palabras, competición (conurrencias, rivalidades) y Cooperación (forjar en conjunto para lograr un objetivo en frecuente). Según Nalebuff & Brandenburger (1996) en su libro *Coopetition*, detalla un revolucionario modelo de pensamientos extraídos de la teoría matemática de juegos donde no existe un perdedor sino que ambas o todos los competidores con la estrategia que tomen como la fusión, por ejemplo, salgan ganando y así se produzcan sinergias en su cooperación.

Lujan (2020) destaca las funciones e importancia de las constelaciones organizacionales para mitigar la incidencia de errores frecuentes en el proceso administrativo de una empresa y para eventualmente obtener información precisa y certera de la posición que ocupan los diferentes elementos que interactúan en la organización a su libre albedrío y ocasionan problemas o cuellos de botella, filtros que no permiten la sostenibilidad de la organización.

En la presente década la situación de las constelaciones organizacionales deberá cambiar de forma transversal, debido a las nuevas pandemias que azotan el planeta, desde la llamada, gripe española que en la primera guerra mundial cobró la vida de más de 5 millones de individuos en toda Europa allá por el año 1918, luego vinieron más epidemias de carácter global como el sida, ébola y la gripe NH1N1.

En la actualidad diferentes empresas, organizaciones, unidades productivas y demás corporaciones se ven perjudicadas por el impacto de esta nueva enfermedad de alto impacto en el contagio, con estadísticas letales sobre todo para las poblaciones vulnerables como los niños, jóvenes, adultos y adultos mayores con enfermedades cardiopulmonares, hipertensión, obesidad mórbida y diabetes preexistentes.

Con la llegada del nuevo milenio, surgieron muchas tendencias nuevas de trabajar desde el hogar; los llamados “Home Office”; quienes ganan mucho espacio, protagonismo y participación en las tomas de decisión de carácter operativo dentro de la organización y que se desempeñan desde la comodidad de su hogares-oficina.

Esta condición laboral, hace que se pierda el formato tradicional de las organizaciones y sus distintos tipos, abriendo paso a la vanguardia en términos de productividad y utilidad, sin beneficios sociales y con restricciones salariales, impuestos innecesarios, sobrevaluación de órdenes de compra, además de elaborar mejor un formato único de control con respecto a los almacenes y la eficiente administración de inventarios de las tiendas de venta de electrodomésticos.

En estos días donde la cuarentena se ha apoderado de los países de toda América Latina y la mayor parte del mundo, es necesario empezar a evaluar la posibilidad de crear nuevas alternativas de organizaciones, que contemplen la posibilidad de trabajar de manera remota en un escenario como el que se presenta actualmente.

La vida se torna bastante endeble, de pronóstico reservado en caso se contraiga la enfermedad.

Para terminar, se concluye con que esta nueva tendencia de crear una organización virtual, soportada por plataformas amigables y viables en el tiempo, puedan apoyar a mejorar las relaciones interpersonales e interorganizacionales futuras y que prevalezca el cuidado del medio ambiente, la salud del colaborador y el estrés laboral que acarrea enfermedades como el Burnout y otras patologías como la depresión y trastornos obsesivos compulsivos por exceso o sobrecarga laboral.

Carecer de grandes hospitales bien administrados por la gestión de salud pública repartida en dos organismos gubernamentales bien distinguidas como el Minsa y Essalud, quienes deberían aplicar la Coopetencia como herramienta gerencial que permita mitigar este tipo de crisis sanitarias de cada país en vías de desarrollo como Perú, señala que la necesidad del gobierno central de crear en un futuro inmediato un solo Seguro Social integral para tomar medidas radicales desde el Ministerio de Salud en cuanto a propagación de una pandemia tan terrible como el Coronavirus transmitida por el virus COVID 19 exportado desde China con expansión letal en Europa y América.

Las constelaciones organizacionales están en proceso de ampliación, retroalimentación y continua gestión del cambio, capaz de delimitar nuevas fronteras desconocidas hasta el momento, pero de mucha importancia para el nacimiento de organizaciones con gran poder de negociación y con el soporte del internet y de las plataformas virtuales como las aplicaciones que usan permanentemente entornos virtuales y herramientas digitales.

Cabe señalar que el Perú se encuentra en un incipiente trabajo de lanzamiento de una organización inteligente capaz de centralizar sus aparatos operativos a enlaces virtuales y presentar una plataforma enteramente digital que minimice costos y sea eficiente.

La situación actual amerita reflexionar acerca de estar preparados para los cambios abruptos capaces de dañar cualquier andamiaje socioeconómico organizacional, dentro de esos tipos de organización calzan las tradicionales; las del e-commerce, los e-business además de otros tipos de estructuras organizacionales, esa capacidad que tienen las organizaciones de expandirse y mutar para sobrevivir, es decir, busca la viabilidad de la gestión y su sostenibilidad a través del tiempo. Esa conducta lleva por nombre Constelaciones Organizacionales, así como las constelaciones astrales van cambiando y matizando agujeros negros, súper novas, vía láctea, estrellas fugaces y cambios en su rumbo sistémico, alterando inclusive el tiempo y espacio, tanto las organizacionales y las interestelares giran alrededor de una estrella, el sol para nuestro sistema planetario solar; y el cliente: interno y externo para cualquier constelación organizacional existente.

El reto de las constelaciones organizacionales es mantener siempre su espacio-tiempo acorde con los cambios exógenos que son traídos por la coyuntura; social, económica, cultural y ahora sanitaria. Dentro de toda constelación, existen inevitablemente *agujeros negros* que emergen y sucumben constantemente dentro de cada constelación, es decir, micro hábitats de organizaciones que aparecen cuando hay un movimiento abrupto de cualquiera de los factores en la fórmula de la ley de oferta y demanda o del espacio-tiempo, energía-masa. Algunas veces motivados por el posicionamiento, el monopolio, la hegemonía política, la especulación y gobiernos o estados intervencionistas.

La posición de las piezas dentro de la organización, la causa efecto, el movimiento constante, la materia, la aceleración confluyen para poner en marcha la maquinaria de las organizaciones, puesta de manifiesto en carne propia por efectos de la necesidad de sobrevivir, de innovar, de camuflarse, de sobresalir, de diferenciarse. Esa diferenciación exhorta a pensar en estrategias por precio o por calidad. Las constelaciones organizacionales representan una visión macro de lo que diferentes constelaciones organizacionales como las propuestas por Tiendas Carsa, Tienda El Gallo más Gallo y Tienda Marcimex, todas ex competidoras directos transversalmente enfocados todos en el cliente, pero no alineados en función de

una Constelación Organizacional Sistémica preponderante que tenga como estrella al Cliente.

Las organizaciones durante su ciclo de vida se plantean diferentes preguntas que apuntan a dar respuesta a cómo van avanzando en la sostenibilidad en el tiempo de la organización en la que se desempeñan sus colaboradores; es así que estas organizaciones pasan por diferentes situaciones no deseadas que genera dudas e inquietudes como: ¿por qué no se alcanza los resultados esperados?, ¿se conoce como reorientar las actividades?, ¿existen conflictos internos?, ¿pierde colaboradores claves?, ¿es difícil tomar decisiones?, ¿conocemos si existen algo que no funciona y no tenemos conocimiento? Estas preguntas se plantean después de intentar solucionar una situación indeseada. Existe aspectos que pueden frenar, limitar y que no haya una función. Las consecuencias son evidentes, pero se desconoce las causas y que está generando esta situación y el no encontrar respuesta a estas interrogantes probablemente estarías afrontando una situación de fracaso. Por tanto, las constelaciones organizacionales constituyen una metodología nueva que permite investigar y encontrar la clave del eslabón perdido, así como la dinámica oculta que permita alinearse con la cultura organizacional Sistémica con influencia en la Coopetencia.

Asimismo, es un método que va permitir al consumidor tener una visión amplia y profunda sobre los problemas que no encuentra una solución, para tener un conocimiento de lo que está sucediendo y poder encontrar el desorden sistemático y obtener información que ayude al cliente a tener la solución más adecuada.

Para Weber (2012) el estudio de las constelaciones organizacionales es producto de varios descubrimientos en los diferentes campos y es una herramienta sistémica muy poderosa que permite reconocer cuáles son los elementos fundamentales de la organización, indagar la relación que existe entre el cliente y la organización para solucionar de forma más rápida y directa un problema del funcionamiento de la organización.

Para la Revista IF (2019), las constelaciones organizacionales permiten obtener en un tiempo determinado recóndito y especial de la empresa para dar una solución ideal y adecuada, por ello en la actualidad estas permiten tener una visión más amplia de las informaciones o acontecimientos de la organización.

Cada organización tiene la capacidad de evolucionar en función a sus experiencias tanto positivas como negativas, brindar a partir de un experto una solución aparente a cada situación problemática que tenga. La situación exige la rapidez en medio del caos que estarán viviendo y no se están dando a vasto a la velocidad que quieran, se realicen las enmiendas del caso y se proceda a solucionar el problema utilizando protocolos establecidos como estrategias tácticas, o de largo plazo.

Se ha tomado nota sobre la evolución de las organizaciones y la función que deben cumplir, esto bajo un esquema estructural jerárquico pero horizontal, con trabajo en equipo, áreas de tipo matricial, interconectadas y en constante comunicación en tiempo real. Las soluciones ameritan estrategias tácticas pero que ya se encuentren establecida en un plan estratégico, para eventualidades, externalidades que afecten la oferta y la demanda.

Cada cierto tiempo deberá implementarse políticas acordes con la ejecución de cada área que tiene problemas, bajo la dirección de un encargado o responsable, las condiciones deben darse en función a la planificación y a la estimación de resultados que mejoren, mitiguen o den solución final a cada inconveniente, cuello de botella o problema que se suscite.

En la actualidad la manera de desarrollar una organización es a partir de una idea, a través de herramientas como el *design thinking*, estos producen *insights* que es la idea de cómo la organización pueda complacer las necesidades de los clientes, mediante ideas concebidas en una incubadora de negocios, o del mismo hecho de asegurar las ventas de alguna organización ya existente. En el Perú, esta propuesta está obteniendo un lugar privilegiado donde existe un nivel de creación de micro organizaciones que no tienen mucho tiempo de existencia, es decir no saben cómo sostenerse a través del tiempo.

Dentro del ciclo normal de desenvolvimiento de una organización está la parte de la iniciación e implementación, la etapa del desempeño donde se logra llegar al punto de equilibrio, sostenerse en el tiempo a partir de una estructura de costos capaces de mitigar todos los riesgos financieros y de crecimiento. Luego está la etapa de ganancia y de crecimiento, ya dependerá de cada organización para prepararse y estar prevenidos ante cualquier problema, el cual debe estar mapeado y controlado en un determinado periodo de tiempo.

En repetidas oportunidades muchos autores de libros *best sellers* abordan la planificación y control, funciones principales de la administración, pero que sin embargo si no son sumadas a las otras funciones de la administración como son dirigir y para este presente trabajo de investigación; la Organización.

La organización tiene diferentes aristas que permiten utilizar diversas herramientas que ayuden a predecir futuros problemas y evidentemente contar con herramientas de alto impacto y de mucha contención que sean capaces de absolver las dudas acerca de la planificación para solucionar cualquier problema en la máxima velocidad posible.

Cada despertar de las organizaciones surge por querer pregonar la solución a una problemática desde lo más ínfimo hasta lo más complejo, una suerte de encrucijada que deberá surcar la organización a fin de cumplir con sus objetivos preestablecidos por los dueños, accionistas, CEOs o administradores. La cantidad de soluciones a los problemas que aparecen cotidianamente será definitoria para medir la competitividad y sostenibilidad de la organización a través del tiempo.

Sin duda cada organización atraviesa dentro de su vida útil situaciones que ponen a prueba los intelectos de las personas que lideran estas organizaciones, profesionales o empíricos que busca a raudales el éxito de sus organizaciones. La forma de liderazgo que deberán ejercer enmarca contextos modernos de expansión electrónica, mercados competitivos, mercados digitales, comercio electrónico, *streaming, big data, etc.*

Hace muchos años se vienen destacando emprendimientos digitales realizados por organizaciones exitosas, desde los *start up* más famosos en el Perú, así como infinidad de Apps como son de servicios, comercio, salud, tecnología, hogar, electrónica y las *FinTech* elaboradas por las empresas financieras que lideran el mercado digital y las nuevas estructuras organizacionales sistémicas, por ejemplo, con la Coopetencia de Mibanco y Financiera Edyficar se consolida como el sector líder en comercio electrónico. La capacidad de abordar necesidades tan sofisticadas en el más mínimo tiempo posible hace de estas organizaciones flexibles y capaces de atención efectiva apoyadas en un soporte virtual que se acomoda a cada situación de manera sistémica y oportuna.

En la actualidad, el análisis de Constelaciones sistémicas organizacionales es un poco ambiguo aun, con márgenes de error en su definición bien pronunciados y con desdén en el verdadero concepto que involucra un ámbito multidisciplinario colaborativo basándose en los objetivos que tenga cada compañía.

En América Latina según revistas indizadas se aborda significativamente esta nueva manera de enfocar los problemas venideros y presentes dentro del día a día de cada organización, la verdad que pareciera que los problemas son de nunca acabar, pero es necesario saber que existe una solución capaz para cada inconveniente dentro de la cadena de valor de cada organización.

No es necesario refrescar la memoria con grandes herramientas hoy por hoy pasadas de moda y sin mayor impacto que no logran alcanzar la velocidad vertiginosa con la que se desenvuelve una organización moderna en la actualidad. Las respuestas podrían estar implícitas pero las constelaciones organizacionales se mueven alrededor de una gran estrella que podrían ser tanto clientes internos como externos. En este sentido, se está en condiciones de decir que se ha ganado la batalla cuando se es capaz de predecir y mitigar el riesgo de fracaso de cada proyecto que se emprenda, no se puede ser indiferentes a este nuevo modelo de negocios que agiliza, operacionaliza de manera sistémica una solución integral a cualquier problema que se suscite en la organización.

Gómez (2005) y Roevens (2008) aplicaron un modelo de constelaciones familiares donde se pudo observar que cada vez las organizaciones alcanzan un alto desarrollo en este mundo globalizado, el cual también fue aplicado por Ruppert, Jurg, Motto y Echegaray (2008) con resultados similares en relación a este modelo.

Por otro lado, se realizaron unos estudios en Países Bajos acerca de la aplicación de este tipo de modelo, que muestra un comportamiento similar a una mancha de aceite, que se extiende constantemente en el transcurrir del tiempo y las investigaciones realizadas se están extendiendo a otros campos profesionales. Cabe mencionar que este tipo de constelaciones organizacionales muestra imágenes inconscientes, que da a lugar a determinados contextos sistémicos, esto admite que las partes de las compañías sean capaces de captar la situación que se presentan y dar soluciones; es decir este tipo de constelaciones permite conocer cuáles son las causas y dejando a las personas con la responsabilidad que tienen.

Este tipo de método, según Gómez (2015) permite obtener información en poco tiempo, que ayudará a realizar cambios que repercuten de forma positiva a los miembros que conforman la organización, además de permitir que los representantes de las organizaciones sean comprensibles y tengan una clara percepción de los contextos sistémicos.

Indudablemente a nivel mundial las empresas han optado por la utilización de herramientas sistémicas tales como las constelaciones sistémicas y cooepetencia ya que permiten que se solucionen los problemas que existen en las diferentes compañías involucradas y contribuyen a tener una mirada diferente y global del problema además que mejora considerablemente la rentabilidad de las mismas, en el Perú también están aplicando estas herramientas con la finalidad de tener mayores beneficios como compartir información, compartir riesgos y acceder a una mayor cantidad de clientela. Debe destacarse que el estudio de esta herramienta es escaso, debido a que existen pocos trabajos que analicen a nivel inter-empresa aun cuando en la ciudad de Trujillo ya existen muchas empresas que están utilizando diferentes estrategias para mejorar el nivel de ventas y logra posicionarse

en el mercado en el que se encuentran. El propósito que se persigue es investigar cuál y cómo es la influencia de las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión de negocios de Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo – 2020 y poder abordar estas herramientas ya que es una forma alternativa de lograr los objetivos trazados por las compañías.

El trabajo de investigación se alega porque responde a un contexto problemático respaldado por artículos científicos, teorías, enfoques conceptuales y estudios previos, enmarcados en las variables del estudio: constelaciones organizacionales y cooepetencia; en base a lo descrito, se propone como **problema general**: ¿De qué manera y cómo influye las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo - 2020?

Y como problemas específicos se propusieron los siguientes:

P1: ¿Cuál es el nivel de constelaciones organizacionales sistémicas que existe en la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo – 2020?

P2: ¿Cuál es el nivel de cooepetencia que existe en la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo – 2020?

P3: ¿De qué manera influyen las dimensiones de las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020?

P4: ¿De qué manera influye la dimensión logro de objetivos de las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020?

P5: ¿De qué manera influye la dimensión ambiente laboral de las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020

P6: ¿De qué manera influye la dimensión motivación de las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020

P7: ¿De qué manera influye la dimensión filosofía organizacional de las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020?

P8: ¿De qué manera influye la dimensión cooperación de las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020?

P9: ¿De qué manera influye la dimensión estándares sistémicos de las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020?

P10: ¿De qué manera influye la dimensión posición dentro de la empresa de las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020?

P11: ¿De qué manera influyen las constelaciones organizacionales sistémicas en la dimensión recursos colaborativos de la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020?

P12: ¿De qué manera influyen las constelaciones organizacionales sistémicas en la dimensión trabajo en equipo de la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020?

P13: ¿De qué manera influye la categoría Competencia de Constelaciones Organizacionales Sistémicas en la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020?

P14: ¿De qué manera influye la categoría estrategias de las Constelaciones Organizacionales Sistémicas en la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020?

P15: ¿De qué manera influye la categoría factores económicos financieros de la Coopetencia en la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020?

P16: ¿De qué manera influye la categoría Condiciones Laborales de la Coopetencia en la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020?

La presente investigación se ejecutó con el fin de dar a conocer los diversos aspectos que tienen las organizaciones de la actualidad y de cómo los diferentes tipos de constelaciones como la familiar, la organizacional y la estructural se han ido fortaleciendo para un mejor aterrizaje y comprensión de las dificultades y obstáculos que se puedan suscitar en las mismas. Propone un estudio a

profundidad de los elementos que se ven involucrados y de cómo estos sistemas son eficientes para la aplicabilidad en la actualidad como una herramienta de resolución de conflictos en las organizaciones, identificando cuál es el proceso que se debe realizar y cómo debe aplicarse. Adicionalmente se revisará toda la información bibliográfica para comparar la evolución del mismo y cuáles son los cambios que ha conllevado a tener una mejor perspectiva de la mejora continua que esta va trayendo con la fusión de la Organización Integra Retail S.A.

Del mismo modo, el estudio se justifica en diferentes contextos: Esto tiene alcances prácticos, ya que proporciona a los empleadores conocer cuáles son los beneficios de las constelaciones organizativas sistémicas y su impacto en la colaboración en la fusión Integra y sabe que esto realmente está sucediendo en sus empresas. Además, se debe alentar a los capacitadores y consultores a consultar sobre las constelaciones organizacionales, ya que esta es una herramienta confiable.

Por otro lado, está justificado de manera académica porque ayudará a los futuros investigadores a tener que ampliar sus conocimientos como también su experiencia con la orientación sistémica, la cual consiste en ver el mundo de manera distinta permitiendo que la empresa se complemente.

El estudio se encuentra justificado teóricamente, debido a que es importante sistematizar los conceptos esenciales para prever si se está avanzando con eficacia las gestiones de coopectencia desarrollando las herramientas gerenciales de las constelaciones organizacionales sistémicas de la fusión de la empresa Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, por medio de sus características como, el compromiso, la confianza, el trabajo en equipo, las alianzas estratégicas y el enfoque cósmico centrado en la clientela, mismas que permitirán analizar si los empresarios utilizan las estrategias eficientemente para cultivar mutuas relaciones a un plazo considerable con los consumidores, ayudando a la fidelización y a la rentabilidad en las tiendas absorbidas y sumando a la economía del rubro venta de electrodomésticos y la reactivación económica del Perú.

También, porque considera las fuentes de información de otros investigadores; así también, es justificable de manera práctica pues lo que resulte de la presente investigación favorecerá a investigaciones futuras, donde servirán como estudios precedentes, delimitarán futuras investigaciones con respecto a las variables.

Finalmente, metodológicamente se tratarán datos observados a partir de un punto de vista diferente considerando instrumentos aplicables de recolección y medición de datos de práctica que creará gráficas para interpretar y analizar cada resultado.

La presente investigación aportará a la evolución económica del sector comercio rubro venta de electrodomésticos del distrito Metropolitano de Trujillo. Posee por conveniencia una serie de herramientas gerenciales de vanguardia, ya que la cooepetencia en la actualidad contribuye a asegurar la sobrevivencia de los emprendedores, intraemprendedores y personas que directa e indirectamente se ven involucrados en el entorno de las constelaciones organizacionales sistémicas, desde las familias de los colaboradores y de su línea de carrera dentro de la organización, en esto se configura la relevancia social que presenta esta investigación científica.

En cuanto a la epistemología y el compromiso de esta investigación con la riqueza en cuanto al conocimiento de estas nuevas formas o herramientas gerenciales que están muy de moda en el mercado de la música, el *crossout* de artistas nacionales como Leslie Shaw utilizando la cooepetencia para unirse a estrellas de la talla de Thalía, la mega estrella mexicana en una coproducción internacional de alcance global.

Para responder al problema general de la investigación se propuso como **Objetivo General:** Explicar en qué medida y cómo influye las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.- Trujillo, 2020.

Para dar respuesta a los problemas específicos de la investigación se planteó los objetivos específicos diagnósticos:

O1: Determinar el nivel de las constelaciones organizacionales sistémicas que existe en la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo – 2020.

O2: Determinar el nivel de cooepetencia que existe en la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020.

O3: Determinar el nivel de la cooepetencia: Recursos colaborativos, trabajo en equipo, identidad, adaptación al cambio e integración que existe en la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020.

O4: Determinar la influencia de la dimensión logro de objetivos de las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020

O5: Determinar la influencia de la dimensión ambiente laboral de las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020

O6: Determinar la influencia de la dimensión motivación de las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020

O7: Determinar la influencia de la dimensión filosofía organizacional de las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020

O8: Determinar la influencia de la dimensión cooperación de las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020

O9: Determinar la influencia de la dimensión estándares sistémicos de las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020

O10: Determinar la influencia de la dimensión posición dentro de la empresa de las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020

O11: Determinar la influencia de las constelaciones organizacionales sistémicas en la dimensión recursos colaborativos de la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020

O₁₂: Determinar la influencia de las constelaciones organizacionales sistémicas en la dimensión trabajo en equipo de la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020

O₁₃: Describir la categoría Competencia de Constelaciones Organizacionales Sistémicas en la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020

O₁₄: Develar la categoría estrategias de las Constelaciones Organizacionales Sistémicas en la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020

O₁₅: Describir la categoría factores económicos financieros de la Coopetencia en la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020

O₁₆: Describir la categoría Condiciones Laborales de la Coopetencia en la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020

En consecuencia, la **Hipótesis general** de investigación es: Las constelaciones organizacionales sistémicos influyen significativamente en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa. Gmg y Marcimex, Trujillo-2020; y la hipótesis nula es: Las constelaciones organizacionales sistémicas no influyen significativamente en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.

Las hipótesis específicas de la variable independiente son:

H₁: Las constelaciones organizacionales sistémicas referidas al logro de objetivos influye significativamente en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.

H₂: Las constelaciones organizacionales sistémicas referido al ambiente laboral influye significativamente en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.

H₃: Las constelaciones organizacionales sistémicas referido a la motivación influye significativamente en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.

H₄: Las constelaciones organizacionales sistémicas referido a la filosofía organizacional influye significativamente en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.

H₅: Las constelaciones organizacionales sistémicas referido a la cooperación influye significativamente en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.

H₆: Las constelaciones organizacionales sistémicas referido a los estándares sistémicos influyen significativamente en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.

H₇: Las constelaciones organizacionales sistémicas referido a la posición dentro de la empresa influye significativamente en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.

Las hipótesis específicas de la variable dependiente son:

H₁: La dimensión recursos colaborativos de la cooepetencia influye significativamente en la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.

H₂: La dimensión trabajo en equipo de la cooepetencia influye significativamente en la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.

H₃: La dimensión identidad de la cooepetencia influye significativamente en la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.

H₄: La dimensión adaptación al cambio de la cooepetencia influye significativamente en la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.

H₅: La dimensión integración de la cooepetencia influye significativamente en la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.

II. MARCO TEÓRICO

En cuanto a los antecedentes a nivel internacional se encontró a Medina (2019) en su trabajo de investigación titulado: *Las constelaciones estructurales*, son sistemas creados por Matthias Varga von Kibéd e Insa Sparrer, cuyas funciones reestructurar las estructuras lógicas, está basado en principios y valores. Las COs son un instrumento sumamente rentable que permite que se desarrollen diversas estrategias para la solución de los problemas que se presentan en la empresa y que estas además logren sus objetivos, ya que permite que se identifiquen y se mejoren las fallas encontradas. En el presente trabajo de indagación se identifica cuáles son los diferentes tipos de COs, cuáles son los principales autores y temáticas importantes, empezando desde el estudio de las mismas, identificando errores y definitivamente la implementación de las herramientas para lograr solucionar los problemas dentro de las compañías.

Esta investigación es significativa ya que afirma que las constelaciones organizacionales tienen un propósito a partir del punto de vista de la fenomenología es atraer lo fundamental de las organizaciones. Se enfoca en el análisis de la particularidad y las interrelaciones de las diferentes áreas por otro lado, desde la perspectiva de la organización; además es la representación de los retos que se tienen que analizar y solucionar de manera inmediata en las empresas. Es importante ser conscientes que en la actualidad el mundo cambia de manera constante y con gran ligereza, afectando esto a las empresas tanto pequeñas como grandes y a las personas involucradas, resultando difícil que el futuro se pueda predecir.

Según Echegaray (2018) para comprender las constelaciones organizacionales, afirma que estas a diferencia de las constelaciones familiares, fueron aplicadas a sistemas sociales por Gunthard Weber. En ellas se toma en cuenta la antigüedad de los colaboradores, su experiencia, y las funciones que desarrolla. Es decir, cómo están conformadas las empresas desde lo más minucioso hasta sus generalidades, cómo ayudan a tomar decisiones adecuadas y eficientes como renovación de colaboradores o cambios en las inversiones económicas de igual

modo, a mejorar la visión de los empleados con respecto a las metas de la dirección, enfocándose en los errores y dificultades encontradas.

La presente investigación contribuirá con la sociedad y el empresariado ya que afirma que las constelaciones organizacionales ayudan a mejorar el espíritu empresarial, ayuda a que se llegue a los clientes, mejoran la comunicación entre los miembros de las diferentes áreas de trabajo ya que son herramientas que fortalecen las organizaciones y permiten analizar a profundidad el funcionamiento de las compañías. Advierte algún problema no mapeado por parte de los directivos y da luces de posibles soluciones ubicando a las piezas de tal manera que obliguen a estas a funcionar extrayendo todo su potencial en función o alineados a los objetivos principales de la Organización.

Las compañías siguen su crecimiento por lo que también enfrentan distintas problemáticas que les afectan. Un pensamiento sistémico permitirá acercarnos a las compañías como un todo y de esta manera poder localizar las problemáticas que perjudican a la compañía en general. Las Constelaciones Organizacionales indudablemente son herramientas que permiten analizar y diagnosticar y descubrir las dinámicas encubiertas en las compañías y sus sistemas. Rápidamente, proporcionan una clara imagen de la situación actual, sus problemas y la posible solución buscando una forma a través de la intuición y fluidez. Esta herramienta proveniente de Alemania y creada en los 80 por Bert Hellinger busca comprender las relaciones familiares; posteriormente, fue desarrollada por Gunthard Weber, en pocos años fue convertida en una técnica insignia del pensamiento sistémico en las compañías.

Castro (2015) en su tesis titulada *Constelaciones sistémicas organizacionales en las sociedades de la ciudad de Portoviejo*, tuvo como objetivo demostrar cómo esta herramienta de carácter administrativo incide en el desarrollo económico de esta ciudad, de tal forma que se pudo comprobar que tanto las empresas como las organizaciones tienen diferentes problemas que no les permite desarrollarse de forma adecuada, así como la ausencia de los clientes, no hay incentivo para innovar los productos que ofrecen y por último también se genera problemas con

los empleados, los cuales renuncian sin tener razón y dejando de lado las actividades asignadas afectando así el crecimiento de la economía. Asimismo, esta investigación permitió realizar un análisis de la evolución de las organizaciones y el desarrollo que tiene con la aplicación de las constelaciones organizacionales.

Este trabajo considera que la aplicación de esta herramienta ayuda a los dueños y directivos en el área comercial, el área de marketing, en los procesos financieros, entre otros de las MYPE. Los objetivos trazados se efectuaron en la consideración de su aporte de carácter científico contenido en el marco teórico, el cual permitió que se elaborara la Propuesta que es importante, trascendente, única y original. Por otro lado, los propósitos de esta investigación están justificados en la aplicación de las empresas de la localidad, las cuáles serán beneficiadas por esta habilidad importante, así también, con respecto a la hipótesis planteada es positiva porque la aplicación de esta herramienta sí incide en el desarrollo económico de las mismas. Es de vital importancia la implementación ya que aborda las constelaciones sistémicas organizacionales como una herramienta necesaria que permite la innovación, alcanzar los resultados deseados, evita que se pierdan más clientes ya que logra que las actividades que se desenvuelven en la compañía se reorienten y de esta manera resolver errores y dificultades encontradas en las empresas, además según su investigación se comprobó que esta herramienta ayuda a alcanzar las metas trazadas y a tomar decisiones de manera eficiente.

Gómez (2015) en su tesis titulada: *El cambio en las compañías con el modelo de constelaciones sistémicas*, indica que las eficacias de las Constelaciones Sistémicas dentro de una organización se fundamentan en las intervenciones como observador. La observación participante tiene una ventaja principal donde el espectador no es un investigador, sino el investigador es quien participa de forma activa en el proceso y dentro de una comunidad. Una conclusión a que llega es que el observador participante argumenta su propia opinión y su propio perjuicio a través de su observación. También se puede observar que el modelo de las constelaciones sistémicas permite ofrecer nuevas perspectivas y

oportunidades para una organización. Se dio como resultado en esta investigación que la utilidad de las representaciones organizacionales en la solución de los problemas laborales el 54% estaba convencido, el 43% tienen dudas y el 3% no se encontraban convencidos en su totalidad de resolver los problemas laborales de la organización. Con respecto a las representaciones organizacionales en el ámbito terapéutico el 60% mencionan que, sí tenían identificadas antes de las constelaciones, el 71% mencionan que después y el 80% después de un mes. Por otro lado, en el ámbito de la investigación el 38% opinó que mediante las representaciones organizacionales sí permite resolver los problemas y el 27% menciona que solo les sirvió de manera parcial, mientras que el 34% mencionan que no fueron validadas para resolver sus problemas.

Esta investigación es beneficiosa ya que logró establecer que el uso de la herramienta de Constelaciones Sistémicas ayuda a enmendar las problemáticas que se descubren en las organizaciones ya que ofrecen una visión general de estos problemas encontrando otra perspectiva y generando soluciones eficientes y beneficiosas.

Rosset y Senoner (2015) en su trabajo de investigación titulado: *Gestión inteligente: constelaciones organizacionales en empresas*, las constelaciones integran como se clasifican los métodos escénicos, ya que permite que se interpreten hechos explícitos en un determinado tiempo y espacio. Esta herramienta abre una serie de diversas oportunidades que otras técnicas no pueden ofrecer permitiendo que se refleje una intensión que permite que se corrija errores y se proyecte a futuro.

Esta investigación es relevante ya que desplegó el método de las CO y su utilidad en sistemas en tiempo mínimo. Además será ventajosa para las personas que consulten un argumento por solucionar, para aclarar su parte dentro del régimen donde laboran, dirigen, supervisan o asesoran, además que la globalización ha permitido el cambio de servicios y bienes a nivel mundial, las empresas tienen que ofrecer productos con una calidad buena además tener un precio que compita e innove dentro del mercado en el que se encuentran por ello las empresas deben

manejar herramientas que les permitan desplegar procedimientos innovadores generando así un valor agregado al servicio o producto que ofrecen esto permitirá que se integran los sistemas de la sociedad y logren funcionar de una mejor manera Por lo tanto, el establecimiento de una buena gestión sistémica en las empresas es beneficioso ya que ayuda a obtener más eficacia y eficiencia que es imprescindible que se transforme los esfuerzos unitarios en acciones conjuntas que tengan un propósito y puedan generar un costo agregado para el servicio o producto que se ofrece.

Según Echegaray (2015), las constelaciones estructurales se generaron a fines de la década de 1980, ilustradas como una forma de expresión transversal en la que se habla en diferentes formas y en distintos campos de estudio: familia, compañías, etc. Es decir, las constelaciones estructurales llevan a la introducción de las constelaciones en tramas que no son familiares. El hecho de que trabajar con Constellations in Organizations (CO) tiene un punto de inicio en Family Constellations, como se desarrolló por Bert Hellinger, apunta a que las familias y las compañías tienen mucho en común. Varios usan metáforas familiares para sus descripciones de organizaciones.

Este trabajo de investigación es importante ya que devela cómo a partir de Constelaciones Familiares, se demarcan las funciones, los roles y el juego de tronos que deben tener cada familia, en cuanto a costumbres, hábitos y éxito o fracaso.

Es preciso advertir la capacidad que tiene cada componente del sistema en el desarrollo del mismo, a partir del desarrollo de su potencial, incrementando sus destrezas con el compromiso necesario para cumplir metas, objetivos y fines que persiguen las organizaciones en el fragor del día a día por vender sus productos y servicios capaces de satisfacer de manera eficiente a todos sus clientes.

A nivel nacional se encontró los estudios previos: Príncipe (2017) en su tesis titulada: *Constelaciones organizacionales basado en un modelo sistémico Lima – 2019*, afirma que, complementariamente a las tácticas habituales, la dirección

sistémica permite que la relación de los elementos en su totalidad y se usa como una manera eficiente que permita conocer como una empresa puede lograr sobrevivir y sobre todo lograr conseguir que se expanda y crezca.

En tal sentido se afirma que las constelaciones organizacionales son un método que permite que la empresa maneje de manera eficiente errores encontrados y posteriormente manifestarlos permitiendo que se mejore la imagen interna de la organización convirtiéndose en una guía que sea una respuesta a los problemas, permitiendo que se registren y mejoren las relaciones internas, errores, estancamientos y sobre todo que existan alternativas y recursos de solución.

Para efectos de la presente investigación es práctico porque permite que se exprese de manera clara las diferentes soluciones que le permitan a la empresa acercarse a sus objetivos deseados. Es efectivo ya que de manera general es suficiente solo una sesión para lograr opciones que permiten solucionar de manera inicial las dificultades que no se identificaron anteriormente, así como ayudan a aclarar y rediseñar innovando e implementando probabilidades sostenibles y de crecimiento.

A nivel regional se ha encontrado los estudios previos de Luján (2020) en su tesis *“Constelaciones organizacionales basado en un Modelo sistémico – fenomenológico para visualizar el conocimiento tácito en empresas privadas y públicas, Trujillo – 2019”*, tuvo como objetivo la determinación de si la constelación organizacional admite la concepción de discernir de manera táctica tanto de empresas públicas como privadas. Llegó a la conclusión que los empresarios y directivos tenían un conocimiento tácito de lo que significaba constelaciones organizacionales, lo que permitió cambiar el paradigma de los hechos de los participantes. Asimismo, se evidenció que los empresarios y directivos han permitido que los clientes puedan tener la información de la organización. Además, se puede observar la implementación de tácticas nuevas, los patrones sistémicos, la incorporación de nuevos recursos, entre otros; lo que permite mejorar las perspectivas de los guías y de esta manera lograr solucionar los

problemas que presenta la organización para una mirada al futuro. Los principales resultados fueron: En relación a la formación en los conceptos de ambas variables, mejoró los niveles de opinión un 23,09% en cuanto a constelación organizacional y con respecto a los conocimientos tácticos en un 27.49%.

Se considera de relevante importancia la cita del autor Lujan (2020) dentro de nuestros antecedentes ya que se trata de información actualizada, con un enfoque práctico se demuestra que tácitamente el funcionario o directivo de las organizaciones conoce de Constelaciones organizacionales sistémicas y su influencia en la sostenibilidad en el tiempo de las empresas a través de las posiciones que sus componentes asuman.

Cárdenas et al (2018) «*Coopetencia, modelo de gestión empresarial para Mipymes de Ocaña*», investiga la influencia de como la coopetencia viéndola como modelos de gestiones empresariales para las Mipymes de la ciudad de Ocaña en Colombia, donde más del 80% de empresas fusionadas crean valor a partir de alianzas estratégicas que den sostenibilidad en el tiempo a las empresas de la región, en función de la participación del mercado y su posicionamiento en el público consumidor. Sin duda, esta innovadora herramienta gerencial deshecha paradigmas de que en un mercado solo podría existir Competencia desleal, sino que a partir de la unión harían la fuerza y podrían competir a nivel nacional e internacional.

Este trabajo es muy importante de acuerdo a la visión transversal ya que en la investigación se enfocará en la problemática de una sola zona de injerencia como es la ciudad de Trujillo, y se desenvolverá en un mismo periodo de tiempo. Además, contribuye de manera sostenida a traer abajo paradigmas sobre la competencia directa, desleal, monopolios, oligopolios y demás figuras competitivas existentes en nuestra realidad nacional.

Para Burin (2017) *Coopetencia*, los tipos de coopetición son la fusión que es una alianza estratégica entre diferentes competidores a fin de consolidarse en el mercado a través de una sola y nueva organización capaz de generar sinergia y

desempeño colaborativo bajo un mismo modelo organizacional sistémico, la franquicia es un acuerdo por el cual una empresa otorga métodos, procedimientos para desarrollar productos/servicios, la transferencia de tecnología de marca y lemas comerciales a otro a cambio de una compensación financiera, la licencia es un acuerdo a través contratos que el licenciante otorga a un licenciataro para hacer uso de los derechos de propiedad industrial o los usos a través de patentes, la subcontratación se realiza a través de unos contratos, una compañía contratista que está cargo de otra, llamada subcontratista, asociaciones de empresas que son las uniones de compañías que permita el logro de objetivos específicos que estén muy bien especificados e independientes legales e intra emprendimientos es la relación que existe entre una compañías grandes y pequeñas cuya fusión favorezca a todo el equipo.

Esta investigación es importante para definir los diferentes tipos de Cooptencia para identificar la que involucra en nuestra investigación como es la Fusión, también ilustra acerca de diferencias entre alianzas estratégicas, adquisiciones y demás modelos gerencias de dirección y gerencias funcionales, que coadyuvan a los directivos a echar mano de estas estrategias en pro de asegurar la sobrevivencia en el mercado cambiante de sus organizaciones.

Olguin (2016) *en Aplicación de la teoría de juegos para analizar la competencia o coopetencia entre los puertos de San Antonio y Valparaíso*”, apunta a develar las posiciones dentro del tablero de juegos de cada organización, antes y después de un modelo de cooperación, empieza estableciendo diferencias entre competencia y coopetencia, los beneficios de este modelo gerencial, que contribuye no solo a una persona jurídica, sino que enaltece el estándar de vida de los individuos de una ciudad, región o país en términos económicos.

Esta investigación ayuda a determinar que la variable Coopetencia es mixta ya que se puede analizar y medir en función a resultados cualitativos y cuantitativos.

Maldonado & Díaz (2019) en su tesis titulada: *La coo-petencia como habilidad para fortificar la competitividad de las MYPEs en la industria de calzado ubicado en el distrito de Villa El Salvador*, Universidad Tecnológica del Perú, se planteó como objetivo estudiar y analizar las estrategias empresariales para mejorar la competitividad, el nivel de indagación fue descriptivo, el instrumento utilizado fue una encuesta dirigida a 18 gerentes y 60 clientes. Los resultados más importantes encontrados fueron que en un 87% los gerentes respondieron que es una herramienta adecuada ayudando a la cooperación y solución de problemas lo que genera un mayor nivel de competitividad, también un 94% afirmó que luego de usar esta estrategia se obtienen mayores ventas y se abarca una mayor cantidad de mercado.

Esta investigación es de interés ya que comprueba que el uso de la coo-petencia ayuda a las empresas involucradas a mejorar dentro del mercado y obtener mayores ganancias ya que es un sistema integrado que mejora la empresa y convirtiéndola en una compañía sólida y con una mejor estructura organizativa.

Cueva et al. (2019) en su tesis titulada: *Plan de negocios para un espacio de trabajo colaborativo en San Isidro, Lima –Perú*, aborda el tema del *Coworking* en el país, y de sus inicios en el 2013 con la primera empresa peruana denominada Comunal, a partir de ella han llegado marcas y empresas de otros países a desarrollar esta innovadora herramienta gerencial, capaz de enfocarse en modelos de negocios inclusivos y mutuamente incluyentes, de tal manera que se logre trabajar en bloque y se logre mantener en el mercado abarcando más cartera de clientes y satisfaciendo a un mayor *Target*. Para este año 2020 se estima un crecimiento en los mercados mundiales de áreas de *coworking* de 17%, ratio que estará incrementándose producto de la pandemia y de la necesidad de sobrevivir en los mercados cambiantes.

Esta investigación sirve para hacer referencia a una de las dimensiones del presente estudio como el trabajo colaborativo, en función de la Coopetencia y del trabajo en equipo. La idea como investigador es eslabonar todas las dimensiones y categorías para efectuar un mejor trabajo de campo en el recojo de datos con ítem bien definidos.

Por otro lado, según Lujan (2020) existen teorías en las que se sustenta o se respalda la variable constelaciones organizacionales sistémicas, la Teoría de Constelaciones sostiene que cualquier movimiento brusco, alteración en la posición o de la secuencia de los sistemas como, por ejemplo: tratos desiguales, despidos arbitrarios, fusiones, adquisiciones o salidas accidentadas de algún socio fundador, creando un trauma o perturba a la organización interrumpiendo el desempeño habitual de toda la empresa.

La Teoría de Constelaciones familiares fue propuesta por Bert Hellinger en 1981, donde se formula la situación, la ubicación y la posición de cada miembro de la familia que confluye e influye en el comportamiento, conducta y estado de salud de toda una familia.

Según Lujan (2020) posteriormente la Teoría del Programa de Coaching sistémico y Constelaciones Organizacionales de Gunthard Weber en los años 80, donde se une con la base de la TGS (Teorías Generales de Sistemas) con contribuciones de la Gestalt, la automatización y el humanismo entre otras. Es decir que se entiende la forma de la aplicación de los Coach Sistémicos para ello es importante que se parta de ciertas premisas sistémicas que fueron descubiertas por Bert Hellinger.

En su teoría De Lope (2016) describe así las Configuraciones Organizacionales:

Primera: Cada individuo no discurre de manera individual y actúa solitariamente, sino que pertenece a un sistema familiar u organizacional.

Segunda: El sistema gana protagonismo con respecto al individualismo de cada persona. Es decir que el sistema evidencia cuando se tienen conflictos para luego posteriormente realizar una búsqueda de las mejores soluciones que permitan que sean beneficiosas para toda la organización.

Tercera: El sistema se ve afectado cuando existe un comportamiento disociativo e individual de uno de sus componentes.

Cuarta: Basta un sistema para pertenecer a una red de sistemas cada uno con partes, componentes, miembros y, a veces, el compromiso de un miembro

para con un sistema determinado está hipotecado previamente en otro sistema.

Quinta: Actualmente la ley sistémica ayuda a los diferentes sistemas permitiendo que estos evolucionen y crezcan de una manera sólida y constante, disminuyendo los problemas y además esto permitirá que tanto la eficiencia como la eficacia aumenten dentro de la organización.

De Lope (2016) quien en el libro de su autoría titulado "*Lidera, con la sistémica-HS*" plantea:

Ser líder depende de saber cuáles son sus fortalezas y debilidades

Tiene que anteponer las metas de las empresas, áreas o sistemas.

Gestionar que dentro de la organización exista intercambios equilibrados en todos los momentos, además que las interrelaciones sean adecuadas y asertivas.

Todo en conjunto facilita que el liderazgo sea eficaz tanto para el equipo como para la empresa.

Para Lujan (2020) La teoría de *Art of Hosting*, de su creador Buckminster Fuller afirma que el liderazgo participativo como arte, significa aprovechar las habilidades colectivas y la sapiencia espontanea de los grupos, sistemas o colectivos que logran auto ordenarse de manera natura. Según las creencias que los individuos conceden toda la energía y los recursos con mayor prioridad en sus actividades – tanto en la parte laboral como día a día de manera cotidiana – por ello la estrategia de aplicar liderazgos participativos propicia la acción participativa donde las personas tomen las riendas de los conflictos que se presenten cotidianamente.

Para que una empresa esté viva y saludable se deben aplicar algunos principios sistémicos como: uno de los principios más importantes dentro de las empresas es el respeto, por ello se debe velar porque dentro de las áreas estén establecidos lineamientos que lo propicien; otro principio importante es que se debe establecer de manera equilibrada el dar y recibir dentro de los colaboradores, sistemas y

áreas de la empresa; y, tienen que existir jerarquías que se tienen que respetar ya sea por ser más antiguo, por especializaciones, jerarquías funcionales, etc. Además, es indispensable recordar que los principios sistémicos no son rígidos, se deben tener en cuenta para que la empresa y esta tenga armonía, las constelaciones consiste que se acceda a un estado de interiorización y que la empresa logre alcanzar sus objetivos.

La constelación organizacional son instrumentos que permiten que se acceda a dinámicas sistémicas que se encuentran en función en la empresa, que permite que comprenda corrija o se den soluciones posibles. El compromiso reside en revelar dónde se está fallando para posteriormente se pueda determinar la manera de solucionarlo y restaurar el orden.

La investigación permite estar al tanto en un corto tiempo, con la información necesaria sobre los sistemas. Principalmente lo más importante es diagnosticar las empresas de forma correcta para poder realizar mejoras necesarias para resolver problemas. El sistema organizacional es complicado, ya que tiene que ser beneficiosos para toda la empresa.

Según Lujan (2020) Para que las constelaciones organizacionales funcionen por lo general se realizan a través de formatos de talleres en los cuales participan los individuos que no están relacionados entre sí y están dispuestos a desarrollar el cargo asignado. Dichos individuos no necesariamente tienen que conocer los procedimientos de las constelaciones para participar.

Además Lujan (2020) también refiere que dentro de las constelaciones existen tres participantes visiblemente predefinidos en primer lugar, tenemos al Coordinador o Facilitador el cual se encarga de dirigir las constelaciones. Luego se encuentra el Consulante o también conocido como "cliente" el cual es el individuo que tiene problemas para constelar este puede ser directivos, trabajadores o socios y por último están los individuos quienes son los que participaran en el Taller, los cuales pueden ser observadores o representantes que no se encuentran al tanto de que la empresa se vaya a constelar.

El cliente debe describir al facilitador cuál es la situación real de la compañía, el problema puede ser un área, equipos de trabajo o temas personales de su cargo, así el facilitador puede limitar que se tiene que mejorar dentro de la empresa. Luego se pedirá al facilitador que seleccione a las personas o los elementos de la empresa y de los problemas expuestos. Para que los resultados sean mejores es recomendable que se escoja entre representantes del mismo sexo de lo que se representará. De igual modo tendrá que elegir alguien que lo represente.

Para realizar una configuración espacial de la constelación, el facilitador colocará a cada uno de los representantes que se eligieron anteriormente y los ubicará en el lugar deseado. Posteriormente de forma intuitiva se los colocará donde se supone que deben estar. Luego el facilitador se sentirá y observará los procesos y los demás individuos que no fueron selectos como representantes.

La metodología usada se encuentra basada en técnicas fenomenológicas que fueron enderezadas a los fenómenos que suceden y los procesos que atenderán particularidades de cada compañía y empresa de manera personalizada sin asignar modelos generales.

Los observadores no deben conocer al cliente, ni a la empresa y mucho menos saber cuál es el tema que se trabaja. Se les solicitará que relajen y que logren decir lo que realmente sienten estando donde estas y en relación a los demás observadores.

En el momento en el que el facilitador realizará las preguntas, los observadores tienen que contar su experiencia desde la posición y momento en el que se encuentran. Los facilitadores quizá experimenten alguna sensación corporal que puede ser: frío, calor o algunas opiniones de los demás observadores o también de la situación en la que se encuentran como, por ejemplo, si el tema es interesante, si le transmite alguna sensación felicidad, tristezas o sienten la necesidad de ponerse en una posición determinada.

El facilitador estará atento a los observadores y luego preguntará a cada uno lo que están sintiendo y usará esa información recaudada para posteriormente realizar el diagnóstico de lo que está sucediendo en el sistema del cliente. Dicho

diagnóstico será fundamentado de acuerdo a los principios sistémicos los cuales perturban a la conformidad de la compañía.

Se accederá a una determinada información precisa del sistema morfo genético lo cual dará como resultado simulaciones de la situación. Se debe observar el lugar que está ocupando cada individuo y cuáles son sus movimientos, de esta forma se identificará dónde está el origen del problema para posteriormente analizar cuáles son las posibilidades verdaderas y las mejores soluciones factibles. De esta forma se detectarán cuáles son los factores sobresalientes de cada uno de los problemas, lo que verdaderamente se encuentra detrás de los procedimientos detrás de todo lo que se aparenta.

El facilitador trabajará con la constelación, logrando que los representantes se desplacen a diferentes perspectivas, para lograrlo se deben traducir las modificaciones que el interesado pueda ver perspectivas más eficientes.

Las constelaciones finalizan logrando que el problema o problemas que se plantearon por el cliente fueron desarrollados y respondidos de la manera más adecuada posible. Antes de cerrar se debe invitar al cliente que ocupe el lugar que le corresponde y que este se represente. Posteriormente cuando se finaliza se debe agradecer a los observadores su disposición. Otra opción es la formulación de conclusiones o resaltar partes importantes que sean importantes para el cliente. Tiene que ser un tiempo pequeño que se debe rendir al máximo todo lo experimentado en el proceso y sobre todo útil.

El proceso de constelar se encuentra basado además en las interacciones verbales de los observadores. El facilitador debe proponer distintas opiniones a los observadores para que ellos se identifiquen con alguno de estos y sean adecuados para ellos. Es importante darles un tiempo adecuado, en algunas ocasiones son los mismos observadores que descubren los movimientos o frases adecuadas que permitirá llegar a las soluciones. Dentro de ello se puede ver diferentes frases tales como:

Frase que sobrecarga que produce profundizaciones dinámicas

Frase que encubre que es aquella que está fuera de lugar

Frase de reconocer que consiste en lo que se ve por vez primera y reconocer el aporte a los sistemas.

Frase reveladora en la que están las que son dichas por los observadores y revelan algo que no se veía.

Frases de soluciones, las cuales logran que todo tome su lugar.

Se debe tener en cuenta que si la frase es más precisa el efecto será mucho más completo para el cliente o la compañía, además se pueden acompañar de movimientos o gestos (Echegaray, 2009).

Posteriormente se describirán unos principios en los cuales se encuentran fundamentados las CO:

En la empresa la totalidad de los miembros tienen derechos de ser parte y sobre todo reconocido por lo que realmente es, se ha de permitir añadir a observadores que han contribuido para la resolución, también va de la mano con mucho esfuerzo que permita conservar y renovar la empresa. Se debe tener en cuenta que cuando una compañía realmente le importan sus colaboradores estos responden con fidelidad y lealtad., Por ello, se ha responder a las siguientes preguntas: ¿Existe un respeto mutuo entre los jefes y colaboradores?, ¿Todos los colaboradores poseen el derecho de pertenencia?, ¿Los empleados más susceptibles tienen el mismo derecho de pertenencia?, ¿Toda la empresa tiene la sensación de pertenencia al grupo?, si hay un problema ¿Tanto la dirección como los colaboradores son fieles a la compañía?, ¿El fundador de la compañía es reconocido? ¿Conocen la historia a de la compañía?, Los colaboradores pasados ¿Aún tienen el espíritu de pertenencia?

En las empresas existen las contabilidades internas sobre la procedencia. Boszormenyi et al (1984) sostiene que individualmente cada uno tiene que contribuir con el trabajo que desempeña y la organización recibirá su empeño a lo largo del tiempo. Si la compañía tiene un balance desequilibrado entre lo que se da o toma existe disgusto y descontento por una de las partes de la compañía. Como consecuencia esto propicia que se produzcan rupturas de las relaciones la empresa con los empleados. Además de ello se debe tener en cuenta que estos

vínculos no son demasiado fuertes como los sistemas familiares. Por esta razón se han de considerar analizar las siguientes interrogantes: ¿La alta dirección demuestra interés por satisfacer las necesidades de los colaboradores?, ¿Los trabajos son divididos de manera concisa y clara?, ¿La reunión de evaluación es considerada como justa para todas las partes?, ¿La dirección de la compañía toma riesgos personales para la sociedad?, ¿Los dueños perciben que tienen que tener deberes con la compañía?, ¿Una parte de las ganancias son invertidas en la compañía?, ¿Sus clientes tienen el mismo trato y reconocimiento que los empleados o socios?, ¿Se identifican a los colaboradores con los éxitos de la compañía?, ¿Los colaboradores piensan que el sueldo que perciben es justo?, ¿Sienten que la dirección los reconoce?, ¿Asumen responsabilidad dentro de su trabajo y área?, ¿La cantidad de labores en los equipos es distribuida de manera igualitaria y proporcional?

Si se está en presencia de dos colaboradores de igual nivel, el que ha llegado en primer lugar en antigüedad obtendrá los derechos de mayor jerarquía, por lo tanto, deberá ser reconocido por los que llegan luego, esto se aplica de manera especial a los que fundan la compañía o los llamados CEO *Chief Executive Officer*. Por ello, se debe reconocer los méritos en el trabajo y sobre todo la experiencia de los empleados que estuvieron anteriormente. Frente a esta situación se ha de considerar dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Existen tradiciones que se mantienen en la actualidad?, ¿Si los empleados tienen mayor experiencia esto les da un estatus?, ¿Los nuevos jefes o nuevos colaboradores aprovechar la experiencia de los antiguos?, luego de que la empresa se modernice e innoven sus tácticas ¿Tanto procedimientos como productos aguas todavía se reconocen los jefes y los colaboradores antiguos?, ¿Laboran de manera asertiva en colaboración para realizar mayores cambios innovar y reestructurar?

La compañía necesita que la dirección implemente sistemas que identifiquen las destrezas y habilidades de sus colaboradores. Los altos mandos tienen autoridad y se valora la posición, cuál es la medida en el que el rendimiento se justifica y este se encuentra comprometido con sus funciones. La creencia de “todos son

iguales” ayuda a fomentar inseguridades y conflictos relacionados en una empresa. Quién es responsable es el que se encarga de que el sistema sobreviva teniendo prioridad sobre los otros cargos directivos. Por esta razón se han de considerar analizar las siguientes interrogantes: ¿El jefe o los jefes son conscientes de las tareas del liderazgo en relación a los colaboradores?, ¿Asumen sus roles de manera seria y respetada por los colaboradores?, ¿Los colaboradores reconocen las decisiones tomadas por la dirección?, ¿Los encargados de la compañía tienen conciencia de toda la responsabilidad que tienen con la sociedad?, ¿Se esfuerzan para cumplir las metas que la empresa quiere lograr?, ¿Las declaraciones de los altos mandos son acertadas y bien recibidas por los colaboradores?, ¿Son verdaderas?, ¿Quien lidera la compañía trabaja al servicio de la empresa y de sus colaboradores?, ¿Los colaboradores comentan sobre la compañía los productos o servicios y sus altos mandos de una forma asertiva y positiva?

Entre los empleados del mismo nivel y con una remuneración igual, existen competencias que ayudan a que la empresa obtenga mayor beneficio de la labor que desempeñan, ya que sus aportaciones son motivadas por el reconocimiento, además los empleados que se esforzaron serán reconocidos y sobre todo recordados. Por esta razón se han de considerar analizar las siguientes interrogantes: ¿Las competencias y calificaciones son respetadas por los colaboradores que no son tan competentes?, ¿Los trabajos se encuentran asertivamente definidos dentro de los equipos o grupos de trabajo?

¿Irse o permanecer?

Es necesario que un empleado permanezca dentro de la empresa, ya que es indispensable para ella, ocupa completamente la posición y función asignada, el individuo que la empresa no necesite comete un error si permanece, se debe marchar también quién de alguna manera hizo daño a otro.

Los individuos que fueron destituidos o tuvieron un despido indigno por razones grandes por lo general afecta o paraliza el buen ambiente de la empresa se

convierte en la raíz de los conflictos y en algunas oportunidades estos individuos reaparecen consecutivamente y se vuelven a cometer los errores sin siquiera conocerlos.

En el caso de los de los despidos tanto para la empresa como por el individuo afectado, es un momento indispensable que esto se realice en un clima asertivo y donde exista respeto mutuo de esta forma, la empresa mantendrá el buen funcionamiento posteriormente al despido y propiciará una buena entrada de un nuevo individuo al puesto. Por esta razón se han de considerar analizar las siguientes interrogantes: ¿Ocupó el lugar adecuado dentro de la organización?
- ¿Debería cambiar de empleo o de empresa?, ¿Cuáles son los motivos por los que no me ascienden?, ¿Existen colaboradores nuevos que ganaron un lugar con mayores responsabilidades, aunque yo tenga mayor antigüedad?, ¿Existen despidos o la empresa tiene una alta rotación de colaboradores?, ¿Los colaboradores que ya no forman parte de la empresa tienen buena reputación?, ¿Existe reconocimiento por un buen desarrollo de las actividades y éxitos?, ¿Cuál es el motivo de que los colaboradores del departamento "A" siguen marchándose?

En diferentes oportunidades los equipos de trabajo pierdan de vista las labores, que deben tener o se centran en ellos, esto realmente perjudica a la empresa, cuando un líder ha detectado una situación en alguna de las constelaciones lo primero que debe hacer es realizar una introducción de un representante para la tarea que tiene el problema. Por esta razón se han de considerar analizar las siguientes interrogantes: La compañía, ¿Desarrolla ideas valores y objetivos comunes?, ¿Las estrategias de gestión de la compañía son bien vistos por los colaboradores?, ¿Realmente quienes dirigen la empresa? ¿Quién dirige la compañía de manera informal?, ¿Qué es lo que el equipo necesita para que sea sólido? ¿Fortalecimiento o debilitamiento?

Cuando un colaborador se encuentra en un lugar seguro con un ambiente laboral propicio, es realmente importante equilibrar los puntos ya que, si se sobrepasa las adulaciones a nuestros colaboradores, los individuos tienden a fantasear con

grandezas y se vuelven arrogantes lo cual debilita y no favorece a la empresa ya que no se esfuerza lo suficiente porque cree que tiene el puesto ganado. Por esta razón se han de considerar analizar las siguientes interrogantes: ¿En qué posición se encuentra el nuevo director general de la compañía?, ¿Existe alguna manera para mejorar la cooperación de los jefes de las distintas sucursales?, ¿Existe alguna manera de integrar a los nuevos líderes la estructura de liderazgo se podría clarificar?

La implementación de ideas nuevas es muy difícil de perpetuar dentro de las empresas, ya que muchas veces las existentes no son valoradas. Por ello para innovar con otras ideas, es necesario que se firme y se reconozca lo que ya existe con anticipación. Por esta razón se han de considerar analizar las siguientes interrogantes: ¿Qué motivos existen para que haya conflictos entre los colaboradores nuevos y antiguos?, ¿En qué estado se encuentra la lealtad y la confianza hacia la compañía?, ¿De qué manera la compañía es llamativa para los nuevos colaboradores?

Algunas teorías más relevantes con respecto a la Coopetencia son:

La teoría de los juegos aplicada a las estrategias comerciales según Burin (2017), la cual define a la coopetencia como una innovadora manera de valorar las transacciones ya que esta estrategia consciente poder realizar un diagnóstico, además que muestra alternativas que no se consideraban con anterioridad ofreciendo una visión completamente distinta del problema y de esta manera se puede mejorar los productos o servicios que son ofrecidos a los mercados compartiendo diversos criterios y estrategias que permitan a las empresas redefinir los precios, además también permite que se realice una segmentación de la clientela a la que se quiere llegar así como mejorar la atención que se ofrece. Para ello el define una serie de pasos a seguir los cuales son: primero, conocer ¿Quiénes somos?, ¿Qué valores tenemos?; segundo, Conocer ¿A dónde queremos llegar?, ¿Por qué?; tercero, estar al tanto del estado presente de la compañía, diagnosticando; cuarto, definir los objetivos comunes; quinto, definir las

estrategias según diagnóstico y objetivos; sexto, elaboración de un plan de acción para el producto, la publicidad y los precios; séptimo, monitoreo.

Coo-petencia y co-inspiración según Carbajal (2015) sostiene que la estrategia de coopetencia es una estrategia de ganar, según la visión que la autora tiene esta estrategia no solo existe para la cooperación entre empresas sino para compartir es decir para adquirir valor y posicionarse en el mercado tan competidor en el que se encuentran y prosperan las compañías. Además, el uso de la coopetencia por las empresas permite que se pase de un perder – perder a un ganar – ganar ya que ambas empresas se unen para la creación de un mercado lo más grande posible en el cual ambas se beneficien.

Von Neumann & Morgenstern (1984) plantearon “La teoría de los juegos y el comportamiento económico”, que desarrolla el concepto de hacer una analogía entre los juegos como el ajedrez, la timba y las damas, donde cada componente tiene una determinada labor y que por más pequeño que este sea, tiene un impacto letal al momento de tomar alguna decisión ya sea de manera individual y su incidencia en el éxito del equipo, el desempeño colectivo a partir de movimientos individuales es lo que postula esta teoría ya que cada parte debe estar concatenada en función de objetivo en común.

Según esta teoría se ha de analizar ¿Qué ocurre con los negocios? Usted junto con los productores puede preguntarse: ¿Qué haría si hay una emergencia sanitaria que afecte la economía de las organizaciones? pues los factores exógenos cambiantes podrían incidir si se tendrá éxito o fracasará la compañía; ¿Qué ocurriría si hay un desastre natural propio de la zona de injerencia donde desarrollamos nuestro negocio? Lo que supone desarrollar habilidades blandas y una resiliencia capaz de sobrellevar tremenda desgracia; ¿Cómo podemos ubicar nuestras piezas dentro del tablero de juegos? pues cada componente tiene una propia habilidad y está en el liderazgo ubicarlo o posicionarlo estratégicamente en una labor; ¿Qué podríamos hacer para prever un desplome de las materias primas que utilizamos para fabricar productos en nuestra compañía? quizá tendríamos que establecer diversas líneas para atomizar el riesgo.

Un resumen, al estudiar la coo-petencia se refiere a que las compañías tienen que predisponerse a jugar, lo que quiere decir que siempre tienen que estar conscientes de todos los individuos y las percepciones que se puedan dar a cabo, para que posteriormente se puedan llegar a una implementación de todas estas acciones, recibiendo beneficios para la totalidad de sus individuos, además, incrementar su rendimiento y ganancias que está obtendría comparando a que si ella se desarrollara sola dentro del mercado.

Es decir que esta es una de las soluciones más eficaces, las cuales permitan que se equilibre y se llegue a la creación entre todos de un mercado en el que se pueda jugar de forma más cómoda, con mayores proporciones y sin llegar a perjudicar los intereses de las partes afectadas, es decir, se trata de una idea muy sencilla, la cual consiste en la cooperación al momento de jugar dentro del mercado, compitiendo y construyendo un conjunto de ambientes propicios para competir, esta idea es resaltada dentro del modelo de competitividad de Michael Porter (Gaviria 2011b).

Por su parte, Walley (2007) & Zineldin (2004) afirman que el concepto de coo-petencia se utiliza para referir a una situación de negocios que se establece entre dos organizaciones, que cooperan entre sí y coordinan sus actividades, de forma tal que colaborando buscan alcanzar objetivos comunes, aunque al mismo tiempo compiten entre sí, así como con otras empresas. El objetivo último de la coo-petencia es crear intercambios que sean mutuamente beneficiosos y agregar valor a las actividades que se realizan.

Los autores Kylänen & Rusko (2011) abordan también lo que es coo-petencia intencional y coo-petencia no intencional, desde el papel de los poderes públicos y semipúblicos en el surgimiento de la coo-petencia. La coo-petencia intencional se refiere al balance entre la cooperación y la competitividad que es resultado de una planificación consciente, estratégica y basada en el pensamiento racional. Paralelamente, la coo-petencia no intencional se refiere a la relación entre la cooperación y la competencia en los procesos interorganizacionales que son contingentes, en constante evolución y emergentes.

De acuerdo a los acontecimientos económicos en la actualidad, crecer es hoy en día una de las estrategias empresariales con más demanda por las empresas, las tecnologías, las crisis, mercados que innovan y sobre todo la globalización tienen como consecuencia que las compañías tienen una competencia mucho más alta y menos probabilidad de éxito dentro del mercado.

De manera tradicional, si se analiza desde el contexto capitalista, las empresas siempre han optado por permanecer en una constante competencia que les permita llegar a su cuota de mercado óptima, lo cual quiere decir tener más clientes mayor cantidad de ventas y por lo tanto mayores beneficios, sin embargo, en la actualidad los enfoques estratégicos de crecimiento que son más rentables son la competencia, cuyo término se desarrollará a continuación.

La coopetición o coopetencia es básicamente el concepto equilibrado y expresa su significado en fusionar dos palabras, competición o competencia y la cooperación y rivalidad, si bien es cierto estas palabras parecen un oxímoron, la finalidad del vocablo es que se alcance un enfoque totalmente nuevo dentro de las estrategias empresariales, este concepto fue desarrollado por los autores Barry, J. Nalebuff Adam, M. Brandenburger en el año 1996 en su libro titulado "Coopetencia", que describe un vuelo totalmente nuevo el cual acoge a las teorías matemáticas de juegos. Esta idea no está basada en qué es lo que tiene que ver un perdedor para ganar necesariamente, cómo se trata en los juegos de ajedrez, sino que trata de un concepto totalmente revolucionario en el que ambas partes ganan por medio de una estrategia que se toma en conjunto y de esta manera se produzca sinergia cooperando mutuamente.

Lo que realmente quiere decir esta teoría de coopetición es que por medio de colaboraciones y cooperaciones ya sea dos o más empresas que poseen un mismo nicho de mercado se puedan beneficiar de manera mutua, inclusive desde el punto de vista económico, ya que ambos rivales pueden tomar decisiones que permitan llegar a acuerdos cooperativos y ver si el *Net Value* que se comparta es realmente superior a trabajar y competir cada uno por separado. Un claro ejemplo, es que se podría de cierta forma medir cuál es el valor neto de sus activos de cada

una de las empresas calculando la diferencia entre ellas, además existen valores de los mercados de dichos activos restándole obtenemos la deuda neta, el denominado *spreadsheet* (así como cuentas por pagar, créditos, etc.) luego, se divide entre los números de acciones que posee la empresa y se obtendría los valores netos de los activos es decir, lo que vale cada una de las acciones. De esta manera se puede tomar una mejor decisión con respecto al crecimiento y analizar si realmente la cooperación es propicia, sin dejar de lado qué tiene que ser un crecimiento mutuo y sobre todo equilibrado en los factores financieros de manera controlable y sostenible.

Las alianzas estratégicas asoman como una opción para el crecimiento sostenido, convenios de cooperación o desarrollo conjunto inspirado en el convenio entre dos o más empresas del mismo sector y rubro, entre las que más destacan son las que sostienen su identidad y mantienen su personalidad jurídica intacta. Pueden tomar distintas formas y perdurabilidad en el tiempo, según el convenio. Bajo este contexto todo se comparte entre los distintos componentes; los costos y el apetito de riesgo, se asumen nuevas habilidades, la gestión se convierte en innovadora, aplica la estrategia de diversificar su mercado, es más veloz que un incremento interno, existen menos limitaciones con la ley de defensa de la competencia y además la ley de fusiones y adquisiciones, que ante un crecimiento exponencial externo, todo se traduce en sinergias con trabajo en equipo. Es aquí donde aparece la definición de cooperación. Existen diferentes tipos de alianzas estratégicas:

Según su naturaleza: pueden ser horizontal, vertical o complementaria. Los convenios verticales se instauran entre organizaciones que se concatenan en distintas partes en la cadena de valor del producto o servicio que pretende satisfacer las necesidades de los clientes. Por ejemplo, cuando se cuenta con una relación eficiente entre el proveedor y el cliente. La meta es la especialización de acuerdo con una mayor integración vertical. Los convenios horizontales se dan entre competidores directos en un mercado dedicado al mismo segmento, rubro, giro y sector. La meta es conseguir economías de escala y una participación de mercado más equitativa. En otro sentido, los convenios complementarios se

constituyen entre organizaciones que no son competencia de manera directa, pero que se podría configurar esa situación en el futuro. La meta es la diversificación de productos o servicios para llegar a copar mayor mercado, buscando productos sustitutorios. Ejemplo: acuerdo entre Nestlé y D'onofrio para comercializar helados.

De acuerdo a los procesos implicados: pueden ser alianzas estretegicas enfocadas en una sola herramienta empresarial con objetivos muy puntuales o alianzas de mayor envergadura, asociando varias o todas las actividades en la interrelación de sus cadenas de valor (ventas, talento humano, marketing, producción, I+D+i). Convenio que habla sobre una organización (franquiciador) integrando procesos, procedimientos de fabricación de un producto y diseño de un servicio, transformación digital de marcas y rituales institucionales a otra (franquiciado) el hecho se cierra con el pago de una compensación económica (*commodities*, canon minero, regalías o *royalties*). Dentro de los mercados internaciones es la opción preferida para crear redes de mercadeo.

Se sabe también que es un acuerdo que le da derechos y deberes al licenciado y al licenciatario respectivamente en convenio de intercambio de un canon o regalía para acceder a derechos de autor, de patentes u otro activo nominal de innovación y desarrollo.

Mediante un contrato, se celebra que una empresa contratista encarga a otra empresa la llamada empresa subcontratista, la fabricación de materias primas o productos terminados o también la prestación de servicios que posteriormente serán incorporados a la cadena de valor denominado *outsourcing*.

Las organizaciones se unen para lograr un fin común mediante las metas muy bien definidas y con autonomía jurídica. En ese sentido, se logra una disminución de los costos, apetito de riesgo y obtienen mejores utilidades a mediano y largo plazo. Ejemplo: *Holding*, unión temporal de empresas (UTE), consorcios empresariales, etc.

Generalmente una empresa grande es la que entabla la relación la empresa empeña empujada por sus equipos de trabajo y colaboradores. Es así como la

empresa grande se disuelve dando lugar a una internacionalización y la nueva organización es terciarizada por la matriz, ya que cuenta con apoyo técnico y financiamiento ante el nuevo proyecto.

Este trabajo colaborativo distingue tres tipos, de acuerdo a la adquisición de títulos valores como acciones de una organización sobre otra:

Joint venture o sociedad conjunta: convenio que explícitamente expone la unión de dos o más empresas, con autonomía jurídica, estas deciden dar luz verde a una nueva empresa, con personería jurídica propia, con el fin de desenvolverse una actividad colaborativa que exige el mercado donde trabajan. Estas se clasifican según la actividad que desarrollan, de acuerdo a las aportaciones de los socios o de la zona geográfica de injerencia. Todas son muy importantes en empresas en plena transformación a ser transnacionales como estrategia de crecimiento. To esto se debe a que el socio local contribuye con colaboradores, experiencia y experiencia del nuevo mercado en el que se desarrollan, lo cual es una ventaja competitiva de alto impacto.

Los inversionistas minoritarios: una organización decide formar parte de accionar minoritario en otra organización mediante un intercambio de acciones, para de esta manera contar con margen de maniobra sobre ella. También puede haber un intercambio de representantes legales en la junta de administración por participación en su capital social a través del accionariado difundido. Siempre de forma minoritaria, aunque eventualmente podría tratarse de una estrategia de una adquisición futura.

Capital riesgo: inversión que efectúa una organización para refrendar el proyecto de otra disminuida creación, por lo general con características de innovación, a la cual se le denomina *start-up*. En tal sentido, esta *start-up* recibe capital semilla, financiamiento y respaldo comercial para concretar su proyecto y si logra realizarlo, pone en venta su participación con una plusvalía que le otorga un costo beneficio extraordinario.

Este debate se ha de extrapolar a la fase evolutiva de la selección natural instaurada por Charles Darwin. Bajo este enfoque se plantea la competencia entre sujetos de una misma especie otorgando recursos limitados, explicando que

ganan los que son más productivos, mejorando la competición entre ellos y enalteciendo la idea de que siempre sobrevive el más fuerte. En la actualidad seguimos este precepto bajo este paradigma y bajo la teoría del gen egoísta para justificar el comportamiento de los humanos como seres vivos y pensantes, o el famoso caso del dilema sobre el de ganar o perder por parte de un prisionero y su apetito de riesgo al tratar de escapar bajo un concepto capitalista.

Estos conceptos se han visto perjudicados por los vacíos que traen consigo, debido a la mínima suscripción que los pueda sustentar. Muchas investigaciones apelan a la estrategia de la cooperación, ya que vivimos en una sociedad donde todos nos interrelacionamos y de cierta manera dependemos unos de otros. En aras de la cooperación y la sociedad económica colaborativa, la definición de compartir crea mayor utilidad mutua que el individualismo exagera bajo la careta del ego. Desde el punto de vista biológico las propias células solamente son capaces de vivir bajo la cooperación y el trabajo de equipo, además los organismos evolucionan bajo una meta común.

Porter (2013) refuerza en su teoría sobre el Diamante de la Competitividad, el hecho de medir las fuerzas que confluyen como una constelación dentro de un micro cosmos, o como ahora se suelen llamar en las corporaciones Ecosistemas, que naturalmente se configuran por su ubicación, posición y operatividad que conlleven a lograr una eficiente competitividad, por sector: por ejemplo el sector comercio, rubro venta de artefactos electrodomésticos en el cercado de la ciudad de Trujillo. Una de estas fuerzas es la llamada Poder de negociación de los competidores e ingreso de nuevos competidores al mercado, también están los productos o servicios sustitutos, todos ellos en función de llevarse gran cantidad de participación de mercado.

Ortiz et al (2017) amalgaman tanto la parte organizacional como la fusión, es decir, mediante una constelación básica se podría vislumbrar tácitamente si una adquisición o fusión tendrá éxito o fracaso, viéndolo de forma transversal del pasado al presente con proyección al futuro.

Se sabe que las constelaciones organizacionales han logrado grandes resultados en empresas privadas y que van ganando terreno en empresas públicas. El gobierno uruguayo ha implementado políticas que aborden empresas del aparato estatal para ser consteladas y poder advertir, nudos, filtros, cuellos de botella y luchar contra la corrupción y la burocracia.

La coopectencia ha tenido grandes casos de éxito a nivel nacional, como en el sector turismo antes de la Pandemia, empresas aéreas, practican la coopectencia con empresas del mismo giro que complementan sus servicios terrestres, con transporte, carga, y otros que satisfacen necesidades de clientes del mismo rubro o giro, creando un circulo virtuoso tanto en Lambayeque como en el Cusco.

Según Hellinger (1981) se advierten hasta tres tipos de leyes en las constelaciones familiares.

Jerarquía: existe un orden casi militar dentro de las familias y es que según el orden de llegada a este mundo, los componentes de un sistema familiar con cierta presencia, antigüedad y don de mando deben ser respetados en sus posiciones (ejemplo: ex parejas, orden descendente de hermanos, los abuelos sobre los nietos); cabe señalar que en el caso de las parejas, se advierte una prioridad sobre quienes han conformado una familia (ejemplo: la actual esposa frente a la ex pareja tiene preferencia, pero la ex esposa tiene jerarquía). La jerarquía debe y tiene que ser respetada sino traerá muchos problemas en el futuro.

Pertenencia: todas las familias crean vínculos de pertenencia y todos los miembros de ellas tiene derecho a pertenecer a una determinada familia, no obstante siempre dejamos de lado a miembros de la familia por razones o pensamientos distintos (vergüenza, miedo o simplemente olvido); esta expulsión voluntaria o involuntaria traerá consigo muchos problemas en el futuro para la familia.

Equilibrio: por ultimo todos deberíamos dar y recibir de manera natural y espontanea (Hellinger no habla de "recibir" pues el acto es pasivo, mientras que

“tomar” implica decisión y acción). Los conflictos son causados por desequilibrios entre miembros de la familia que dan más sin recibir nada a cambio, generando problemas en el futuro para la familia.

Las leyes organizacionales están dadas de manera homogénea, las organizaciones e instituciones son sistemas secundarios sociales, funcionales y limitadas en el tiempo, en desmedro de lo primario, donde lo emocional e infinito del ecosistema familiar donde confluyen leyes intangibles que si no son advertidas fomentaran conflictos organizacionales como ambiente laboral negativo, rotación excesivamente alta de colaboradores, fuga de talentos, pérdida de clientes, proyectos inconclusos, demasiado desgaste de energía y escasos objetivos cumplidos logros, etc. Estas leyes se suscriben basadas en las investigaciones e implementaciones de Hellinger, G. Weber, Horn & Brick, Guillermo Echeagaray y también en estudios de Watzlawick, Bateson, Luhmann, y algunos más. Cabe señalar que para refrendar estos estudios se establecen seis leyes que componen el coaching sistémico como modelo de comprensión e intervención.

El respeto a “lo que es”: Con frecuencia lo que es evidente, tratamos en la medida de lo posible en soliviantar la situación *bypasseando* a nuestro jefe inmediato superior, lo cual se configura como problemas surgidos cuando negamos lo evidente. Prospectando nuestros propios intereses en poniendo como excusa el fragor del trabajo.

Equilibrio entre el dar y el tomar: Aparecen graves problemas cuando el principio de equidad sufre contrapesos desbalanceados por lo general se da cuando existen colaboradores que hacen trabajo extra, vienen los domingos a la oficina y crean patrones que solo son decodificado por los superiores y estos retribuyen sin chistar ante esa actividad desmedida que atrae en gran medida a los colaboradores nuevos que ven a estos perfiles como héroes. Mientras estructuremos bien el balance y no creemos desfases entre colaboradores o brechas irreconciliables, el trabajo en equipo se mantendrá siempre vigente.

El derecho a pertenecer: Podría parecer hasta normal olvidarse de los colaboradores de la empresa fusionada que perdieron sus empleos producto de

la fusión, u olvidar a los socios fundadores por alguna calamidad como la defunción o alguna enfermedad crónica que le imposibilite realizar sus labores, sin embargo es necesario mantener en la memoria todo lo que ese grupo de colaboradores empujo para sostener a la organización en su momento, de esta manera se fortalecerá el espíritu y la cultura organizacional de la empresa.

Los que vinieron primero tienen jerarquía: Es ineludible pensar en cuanto ingresas a cualquier empresa que los colaboradores antiguos ya no tienen lugar en este nuevo proceso de fusión bajo el liderazgo de gerentes jóvenes quienes supuestamente traen herramientas modernas en la gestión, como conocimientos innovadores, esta actitud trae dolor y descontento por la falta de reconocimiento y exaltación a quienes antes lo dejaron todo por la organización. Si logramos darle su lugar con responsabilidades y apostamos por ellos en el recibimiento del personal nuevo, se podrá lograr que los nuevos líderes gestionen con el ejemplo y desde el servicio al cliente interno.

Los que tienen más en juego deben ser respetados como tal: En muchas empresas optan por un liderazgo participativo y con entera democracia, sin embargo si los colaboradores olvidan quien es el gerente y quien es el grupo de interés que maneja los hilos de la organización desde la punta de la pirámide, daremos paso a controversias innecesarias juzgando la toma de decisiones expuesta por ellos desde su posición, aletargando el éxito y la sostenibilidad en el tiempo de la organización. Una empresa que logra llevar una tendencia de socializar decisiones estratégicas y aterrizar soluciones a través de los colaboradores que tienen más cosas en juego escuchando y siendo tolerantes con las opiniones de los demás, pero adjudicándose la responsabilidad de las decisiones tomadas, es capaz de sostenerse en el tiempo con mayor equilibrio y sobriedad.

Los más competentes tienen prioridad: La jerarquía emocional la han ganado los colaboradores más antiguos dentro de la organización y que los colaboradores que más tienen en juego tienen que ser respetados como tal, la prioridad de la organización que es un sistema vivo y funcional con autonomía propia tiene mucho que ver con reconocer a los mejores cuadros en lo que respecta a lo profesional. Se sabe que en la mayoría de empresas no se reconoce el esfuerzo

y no se premia ni en público ni en privado a los colaboradores que destacan mensualmente, aduciendo que tienen sueldos justos y que allí está incluido todo y también son conocidas las consecuencias emocionales y motivacionales que desembocan en conflictos que transforman el clima laboral dentro de la organización. Una organización que pondera, respeta y da preferencia al que es más eficiente, es decir, al personal más competente, con nivel más alto de compromiso y con tendencia al cumplimiento de objetivos que persigue la empresa, asegura objetivamente el camino hacia el éxito empresarial desde el punto de vista operacional y cultural.

Dentro del marco normativo de la variable Constelaciones organizacionales sistémicas conjuntamente con la cooepetencia de la fusión Integra Reatil S.A. A través del proyecto de ley de fusiones y adquisiciones en el Perú a cargo de la comisión de Defensa del consumidor del Congreso de la República, aparentemente Perú tendría tras varios años de pugnas y de diversas posturas en debates varios. Esta ley regulaba las fusiones y adquisiciones de empresas con características susceptibles de ser evaluadas por el Estado, a cargo de Indecopi. Se criticó esta ley por su connotación que atenta contra la libertad empresarial y de iniciativa privada consagrada en el artículo 61 de la Constitución Política del Perú.

Mucho se critica la tardía reacción teniendo en cuenta que en los Estados Unidos y algunos países de Europa ya cuentan con esta regulación hace varios años. En tal sentido no se defiende ni una ni otra postura dado que ambas se orientan a la protección de determinado grupo social. En tal sentido este hecho cobra relevancia frente a la promulgación de la ley que regule el derecho mercantil y de competencia.

En primer término, la ley primigenia establece que Indecopi tendrá facultades para calificar y tener injerencia sobre las fusiones de las empresas que sus ventas anuales sobrepasen los ingresos mínimos anuales, bajo esa óptica, las ventas totales, deberán exceder 118,000 unidades impositivas tributarias (UIT) o, en su defecto, 25,000 UIT individualmente. De hecho aplica también al Indecopi en estos casos, el silencio administrativo positivo cuando el primero no se pronuncia a favor

o en contra en un plazo determinado de tiempo se da por zanjado por ley. También se expresa que la SBS y la SMV podrían dirimir opiniones sin carácter vinculante sobre el impacto a la competencia dentro del mercado del giro de negocio la eventual fusión o adquisición. En lo que respecta a los casos sobre fusiones en el sector financiero y de seguros estará bajo la jurisprudencia de la SBS donde se sabe velan por los ahorros, fondo, aportes y demás ingresos de dinero y divisas provenientes de cientos de miles de personas, las medidas de supervisión serán diferentes. El control previo será siempre por parte de la SBS además de los procedimientos y plazos que manejaría el Indecopi no responden a las crisis que surgirían tras una inestabilidad del sistema bancario y de seguros.

En segundo término, el proceso debe iniciar con la solicitud, por parte del agente económico en cuestión (individual o colectiva) que, eventualmente, tomara el control de la fusión o adquisición al Indecopi. Del mismo modo la sanción de nulidad es expresa tras obligatoriedad de la solicitud de aprobación para presentarla en caso de incumplimiento. La secretaria técnica se encarga de evaluar a las empresas en negociación para solicitar evaluación particular ante la comisión encargada del Indecopi. Dicha evaluación no es vinculante, lo cual lleva a múltiples y concretas interrogantes sobre la seguridad jurídica que el empresariado deberá tener con respecto a la posición de dicha autoridad. Poniendo en una postura con desventaja a las empresas involucradas en caso quieran hacer una transacción de tales características y deseen saber si cumplen o no con los requisitos exigidos para un control previo.

En tercer término, la continuación del procedimiento de control, la solicitud de autorización debe estar acompañada de todos los antecedentes e información relevante en relación a la postura de dominio en la cual la nueva sociedad mercantil u organización se encontraría y los efectos de la misma para con los componentes que confluyen en el mercado en el cual se desarrollan u otras que participan indirectamente. De tal modo, que el control previo estaría encargado por la autoridad correspondiente y pueda disponer de información correcta para la toma de decisión más adecuada y de justicia. Cabe señalar que la solicitud podría ser observada dentro de los 10 días de plazo de ley que tiene la

Administración pública para dictaminar una respuesta, de ser así, las observaciones deberán ser levantadas en un plazo similar.

En cuarto término, cuando ya es aceptada la solicitud, la calificación puede contener hasta dos partes, debido a la implicancia económica de la operación y de la advertencia o no de riesgos para el mercado. La respuesta del ente administrativo se realizará mediante resolución declarando las fases y riesgos hallados. Se entiende que la duración de la segunda fase (donde las observaciones son críticas) tienen un plazo no mayor de 90 días y además de tener un plazo prorrogable de 30 días calendario de ser el caso. Lo que se quiere obtener en esta segunda fase no es solo analizar con mayor detalle la información entregada por los agentes económicos sino que además puedan brindarla terceros. Asimismo, los agentes económicos pueden presentar una propuesta comprometiéndose ante Indecopi subsanar las observaciones y mitigar los riesgos que contribuirían a denegar la solicitud y que esta sea al fin y al cabo admitida.

En quinto término, de acuerdo al anteproyecto lo siguiente debe ser analizado por Indecopi: mercado(s) involucrados, competencia potencial o real de otros agentes en dicha plaza, el impacto en la oferta y demanda de los bienes y servicios que se producirían, poder de negociación de las empresas involucradas, barreras de ingreso al mercado como interferencias legales y el impacto severo de una eventual posición de dominio sobre el otro y los riesgos que esto implica.

Cabe destacar a groso modo lo que el anteproyecto suscribe, sobre si tendría eficacia esta ley. Por desgracia las expectativas son altas pero la realidad es distinta, poca alentadora del cumplimiento de las mismas. Como señala, Jorge Tavera^[1] (Diario Gestión, artículo periodístico acerca de la necesidad de una ley de control de fusiones 08/02/2018) “el llamado enfoque de estructura-conducta-desempeño, que postulaba una relación causal entre una estructura de mercado no competitiva (por ejemplo, monopolio) y un abuso del poder monopólico a través de precios altos y una reducción del nivel de bienestar, no está verificado”. Bajo esta premisa, si bien es preocupante el impacto negativo que una fusión empresarial con posición de dominio y abuso del mismo pueda causar a los consumidores y usuarios, la formulación de una ley no garantiza que esta tenga las condiciones técnicas esperadas que juegue un papel fundamental a favor del

empresario y las inversiones en cuanto a al mal uso de monopolios y posiciones de dominio ya enquistadas en la realidad peruana, es necesario promulgar una ley que este dotada de normas técnicas bien definidas que puedan protegeré en primera instancia la empresariado nacional y de hecho al consumidor en aras de su economía.

El abuso del uso del monopolio es lo que combate la Constitución Política del Perú ya que esta no puede prohibirlo. El control preventivo está en manos de Indecopi, según ellos a falta de solicitud de aprobación correspondería una causal nula de transacción. La respuesta es afirmativa bajo un enfoque lógico. En tal sentido que una transacción perjudique o no al consumidor dependerá básicamente de acuerdos o pactos económicos y algunas estrategias empresariales, que esta ley busca combatir al fin y al cabo.

En los Estados Unidos existe el ente Sherman Act, del 100% de solicitudes de control solo el 5% son desaprobadas por la autoridad competente sin perjudicar en lo absoluto al usuario o consumidor final. Bajo este mismo contexto el hecho de que funcione eficazmente este tipo de ley, según Bullard (2018) que “no hay un solo estudio capaz de avalar que sirve para algo positivo ese sistema, lo único que se sabe es que existe en varios países”.

En conclusión, la veracidad de lo oculto y la plaza han quedado relegados al pasado, la intervención del Estado es preponderante en todos los casos donde, haciendo hincapié, que no sea excesivo el perjuicio al consumidor dejando sin justicia a muchas personas víctimas de abuso e impunidad. En definitiva, no se puede basar a dicha intervención en simples experiencias producto de la crisis social que aborda a nuestro país. La normatividad debe proteger en principio a nuestra sociedad siendo útiles y viables. El Estado debe tener como prioridad la protección al consumidor y usuario. (Artículo 44C), con planificación de medidas. En la actualidad se cuentan con normas como el D.L. 1034 sobre prácticas colusorias y excluyentes, las que deberían ser fortalecidas y reformuladas en virtud a la búsqueda de adaptabilidad y que fomenten la inversión y el dinamismo mercantil, así como determinar las debilidades, vacíos y falencias de la ley; el verdadero impacto y los objetivos bien definidos que van a tener hacia los usuarios

o consumidores en situación de desigualdad frente al empresariado y proveedores de envergadura.

Tienda Carsa es una compañía especializada en Retail que tiene más de 6 décadas en el mercado conforma el Grupo Pichincha de Ecuador, teniendo en cuenta que este grupo se encuentra presente en diferentes países tales como: España, Ecuador, Miami, Panamá y Perú, su principal misión es brindar a todas las familias modernidad y bienestar mediante un buen servicio; cuenta con más de 60 tiendas a nivel nacional y ofrecen a todos los proveedores un medio de ventas muy rentable, además de proporcionar a todos sus empleados un medio de trabajo óptimo y cumple con los requisitos que se exigen tratan de ofrecer a cada familia productos sostenibles y mejores créditos.

El propósito que tiene se podría resumir en una oración ya que esta contiene toda la esencia del trabajo que realiza Carsa que tiene una promesa en brindar un servicio para sus clientes sonriendo, asesorando y vendiendo productos eficientes mediante un crédito óptimo. Su nombre: Empresa de Bienes y Servicios para el Hogar S.A.C. RUC: 20164486720 y dirección: Av. República de Panamá 3647, San Isidro – Lima.

La empresa tiene un compromiso social a nivel nacional manteniéndose en contacto con los distintos contextos sociales y culturales, además de entender que el negocio también tiene que ofrecer un beneficio a la comunidad en la que se desarrolla, por esa razón procura estar en contacto con las comunidades apoyando las activamente y teniendo en cuenta las necesidades que tienen las comunidades. También optan por contratar empleados locales ya que esto crea nuevas oportunidades de empleo. Además, participa en actividades sociales fomentando la cooperación en las actividades tales como educación cultura y social. También crea un valor mediante préstamos directos los cuales benefician a las comunidades que realmente lo necesitan contribuyendo con la mejora de la comunidad.

En cuanto al compromiso ambiental la empresa Carsa promueve que se desarrolle de manera social y personal basándose en factores de igualdad y justicia tiene en cuenta que el medio ambiente es esencial por ello se encuentra comprometida en la prevención reducción y mitigación del impacto que causa su actividad comercial tratando de manera correcta los residuos que genere.

Las relaciones comerciales con la clientela y el estado es mantener políticas de ventas corporativas que prohíba a sus trabajadores aceptar incentivos, obsequios o beneficios del tomador de decisiones de compra. Del mismo modo, se ha determinado un procedimiento que permita hacer frente a estas situaciones. Dado que CARSA es un agente promotor en la industria, aseguramos una adecuada competencia comercial y justa y participamos en grupos y sindicatos uno de ellos es la Cámara de Comercio de Lima. Su buena política corporativa; Carsa sabe que es necesario pensar en mejores destrezas de gobierno corporativo. La implementación de aquellas medidas crea valía para los asociados y tiene la seguridad de los trabajadores, clientela, distribuidores y partes interesadas en su totalidad.

Carsa también establece pautas en relación con los requisitos y responsabilidades de la Junta Directiva, los comités, el amparo de los asociados minoritarios, el monitoreo de la misión y las comunicaciones con las partes interesadas. En cuanto a políticas contra el soborno y la corrupción; Carsa regula sus actividades comerciales manteniendo la transparencia y ética. Por ello, han determinado una sucesión de pautas las cuales estimulan a que la compañía prevenga, detecte y castigue los actos maliciosos (soborno o corrupción). Esa es la guía para sus acciones hacia los altos mandos, clientela, proveedores y la compañía en sí.

En la ciudad de Trujillo, puntualmente en el centro histórico en las esquinas de las calles Junín y Bolívar se encuentra ubicada la tienda Carsa, la cual compite palmo a palmo con las diferentes tiendas que ofertan los mismos productos, algunas, regionales, nacionales e inclusive transnacionales.

La tienda El Gallo más Gallo abrió su por primera vez una tienda en 1971, Alajuela, Costa Rica. Al principio, este pequeño espacio comercial abrió sus

puertas para brindar a las poblaciones de esa ciudad la oportunidad de proveer muebles y electrodomésticos, con planes de crédito que se adapten a la posibilidad de pago que puedan. La compañía busca establecer relaciones amistosas que permitan la otorgación de préstamos que se basen en la confianza que se le tiene a la clientela, esto permitirá que las ciudades crezcan de manera progresiva. En poco tiempo la tienda El Gallo más Gallo ya contaba con tiendas en todas las ciudades de Costa Rica convirtiéndose 30 años después en la marca elegida por el grupo Monge. En el año 2000 se abrió por primera vez tiendas en el país de Nicaragua.

En el año 2004 se abrió por primera vez una tienda en Honduras esto permitió que la compañía se expanda de manera rápida por todo el país reproduciendo de manera exitosa la estrategia utilizada anteriormente menor precio y menor cuota. En el año 2006 de manera simultánea la empresa creció de manera considerable en El Salvador y Guatemala lo que le permitió que se ofrezca mayor cantidad de productos expandiendo la variedad e impulsando la tecnología en los segmentos de pocos ingresos de los países donde se encontraba.

En el año 2013 llegó esta empresa al Perú y en la actualidad compite con una gran variedad de empresas del mismo rubro, diferenciándose por las facilidades de pago y garantía en cuanto a la cuota y el precio, ya que se concentró en brindar una gran variedad de productos en todos los países en los que se encontraba que en la actualidad son cinco: Nicaragua, El Salvador, Honduras, Guatemala y Perú.

En el centro cívico de la ciudad de Trujillo, específicamente en el jirón Ayacucho cuadra 6, donde se ubica la tienda El Gallo más Gallo de la ciudad de Trujillo y que atiende en horario corrido y hoy en día de manera digital, online incluido el delivery.

La tienda Marcimex empresa de origen ecuatoriano con presencia en varios países de Sudamérica, tiene más de 60 años desde el inicio de sus operaciones. Inicio del negocio el 19 de agosto de 2002. Desde esa fecha, se sostenido en el bienestar de los clientes con cada compra y, por lo tanto, su lema se enfoca en

pensar siempre en su clientela manteniendo una amplia variedad de marcas con precios cómodos además de ofrecer tasas de crédito bajas, esto permite que la empresa sea competitiva y esté presente en 48 ciudades del Perú llegando a los lugares remotos y encontrando soluciones para las familias peruanas.

La misión de esta organización es ser una compañía competitiva que satisfaga a su clientela, se esfuerza por el avance de sus empleados y asociados, además de contribuir con las comunidades. Como visión, la empresa quiere ser una compañía reconocida por la calidad de servicio al cliente que se ofrece, soberanamente fructífera, con trabajadores competentes, motivados y sobre todo comprometidos. Es una compañía con más de 65 puntos de servicio en el rubro y más de 70 en Ecuador; ofreciendo crédito directo sin mucho papeleo y con pagos convenientes de hasta 24 meses, fácil y rápidamente, para que los clientes puedan llevar todo lo que necesitan para su hogar en todas las áreas: agricultura, hardware, muebles, audio y video, línea blanca, decoración, motocicletas, tecnología, hogar, llantas y mucho más. Su objetivo es mantener una relación personalizada que cree cercanía y confianza a largo plazo con sus clientes.

Esta tienda que era de propiedad de capitales ecuatorianos, con muy buena presencia a nivel nacional, y que por su cercanía a Ecuador tiene también buen posicionamiento en el norte del país. Aquí en Trujillo se encuentra ubicada en el centro de la ciudad en la calle Bolívar, muy cerca a toda la confluencia de tiendas dedicadas a vender este tipo de productos, donde se configura una Constelación de organizaciones compitiendo en función de ganar mayor participación en el mercado.

En este sentido se inserta la teoría o estrategia de Coopetencia, la cual ya tiene presencia en el Perú con el caso de éxito hasta el año pasado 2019 antes del Covid 19, con la Coopetencia de la empresa operadora turística Costamar a través de sus paquetes turísticos al norte del país, donde se une con sus ex competidores Flight Bus, Copa Airlines y Cruz del Sur, donde trasladan a clientes desde aeropuertos de Trujillo, Chiclayo y Piura para hacer traslados por tierra a distintos destinos turísticos creando valor en el servicio.

III. METODOLOGÍA

En el presente estudio se consideraron cuatro métodos: descriptivo, deductivo, analítico, hermenéutico jurídico y crítico. En el método descriptivo se describió la realidad problemática en los tres contextos: internacional, nacional y local, además de la introducción, también están las bases de teorías de las variables, en la cual se describió las dimensiones siete dimensiones de la variable constelaciones organizacionales sistémicas y las cinco dimensiones de la cooepetencia.

Por otro lado, el método deductivo, Rodríguez Jimenez y Pérez Jacinto (2017) explica que consiste en pasar de lo general a lo específico. Por lo tanto, en la presente investigación se aplicó en la determinación de las categorías y subcategorías del enfoque cualitativo, puesto que, primero se realizó la matriz de operacionalización y luego la matriz apriorística.

Mientras que el método analítico, se basa en la utilización para obtener información de teorías, de metodologías, con la finalidad de descomponerla y enfocarse en lo importancia para asociarlo con la investigación (Rodríguez y Pérez, 2017). En ese sentido, se utilizó este método en la redacción de las teorías y del marco conceptual, puesto que toda la información recopilada se colocó lo esencial, además, se dedujo las dimensiones de las definiciones de diferentes autores.

Respecto al método hermenéutico jurídico hace referencia a la normatividad que rige a las constelaciones organizacionales sistémicas y la cooepetencia con la FUSION. Por otro lado, el método crítico se fundamenta en buscar nuevos conocimientos haciendo uso de los nuevos resultados y estudios ya realizados como los antecedentes.

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

Tipo por el enfoque mixto

Se recolectó información cuantitativa y cualitativa para la misma investigación de manera simultánea. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 534) refieren que el método mixto utiliza evidencia de datos numéricos,

verbales, textuales, visuales, simbólicos y de otras clases para entender el problema.

Tipo por el enfoque cuantitativo

Landeau (2012, p. 70) afirma que “los tipos de investigación se combinan para usarse de forma metódica para resolver un problema”:

De acuerdo al fin que persigue, es aplicada, ya que posee como fin la solución de problemáticas. La intención de ejecutar contribuciones al conocimiento teórico es secundario (Landeau, 2007, p. 55).

Según su carácter, correlacional causal, porque con la investigación buscó verificar la relación de la variable constelaciones organizacionales sistémicas y cooepetencia de la fusión.

Según la naturaleza, cuantitativo, porque se recolectó información cuantitativa y cualitativa para la misma investigación.

Según el alcance temporal, es transaccional o Transversal, porque recopila datos en un solo momento, el objetivo es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento específico.

Según su orientación, fue de comprobación, se orienta a conocer y persigue la resolución de problemas, con los resultados obtenidos se busca diseñar y aplicar estrategias para disminuir la problemática.

Tipo por el enfoque cualitativo

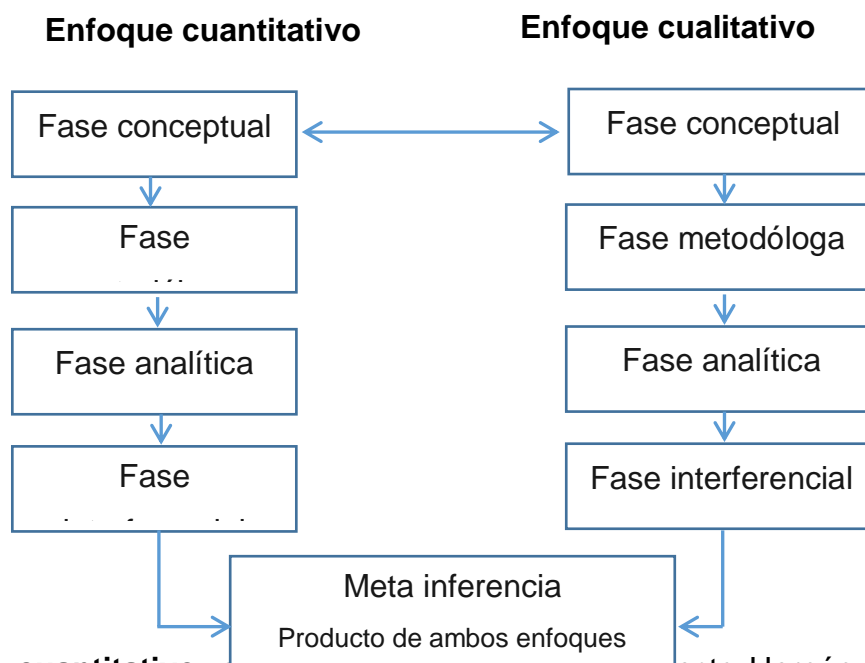
De acuerdo a la técnica de contrastación, las interrogantes para el presente trabajo se clasifican en investigación utilizando la Técnica de la entrevista y el instrumento La guía de entrevista en profundidad encaminada a la tomar decisiones y la adaptación al cambio. Porque los resultados obtenidos servirán para tomar decisiones respecto a los temas de Constelar y Coopetir.

De acuerdo al régimen de investigación, es libre, cuando atiende al interés del investigador.

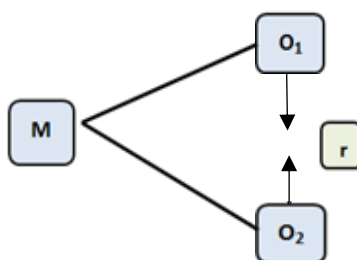
Diseño de investigación

Diseño mixto concurrente. Al respecto Hernández et al. (2014, p. 546) afirman que el método cuantitativo y cualitativo son simultáneos (los datos se recopilan y analizan más o menos simultáneamente), además implica cuatro condiciones: (i) Los datos cuantitativos y cualitativos se recopilan en paralelo y por separado. (ii) Ni el análisis de los datos cuantitativos ni el análisis de los datos cualitativos se basan en el otro análisis. (iii) Los resultados se analizan por separado y después se consolidan (iv) finalmente se hace una meta inferencia integrando los resultados y conclusiones.

El esquema es:



Diseño cuantitativo, es correlacional causal, al respecto Hernández et al. (2014, p. 158) afirmaron, que es la relación entre dos o más variables, como una función de la relación de causa y efecto. Las causas y los efectos ya han ocurrido en la realidad u ocurren en el curso del estudio. El esquema es:



Dónde:

M: Muestra, colaboradores de la fusión Integra Retail.

O₁: Variable independiente: Constelaciones Organizacionales Sistémicas

O₂: Variable dependiente: Coopetencia

r: Relación de causalidad de las variables.

Diseño cualitativo, fue fenomenológico, al respecto (Fuster, 2019, p. 205), indicó que la fenomenología se basa en llevar a cabo una investigación completa y en llegar a la raíz, es decir, el campo en el que se concreta la experiencia, busca comprender la esencia misma, la forma de percibir la vida a través de la experiencia, la fenomenología conduce a encontrar la relación entre objetividad y subjetividad que ocurre en cada momento de la experiencia humana. La trascendencia no se reduce al simple hecho de conocer historias u objetos físicos; por el contrario, se intenta entender estas historias desde el punto de vista de la práctica evaluativa, normativa y general. En otras palabras, lo que los humanos dicen y hacen es producto de la forma en que definen su mundo, y este diseño cualitativo consiste en capturar este proceso de interpretación, tratando de ver las cosas desde una perspectiva humana. Este diseño cualitativo se utilizó para conocer la percepción de los trabajadores de la fusión Integra Retail a través de una entrevista previamente pactada.

3.2. Variables y operacionalización

Variables

Variable Independiente: Constelaciones organizacionales sistémicas las cuales consisten en elaborar un mapa mental en los colaboradores miembros del equipo general de la organización que desean esbozar en su visión una imagen de solución con diversas alternativas efectivas a solucionar problemas cotidianos y sino a mitigar el riesgo del impacto en su sostenibilidad en el tiempo producto de estos conflictos no avizorados por la alta dirección, en las organizaciones por lo general informan falta de

apoyo y recursos, riesgos para el crecimiento sostenido, salud ocupacional, orientación de la organización en tareas, juego de tronos, roles, clientes internos, externos, objetivos, energía y el entorno existente en un grupo de trabajo que configuran al sistema organizacional como un ente vivo. Trabajar con Constelaciones organizacionales sistémicas puede resultar muy útil cuando la cultura de una empresa se caracteriza por el respeto mutuo, un buen ambiente cooperativo y un compromiso innovador abierto a la experimentación (Gunthard, 2013).

Variable Dependiente: La Coopetencia que consiste en el trabajo colaborativo, configurándose como una alianza estratégica entre diferentes competidores a fin de consolidarse en el mercado a través de una sola y nueva Organización capaz de generar sinergia y desempeño colaborativo bajo un mismo modelo Organizacional sistémico, la fusión es un acuerdo por el cual una empresa otorga métodos, procedimientos para el desarrollo de un producto / servicio (Maldonado y Díaz, 2019).

Operacionalización de Variables (Anexo 1)

Título de la tesis: Constelaciones organizacionales sistémicas y su influencia en la coopetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020

a) Diseño de la investigación:

Correlacional causal transversal

b) Tipo de variable:

Variable independiente (variable cualitativa) Constelaciones organizacionales sistémicas

Variable dependiente (Variable cualitativa) Coopetencia

c) Escala de medición:

Ordinal, porque la variable independiente fue medida en una escala de orden: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo, totalmente de acuerdo y la variable dependiente en una escala de orden: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, nunca; y nominal

porque la asignación y clasificación de datos, no tuvieron un orden ni jerarquía asociada a ellas, solo se describió tal como se obtuvo en la entrevista.

3.3. Población, muestra, muestreo, unidad de análisis

Población

La población está constituida por todos los colaboradores que desarrollan funciones en las tres tiendas de ventas de artefactos electrodomésticos: Carsa, Gmg y Marcimex que conforman la fusión de la empresa Integra Retail y se ubican en Trujillo metropolitano donde tienen potestad de gestión las gerencias de tienda y lo mostramos en la tabla 1.

Tabla 1.

Distribución de la población de la Empresa Integra Retail S.A.

ZONA NORTE	AGENCIA	Nº COLABORADOR	DE GERENTES	Total	%
Región 6	01. Tienda Carsa	22	1	23	13.5
Región 6	02. Tienda Gallo más Gallo	16	1	17	15.3
Región 6	03. Tienda Marcimex	25	1	27	24.3
	SUB TOTAL	63	3	67	100
Región 6	04. Tienda Carsa El Porvenir	10	1	11	23.2
Región 6	05. Tienda Gmg El Porvenir	10	1	11	15.2
Región 6	06. Tienda Marcimex Casagrande	10	1	11	14.1
Región 6	07. Tienda Marcimex Virú	10	1	11	11.1
	SUB TOTAL	40	4	44	100
TOTAL		103	7	111	100

Fuente: Integra Retail S.A.

Criterios de selección

a) Los criterios de inclusión

Para la presente investigación se consideran como parte de la población a los trabajadores de la Región 6 de Integra Retail S.A., conformados por colaboradores más no la plana gerencial o administradores de tiendas que se encuentran dentro de la jurisdicción de la zona de injerencia.

Todos deberán contar con un periodo de labor en la zona norte de mínimo un año. Además hubo una exclusión de población, debido a que casi el

50% de los colaboradores que se encontraban en planilla y en algunos casos con contratos indeterminados, producto de la pandemia cambiaron de figura laboral y pasaron a Suspensión Perfecta, para luego ser cesados y liquidados en sus cargos, debido al impacto del coronavirus en la economía de todas las empresas.

b) Los criterios de exclusión

Trabajadores que no estén laborando en la zona norte 6. Trujillo Metropolitano.

De igual manera dentro de la zona de investigación no serán parte de la población otros puestos que se han especificado como Administradores y gerentes.

Debido a la pandemia, hubieron despidos, recorte de personal y fuga de talentos lo que genero inestabilidad y presencia de colaboradores.

Todo trabajador que no cumplan con el mínimo de tiempo exigido.

Muestra

La muestra es un subgrupo de la población, que sirve para recopilar datos, que deben definirse y delimitarse con precisión por adelantado y ser representativo a la población. (Hernández et al., 2014, p. 175).

Para la muestra cuantitativa fue calculada a través de la fórmula de muestreo aleatorio simple. Para ello se usó la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{z^2 N(p \cdot q)}{(N - 1)E^2 + Z^2 (p \cdot q)}$$

Dónde:

N = 103

Z = 1.96

p = 0.5

q = 0.5

e = 0.095

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 103(0.5)(0.5)}{((103 - 1)0.095^2) + (1.96^2 (0.5)(0.5))}$$

$$n = 53$$

A continuación, se detalla la distribución conforme a la tienda a la que pertenece cada colaborador, como se muestra en la tabla 2:

Tabla 2

Distribución de la muestra de colaboradores de las tres tiendas fusionadas: Carsa, GMG y Marcimex Trujillo – 2020

MUESTRA	CANTIDAD	%
Carsa	26	49.05%
GMG	16	30.19%
Marcimex	11	20.76%
TOTAL	53	100.00%

Fuente: Integra Retail S.A.

Por lo tanto, la muestra está conformada por 53 personas entre gerentes y administradores.

La muestra de participantes para el enfoque cualitativo, de acuerdo con Hernández et al. (2014, p. 388), afirman que estas muestras “se eligen casos de un perfil similar, pero que sean representativos de una población”, siguiendo esta característica se eligieron a 5 gerentes del sector Retail ubicadas en Trujillo y Lima, los mismos que fueron seleccionados por conveniencia, para elaborar un perfil y porque se trató de personas de experiencia en constelaciones y coopectencia tácitamente para seleccionar a los expertos.

Tabla 3.

Distribución de la Muestra para el enfoque cualitativo de la Empresa Integra Retail S.A.

LUGAR	EMPRESA	EXPERTOS	DIRECCIÓN	RUC/Registro	GIRO
Trujillo	01. Coach Ontológico	Ingrid Rojas Lazo-Cruzatt	Trujillo	22097042885	Consultoría
Lima	02. Constructora Bel	Andrés Enrique Bel Mejía Luis	Lima & Trujillo	20536935712	Consultoría
Lima	03. Ashi Café	Carlos Medina Salinas Guillermo	Lima	20520718100	Gerente Retail
Lima	04. Tottus	Luna Foglia Monica	Lima	20183446720	Gerente Retail
Chimbote	05. Pesquera	Mezzich Giraldo	Nuevo Chimbote	20436995722	Gerente Coach
TOTAL		5			100%

Fuente: Elaboración propia

Muestreo

El muestreo fue de tipo probabilístico. Al respecto Hernández et al. (2014, p. 177), indicaron que es un muestreo esencial en diseños correlacionales-causales, en donde se busca hacer estimación de variable de población. Se caracteriza porque los elementos de la población, todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos; ya la muestra tiene características muy parecidas a la de la población. Se realizó un muestreo para el enfoque cualitativo a un gerente experto para ambas variables de la provincia de Trujillo, incluyendo funcionarios líderes de empresas exitosas y fusionadas, es decir a 5 expertos en el tema. Así mismo para el enfoque cuantitativo se realizó a una muestra de 15 colaboradores para la prueba piloto y para la muestra total se realizaron y aplicaron los instrumentos a 53 trabajadores de las tres tiendas fusionadas.

Unidad de análisis

Gerentes, expertos y colaboradores de las tiendas comerciales: Carsa, Gallo más gallo y Marcimex de la ciudad de Trujillo-2020.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas por el enfoque cuantitativo

Landeau (2012) destaca que es un medio de apoyo que el investigador tiene al alcance para lograr el objetivo. En esta investigación se utilizaron las siguientes técnicas:

Encuesta, es una de las tantas alternativas para recolectar información basada en un diseño de ciertas incógnitas para obtener datos relevantes (Gómez, 2012, p. 58); además permite que todas las preguntas se planteen de la misma manera.

A través de esta técnica se recopiló información de manera directa de los colaboradores de la zona norte de Integra Retail S.A., específicamente a los gerentes y trabajadores, mediante preguntas relacionadas a las dimensiones precisadas en la operacionalización de las variables.

Análisis documental: Técnica que permitió la recolección de datos objetivos de documentos a fin de obtener información para su tratamiento, interpretación y análisis los cuales fueron el sustento de los resultados de la investigación. El análisis documental es una extracción científico-informativa que parte de un conjunto de operaciones intelectuales cuyo fin es explicar, detallar y reproducir e interpretar los documentos unificada y sistemáticamente facilitando el acceso a las fuentes primarias, en otras palabras, es recuperar información a través de búsquedas retrospectivas.

Mediante este método se validaron algunos comportamientos del personal de la zona norte de la empresa Integra Retail S.A., así como de los gerentes cuando se encuentran desarrollando sus actividades. De igual forma de

efectuar la revisión los resultados oficiales de las gestiones de los gerentes de la zona norte en estudio.

Técnica por enfoque cualitativo

Entrevista a profundidad, a través de la cual se recogió la información que se necesita, así como las características de la población del presente estudio. Se utilizó esta técnica para determinar con datos reales los criterios que tiene cada uno de los encuestados utilizando una serie de preguntas. Se realizó mediante preguntas que analizaron, exploraron, indagaron y recogieron la información que se necesitó para la investigación. Hernández et al. (2014, p. 403) la definen como una reunión para discutir e intercambiar información entre una persona (el investigador o entrevistador) y otra persona (el entrevistado). En la entrevista, las preguntas y respuestas se utilizan para comunicar y construir significados sobre un tema.

Instrumentos por el enfoque cuantitativo

Cuestionario, es un conjunto de preguntas en relaciona una o más variables a medir; debe ser congruente con el planteamiento de problema e hipótesis (Hernández et al., 2014 p. 217).

Se consideró el desarrollo de dos cuestionarios una para cada variable, estos cuestionarios fueron desarrollados con preguntas cerradas en una escala tipo Likert, las cuales fueron más fáciles de codificar y analizar; los cuales se emplearon para la recopilación de información, así mismo se tuvo que pasar por una validación y evaluación para determinar su confiabilidad con uso del coeficiente de alfa de Cronbach.

El instrumento de Constelaciones Organizacionales Sistémicas fue elaborado con siete dimensiones, en base a la teoría descrita de competencias relacionadas a las constelaciones organizacionales sistémicas por Weber, et al (2014), en un cuestionario cerrado tipo escala de Likert de 38 ítems con cinco alternativas de respuesta: Totalmente de

acuerdo (0) En desacuerdo (1) Indiferente (2) De acuerdo (3) y totalmente de acuerdo (4).

Logro de Objetivos, con tres indicadores y siete ítems.

Ambiente Laboral, con tres indicadores y siete ítems

Motivación, con dos indicadores y 6 ítems

Filosofía Organizacional, con tres indicadores y cinco ítems

Cooperación, con cuatro indicadores y cinco ítems

Estándares sistémicos, con tres indicadores y cuatro ítems

Posición, con tres indicadores y cuatro ítems.

De forma similar, el instrumento de Coopetencia fue elaborado con cuatro dimensiones, en base al modelo de Meyer y Allen, de los tres componentes de la Coopetencia; en un cuestionario cerrado tipo escala de Likert de 20 ítems con cinco alternativas de respuesta: Totalmente en desacuerdo (0) En desacuerdo (1) Indiferente (2) De acuerdo (3) y Totalmente en desacuerdo (4).

Recursos Colaborativos, con cinco indicadores y diez ítems

Trabajo en equipo, con ocho indicadores y diez ítems.

Identidad, con cuatro indicadores y cinco ítems.

Adaptación al cambio, con tres indicadores y cuatro ítems.

Integración, con tres indicadores y cuatro ítems.

Registro de análisis documental: A través de este instrumento se elaboró cuadros comparativos referentes a las variables a investigar, sobre todo aquellos relacionados a periodos históricos en la entidad, los mismos que sirvieron para elaborar el presente informe de investigación.

Instrumento por el enfoque cualitativo

Guía de entrevista en profundidad: Mediante de este instrumento se aplicó una relación de preguntas al grupo focal de las tiendas comerciales: Fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gallo más gallo y Marcimex, las cuales fueron

abiertas para generar un mayor aporte y libertad al momento de expresar sus respuestas.

La guía de entrevista de las constelaciones organizacionales sistémicas fue elaborada con tres categorías, en base al marco teórico descrito, con preguntas abiertas haciendo un total de 10 ítems:

Conocimiento con tres subcategorías y tres ítems.

Competencia, con tres subcategorías y tres ítems.

Estrategias, con cuatro subcategorías y cuatro ítems.

De forma similar, la guía de entrevista de la Coopetencia fue elaborada con tres categorías, en base al marco teórico descrito, con preguntas abiertas haciendo un total de 10 ítems:

Factores institucionales, con cuatro subcategorías y cuatro ítems.

Condiciones de trabajo, con tres subcategorías y tres ítems.

Relación con el superior, con tres subcategorías y tres ítems.

Validez y confiabilidad

Validez del contenido

Mide en qué grado de medida el ítem de un instrumento mide lo que se pretende medir (Hernández et al., 2014, p. 201) para la cual la técnica que mejor y fácil de utilizar fue la validación por expertos en el tema.

La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide. Se realizó de acuerdo a los criterios de redacción, pertinencia, coherencia, adecuación y comprensión.

Los cinco jueces expertos que validaron los instrumentos fueron:

Dr. Pedro Otoniel Morales Salazar

Dr. Eduardo Yache Cuenca

Dr. José German Salinas Gamboa

Dr. Medardo Hermogenes Rubio Cabrera

Dr. Carlos Alberto Pastor Casas

Con los resultados de validación realizados por estos expertos se desarrolló la prueba de Razón de Validez de contenido de Lawshe y del coeficiente de V de Aitken, obteniendo como resultado una validez:

De acuerdo al enfoque de Lawshe (1975), la validez del contenido es el juicio concerniente al grado de acuerdo entre un grupo de expertos que determina la validez de contenido del instrumento construido por los autores.

Para cada ítem, se anota el número de expertos que afirman que el **ítem si es esencial**; si más de la mitad de los expertos indican que un ítem es esencial, entonces ese ítem tiene al menos alguna validez de contenido. Existen niveles mayores de validez de contenido, conforme a cantidades mayores, acuerdan en que un ítem particular es esencial.

Lawshe desarrolló la fórmula denominada **razón de validez de contenido** asegurando de esta manera que es improbable que la construcción del instrumento se deba al azar.

Fórmula de Razón de Validez de Contenido:

$$CVR = \frac{n - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

Dónde:

n: Número de expertos que afirman que el ítem si es esencial.

N: Número total de expertos.

Según Lawshe (1975), el valor mínimo de la razón de validez de contenido para el criterio de 5 expertos es igual a 0,99; para asegurar que es improbable que el acuerdo de ello sea al azar.

Prueba de V de Aiken, es el más adecuado para para determinar este tipo de validez, ya que permite obtener valores factibles de ser contrastados estadísticamente, se recomienda por lo menos 5 jueces.

$$V = \frac{S}{n(c - 1)}$$

Dónde:

n = Número de jueces expertos

c = Número de valores en la escala de medición

S = Sumatoria de si

si = Valor asignado por el juez

Validez del constructo. (Ver Anexo 4)

Mide el constructo del ítem, es decir, si el instrumento de verdad representa y mide los conceptos teóricos. (Hernández et al., 2014, p. 303), verifica la relación teórica en cada uno de los ítems si refleja las variables a medir.

Para realizar la validez de constructo se utilizó la base de datos que se obtuvo de la aplicación de las encuestas a la muestra seleccionada, resultados que se ingresaron a la base de datos de SPSS para realizar el análisis factorial.

La validación de constructo de la variable Constelaciones organizacionales sistémicas y cooperación se encuentran en el Anexo 4.

Dimensiones de la variable constelaciones organizacionales sistémicas:

Logro de objetivos: Medida de adecuación KMO 0.896 > 0.50, Prueba Esférica Bartlett 0.000<0.05

Ambiente laboral: Medida de adecuación KMO 0.874 > 0.50, Prueba Esférica Bartlett 0.000<0.05

Motivación: Medida de adecuación KMO 0.758 > 0.50, Prueba Esférica Bartlett 0.000<0.05

Filosofía organizacional: Medida de adecuación KMO 0.846> 0.50, Prueba Esférica Bartlett 0.000<0.05.

Cooperación: Medida de adecuación KMO 0.894 > 0.50, Prueba Esférica Bartlett 0.000<0.05.

Estándares sistémicos: Medida de adecuación KMO 0.789 > 0.50, Prueba Esférica Bartlett 0.000<0.05.

Posición: Medida de adecuación KMO 0.796 > 0.50, Prueba Esférica Bartlett 0.000<0.05.

Dimensiones de la variable cooepetencia:

Recursos colaborativos: Medida de adecuación KMO 0.842 > 0.50, Prueba Esférica Bartlett 0.000<0.05.

Trabajo en equipo: Medida de adecuación KMO 0.798 > 0.50, Prueba Esférica Bartlett 0.000<0.05.

Identidad: Medida de adecuación KMO 0.575 > 0.757, Prueba Esférica Bartlett 0.000<0.05.

Adaptación al cambio: Medida de adecuación KMO 0.751 > 0.50, Prueba Esférica Bartlett 0.000<0.05.

Integración: Medida de adecuación KMO 0.642 > 0.50, Prueba Esférica Bartlett 0.041<0.05.

Confiabilidad

El coeficiente Alfa de Cronbach es el más manejado, en el cual el coeficiente de alfa toma valores entre 0 y 1; un resultado más cercano a 1 significa mayor confiabilidad; ante esto, valor mayor o igual a 0.7 (aceptable), mayor que 0.8 (bueno) y mayor a 0.9 (excelente); por el contrario si se acerca a 0 significa menor confiabilidad; menor a 0,5 y cercanos a 0 (poca confiabilidad) (Hernández y Mendoza, 2018)

La confiabilidad de las pruebas de pre-test y post-test fue validada a través de la muestra piloto y los cuales fueron calculados por medio del coeficiente de Alfa de Cronbach. Así mismo se consideró una muestra 5 directivos de instituciones de las empresas privadas además de funcionarios de Carsa, Gallo más Gallo y Marcimex Trujillo 2020.

La confiabilidad de la variable Constelaciones organizacionales sistémicas, según el coeficiente del Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.841$ siendo la fiabilidad BUENA.

La confiabilidad de la variable Coopetencia fue de: El valor del instrumento del Coeficiente del Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.806$ siendo la fiabilidad se considera como BUENA.

3.5. Procedimientos

Procedimientos para el enfoque cuantitativo

Se gestionó con el personal gerencial y de jefaturas de la fusión Integra Retail S.A., para definir la población y posteriormente la muestra de acuerdo a los criterios de inclusión.

Se solicitó autorización para aplicar instrumentos, la misma que fue aceptada, obteniendo facilidades y permisos para aplicar dichos instrumentos elaborados para la presente investigación.

Se aplicó una prueba piloto, la misma que luego fue validada en relación a su confiabilidad y consistencia.

Se aplicó los instrumentos de recolección de datos teniendo en cuenta el cronograma establecido para tal fin.

Finalmente Integra Retail S.A. a través de su empresa fusionada Carsa emitió una constancia de realización del estudio de investigación.

Después de haber aplicado los dos instrumentos validados y confiables, se cuantificó la percepción de los colaboradores y se procedió a vaciarlos a una matriz de datos en el programa Excel, para después ingresarlos al SPSS V. 25, para obtener los resultados esperados.

Procedimiento para el enfoque cualitativo

Se realizó coordinaciones con los participantes para obtener su consentimiento informado, para garantizar su participación voluntaria, y entregarle la guía de entrevista y pactar fecha y hora para recogerla.

Se desarrolló coordinaciones con las diferentes áreas de ventas para obtener información de fuente secundaria, como reportes, datos estadísticos, datos contables, económicos financieros, etc.

Se recogió las respuestas de las entrevistas, las mismas que fueron analizadas y seleccionadas según relevancia en relación a los objetos de estudios para posteriormente realizar su interpretación.

Describe el modo de recolección de información:

La recopilación de la información que se necesitará se realizó mediante herramientas tales como la entrevista y el Focus Group para la posterior aplicación de estos instrumentos, se consideró que cada uno de los participantes permitan y programa en las sesiones y de esta manera obtener la información relevante necesaria para dar respuesta a la problemática encontrada.

La categorización (categorías y subcategorías). Ver Anexo 10

La aplicación de intervenciones:

Para la aplicación de las intervenciones se realizan durante una semana para lo cual se hizo una entrega a cada uno de los participantes el instrumento para que de esta manera responda de manera responsable y paciente del mismo modo para la aplicación del Focus Group se hizo una reunión con los expertos en un lugar adecuado para finalizar el registro del análisis documentado se hizo mediante Fuentes internas del escenario de estudios.

El proceso de triangulación:

El proceso de triangulación según Cowrnan (1993) consiste en combinar diferentes técnicas de investigación en un mismo momento con el fin de la realización de un mejor trabajo de investigación. Por ello se cree de manera convencional que la triangulación se usa de manera múltiple como una estrategia para la obtención de información que necesitan los investigadores.

3.6. Métodos de análisis de datos

Para los datos cuantitativos se empleó la estadística descriptiva

Según Daza (2006) por ser investigación descriptiva, se encontró que era práctico de usar medidas de tendencia central, desde la descripción de una variable cuantitativa descriptiva, se realiza a través de estos, por lo tanto, la investigación estará vinculada a las siguientes estadísticas descriptivas para el examen de la encuesta: Repartición de frecuencia: la información se muestra en forma de una tabla minuciosa y ordenado, consintiendo un análisis expedito y objetivo. Así mismo se utilizó las tablas y figuras para hacer que la información recopilada sea más atractiva e interactiva, cuyos análisis se presentará en el apéndice. Se utilizó herramientas por medio del método cuantitativo ya que se aplicó un cuestionario a la muestra el cual estuvo conformado por los representantes de las organizaciones, posteriormente la información recolectada se encausó en el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) y posterior ser analizado, así mismo se utilizó las hojas de cálculo de Excel para obtener indicadores que nos ayuden a identificar de manera precisa el comportamiento y su relación, las variables se ajustaran a la distribución normal es por ello que para analizar la correlación se ejecutara la estadística inferencial.

Para ello se tiene en cuenta todos los modelos que analizan cual es el foco de interés y el diseño que se seleccionará.

Estadística inferenciales

Se utilizó la prueba de Kolmogorov – Smirnov con nivel de significancia al 5%, para muestras mayores a 50 individuos para determinar normalidad de datos, obteniendo como resultado:

En la estadística inferencial se realizó lo siguiente:

- Se utilizó el programa Excel para llenar los datos de los cuestionarios.

- Cálculo de estadígrafos
- Inferencia de los parámetros mediante técnicas estadísticas apropiadas
- Procesamiento de la prueba de normalidad.
- Comprobación de las hipótesis en el caso de tener datos no paramétricos se utilizará el coeficiente de correlación Rho Spearman
- Se realizó la regresión lineal.

Para los datos cualitativos:

Acceso a la información

En primer lugar, se tuvo que coordinar con cada uno de los individuos participantes, tanto en el nivel teórico como experimental, para ello se tiene que presentar una carta de consentimiento informado esto garantizara que todos los participantes están de acuerdo en la realización del recojo de información.

Recojo de información

Se acopió la información oportuna a las variables que se está estudiando mediante la aplicación de la Guía de entrevista, la Guía de sesiones en profundidad, etc., la cual se efectuó a los individuos participantes en los temas a indagar.

Análisis de la información

- Análisis de todas las respuestas que se han obtenido tanto en la aplicación de la entrevista y la sesión en profundidad.
- Clasificación de toda la información que es más notable y así conseguir los objetivos que se propusieron en la investigación.
- Realización de los resultados mediante las tablas y gráficos realizados con las matrices de triangulación de toda la información obtenida.

3.7. Aspectos éticos

Estos son los principios éticos que se han tenido en cuenta para el desarrollo de la presente investigación se ha considerado la propuesta de Zavala, Alfaro y Mantilla (2011) quien destaca que debe tenerse en cuenta los siguientes principios:

Protección de las Personas: se respetó en todo momento que la información sea integra, también se respetaron a las personas inmersas en la indagación, respetando su dignidad humana, su identidad, confidencialidad y privacidad así mismo el cuidado del medio ambiente y de la biodiversidad, las investigaciones deben respetar el medio ambiente por encima de los fines de la investigación.

Justicia: Salvaguardando y teniendo un juicio basado en la razonabilidad, ponderabilidad y la toma de previsiones necesarias que permita estar seguros de que se realicen prácticas justas. Así como reconocer equidad para todos los individuos que son partícipes en la indagación puedan acceder a sus resultados. El investigador también está obligado a tratar de manera equitativa a quienes participen en los procedimientos y servicios que se asocien con la indagación.

Beneficencia y no maleficencia: Se tiene que preservar la integridad y sobre todo el respeto para velar con el bienestar de todos los autores, así como aseverar el bienestar de todos los participantes. En tal sentido, el investigador debe tener una conducta que responda a reglas generales no produciendo daño, reduciendo los posibles efectos hostiles y maximizando los beneficios que brinde la investigación.

Integridad científica: La rectitud debe ser aplicada en todas las labores que realiza el investigador, para ello debe poseer un marco de principios y valores que aseguren que en la investigación existe honestidad, transparencia y responsabilidad.

IV. RESULTADOS

4.1 Descripción de resultados

Tabla 4

Nivel de las Constelaciones organizacionales sistémicas y la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Nivel	Constelaciones Organizacionales Sistémicas		Coopetencia	
	N°	%	N°	%
Muy deficiente	1	1.9%	4	7.5%
Deficiente	11	20.8%	9	17.0%
Regular	16	30.2%	17	32.1%
Bueno	25	47.2%	23	43.4%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%
Total	53	100%	53	100%

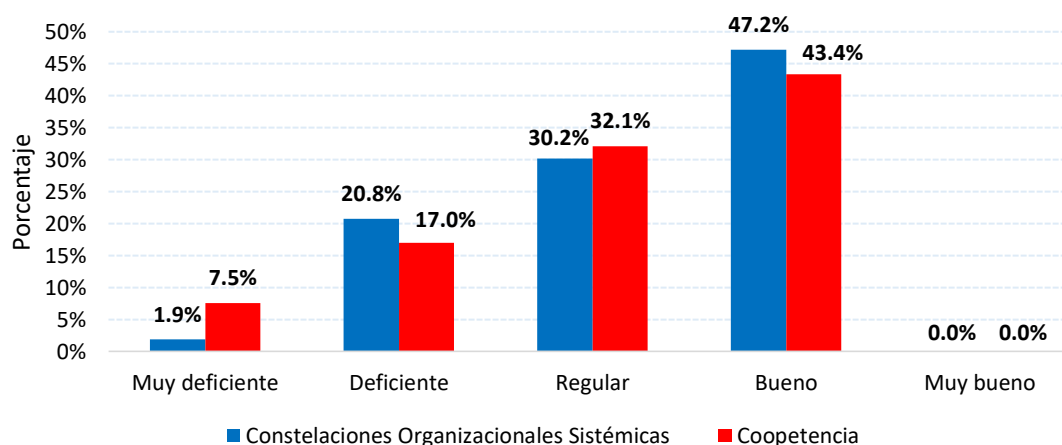
Fuente: Aplicación del cuestionario de las constelaciones organizacionales sistémicas y la cooepetencia, Trujillo 2020.

Interpretación

En la Tabla 4 se observa que el 47.2% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre las constelaciones organizacionales sistémicas, el 30.2% tienen nivel regular y el 20.8% nivel deficiente, en tanto que el 43.4% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre la cooepetencia, el 32.1% tienen nivel regular y el 17.0% nivel deficiente.

Figura 1

Nivel de las Constelaciones organizacionales sistémicas y la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.



Fuente: Tabla 1.

Tabla 5

Nivel de las dimensiones de las Constelaciones organizacionales sistémicas de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Niveles	Logro de objetivos		Ambiente laboral		Productividad		Filosofía organizacional		Cooperación		Estándares sistémicos		Posición	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy deficiente	1	1.9%	1	1.9%	2	3.8%	1	1.9%	2	3.8%	1	1.9%	1	1.9%
Deficiente	10	18.9%	12	22.6%	12	22.6%	10	18.9%	10	18.9%	13	24.5%	10	18.9%
Regular	13	24.5%	19	35.8%	17	32.1%	18	34.0%	18	34.0%	16	30.2%	19	35.8%
Bueno	29	54.7%	21	39.6%	22	41.5%	24	45.3%	23	43.4%	23	43.4%	23	43.4%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
TOTAL	53	100%	53	100%	53	100%	53	100%	53	100%	53	100%	53	100%

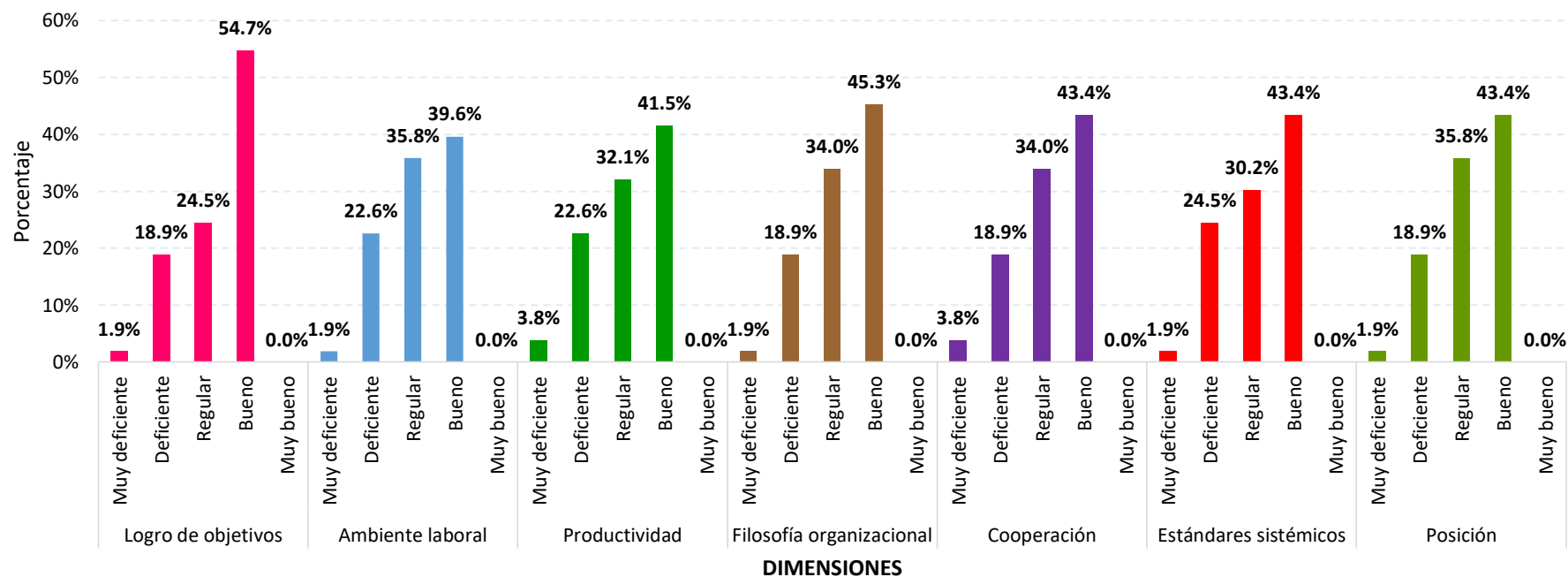
Fuente: Aplicación del cuestionario de las constelaciones organizacionales sistémicas, Trujillo 2020.

Interpretación

En la Tabla 5 se observa que el 54.7% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre los logros de objetivos y el 24.5% tienen nivel regular, el 39.6% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre el ambiente laboral y el 35.8% tienen nivel regular, el 41.5% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre la productividad y el 32.1% tienen nivel regular, el 45.3% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre la filosofía organizacional y el 34.0% tienen nivel regular, el 43.4% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre la cooperación y el 34.0% tienen nivel regular, el 43.4% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre los estándares sistémicos y el 30.2% tienen nivel regular, el 43.4% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre la posición y el 35.8% tienen nivel regular.

Figura 2

Nivel de las dimensiones de las Constelaciones organizacionales sistémicas de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.



Fuente: Tabla 2.

Tabla 6

Nivel de las dimensiones de la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Niveles	Recursos colaborativos		Trabajo en equipo		Identidad		Adaptación al cambio		Integración	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy deficiente	4	7.5%	4	7.5%	4	7.5%	5	9.4%	3	5.7%
Deficiente	7	13.2%	10	18.9%	8	15.1%	12	22.6%	10	18.9%
Regular	18	34.0%	14	26.4%	19	35.8%	16	30.2%	18	34.0%
Bueno	24	45.3%	25	47.2%	22	41.5%	20	37.7%	22	41.5%
Muy bueno	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
TOTAL	53	100%	53	100%	53	100%	53	100%	53	100%

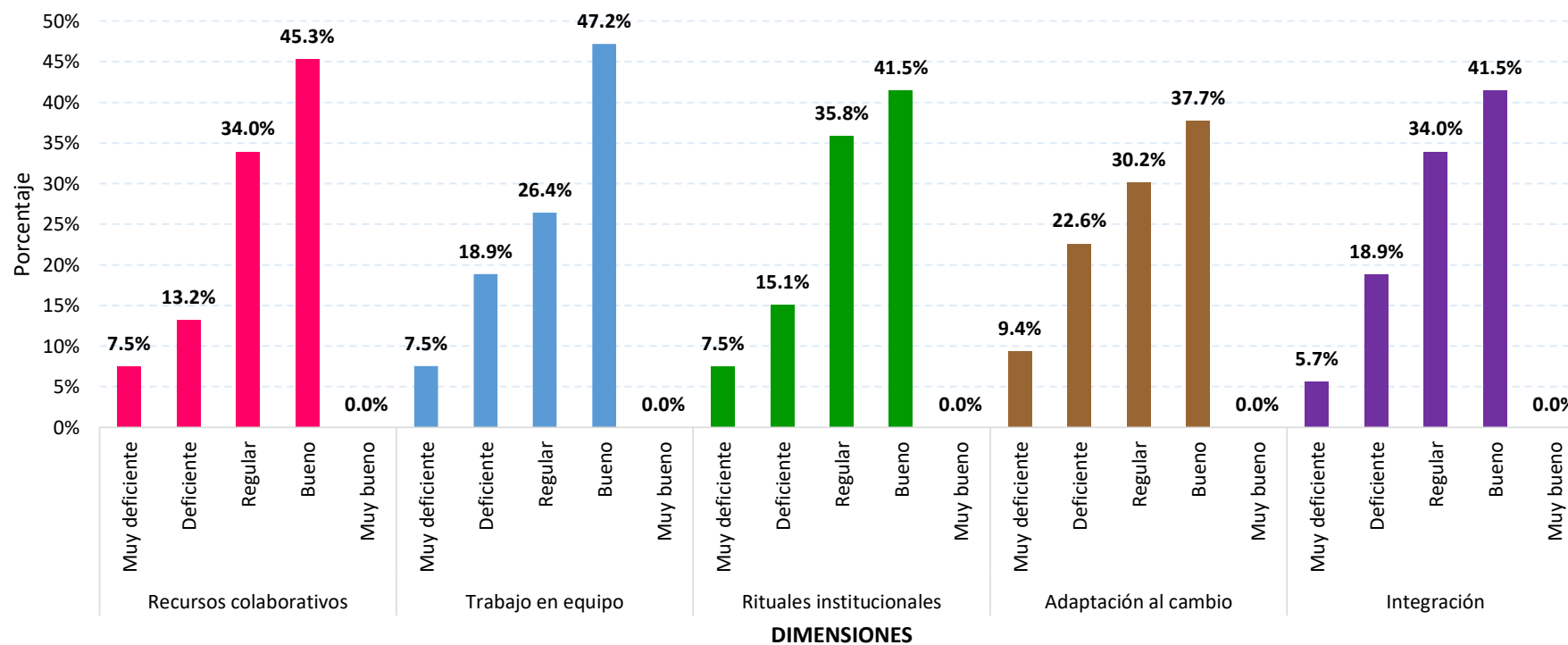
Fuente: Aplicación del cuestionario de la cooepetencia, Trujillo 2020.

Interpretación

En la Tabla 6 se observa que el 45.3% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre los recursos colaborativos y el 34.0% tienen nivel regular, el 47.2% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre el trabajo en equipo y el 26.4% tienen nivel regular, el 41.5% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre los rituales institucionales y el 35.8% tienen nivel regular, el 37.7% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre la adaptación al cambio y el 30.2% tienen nivel regular, el 41.5% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre la integración y el 34.0% tienen nivel regular.

Figura 3

Nivel de las dimensiones de la coepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.



Fuente: Tabla 3.

4.2 Contrastación de hipótesis

4.2.1. Prueba de normalidad

Tabla 7

Prueba de Normalidad de Kolmogorov Smirnov de las constelaciones organizacionales sistémicas y la coopetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Pruebas de normalidad				
Variables / Dimensiones		Kolmogorov-Smirnov		
		Estadístico	gl	Sig.
Constelaciones Sistémicas	Organizacionales	0.121	53	0.051
Logro de objetivos		0.162	53	0.001
Ambiente laboral		0.114	53	0.081
Productividad		0.113	53	0.092
Filosofía organizacional		0.121	53	0.050
Cooperación		0.121	53	0.053
Estándares sistémicos		0.196	53	0.000
Posición		0.197	53	0.000
Coopetencia		0.125	53	0.038
Recursos colaborativos		0.169	53	0.001
Trabajo en equipo		0.172	53	0.000
Identidad		0.133	53	0.020
Adaptación al cambio		0.242	53	0.000
Integración		0.159	53	0.002

Fuente: Aplicación del cuestionario de las constelaciones organizacionales sistémicas y la coopetencia, Trujillo 2020.

Interpretación

En la Tabla 7 se observa que la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov para mayores de 50 ($n > 50$) que prueba el comportamiento normal de los datos, muestra que los niveles de significancia de la variable coopetencia y sus respectivas dimensiones son menores al 5% ($p < 0.05$), determinándose que los datos se distribuyen de manera no normal, por lo tanto, se debe hacer uso de la prueba no paramétrica tau-b de Kendall y la correlación de Spearman, para demostrar la correlación de las variables constelaciones organizacionales sistémicas y la coopetencia.

4.2.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis general:

Las constelaciones organizacionales sistémicas influye significativamente en la coopetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa. Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.

Tabla 8

Las constelaciones organizacionales sistémicas en la coopetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Constelaciones organizacionales sistémicas	Coopetencia								Total	
	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Bueno			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy deficiente	1	1.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.9%
Deficiente	3	5.7%	8	15.1%	0	0.0%	0	0.0%	11	20.8%
Regular	0	0.0%	1	1.9%	10	18.9%	5	9.4%	16	30.2%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	7	13.2%	18	34.0%	25	47.2%
Total	4	7.5%	9	17.0%	17	32.1%	23	43.4%	53	100%
Tau-b de Kendall (τ) = 0.771 Sig.= 0.000 ($p < 0.01$)							$R_{ho} = 0.869^{**}$ ($p < 0.01$)			

Fuente: Aplicación del cuestionario de las constelaciones y la coopetencia, Trujillo 2020.

** Existe correlación altamente significativa al 1% (0.01).

Interpretación

En la Tabla 8 se observa que el coeficiente Tau-b de Kendall es Tau-b = 0.771 y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.869 (muestra una muy alta relación positiva), con nivel de significancia menor al 1% ($p < 0.01$), demostrándose que las constelaciones organizacionales sistémicas influyen de manera directa y altamente significativa con la coopetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Hipótesis específica 1:

Las constelaciones organizacionales sistémicas referidas al logro de objetivos influyen significativamente en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.

Tabla 9

El logro de objetivos en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Logro de objetivos	Coopetencia								Total	
	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Bueno			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy deficiente	1	1.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.9%
Deficiente	3	5.7%	7	13.2%	0	0.0%	0	0.0%	10	18.9%
Regular	0	0.0%	2	3.8%	6	11.3%	5	9.4%	13	24.5%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	11	20.8%	18	34.0%	29	54.7%
Total	4	7.5%	9	17.0%	17	32.1%	23	43.4%	53	100%
Tau-b de Kendall (T)	= 0.726 Sig.= 0.000 (p < 0.01)						R_{ho} = 0.843** (p < 0.01)			

Fuente: Aplicación del cuestionario de las constelaciones y la cooepetencia, Trujillo 2020.

** Existe correlación altamente significativa al 1% (0.01).

Interpretación

En la Tabla 9 se observa que el coeficiente Tau-b de Kendall es Tau-b = 0.726 y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.843 (muestra una muy alta relación positiva), con nivel de significancia menor al 1% ($p < 0.01$), demostrándose que el logro de objetivos de las constelaciones organizacionales sistémicas influye de manera directa y altamente significativa con la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Hipótesis específica 2:

Las constelaciones organizacionales sistémicas referido al ambiente laboral influye significativamente en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.

Tabla 10

El ambiente laboral en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Ambiente laboral	Coopetencia								Total	
	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Bueno			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy deficiente	1	1.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.9%
Deficiente	3	5.7%	9	17.0%	0	0.0%	0	0.0%	12	22.6%
Regular	0	0.0%	0	0.0%	12	22.6%	7	13.2%	19	35.8%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	5	9.4%	16	30.2%	21	39.6%
Total	4	7.5%	9	17.0%	17	32.1%	23	43.4%	53	100%
Tau-b de Kendall (T)	= 0.760 Sig.= 0.000 (p < 0.01)						R_{ho} = 0.875** (p < 0.01)			

Fuente: Aplicación del cuestionario de las constelaciones y la cooepetencia, Trujillo 2020.

** Existe correlación altamente significativa al 1% (0.01).

Interpretación

En la Tabla 10 se observa que el coeficiente Tau-b de Kendall es Tau-b = 0.760 y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.875 (muestra una muy alta relación positiva), con nivel de significancia menor al 1% (p < 0.01), demostrándose que el ambiente laboral de las constelaciones organizacionales sistémicas influye de manera directa y altamente significativa con la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Hipótesis específica 3:

Las constelaciones organizacionales sistémicas referido a la Productividad influye significativamente en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.

Tabla 11

La productividad en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Productividad	Coopetencia								Total	
	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Bueno			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy deficiente	2	3.8%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	3.8%
Deficiente	2	3.8%	9	17.0%	1	1.9%	0	0.0%	12	22.6%
Regular	0	0.0%	0	0.0%	11	20.8%	6	11.3%	17	32.1%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	5	9.4%	17	32.1%	22	41.5%
Total	4	7.5%	9	17.0%	17	32.1%	23	43.4%	53	100%
Tau-b de Kendall (τ)	= 0.750 Sig.= 0.000 (p < 0.01)						R_{ho} = 0.867** (p < 0.01)			

Fuente: Aplicación del cuestionario de las constelaciones y la cooepetencia, Trujillo 2020.

** Existe correlación altamente significativa al 1% (0.01).

Interpretación

En la Tabla 11 se observa que el coeficiente Tau-b de Kendall es Tau-b = 0.750 y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.867 (muestra una muy alta relación positiva), con nivel de significancia menor al 1% (p < 0.01), demostrándose que la productividad de las constelaciones organizacionales sistémicas influye de manera directa y altamente significativa con la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Hipótesis específica 4:

Las constelaciones organizacionales sistémicas referido a la filosofía organizacional influye significativamente en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.

Tabla 12

La filosofía organizacional en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Filosofía organizacional	Coopetencia								Total	
	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Bueno			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy deficiente	1	1.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.9%
Deficiente	3	5.7%	7	13.2%	0	0.0%	0	0.0%	10	18.9%
Regular	0	0.0%	2	3.8%	11	20.8%	5	9.4%	18	34.0%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	6	11.3%	18	34.0%	24	45.3%
Total	4	7.5%	9	17.0%	17	32.1%	23	43.4%	53	100%
Tau-b de Kendall (τ)	= 0.759 Sig.= 0.000 (p < 0.01)						R_{ho} = 0.876** (p < 0.01)			

Fuente: Aplicación del cuestionario de las constelaciones y la cooepetencia, Trujillo 2020.

** Existe correlación altamente significativa al 1% (0.01).

Interpretación

En la Tabla 12 se observa que el coeficiente Tau-b de Kendall es Tau-b = 0.759 y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.876 (muestra una muy alta relación positiva), con nivel de significancia menor al 1% (p < 0.01), demostrándose que la filosofía organizacional de las constelaciones organizacionales sistémicas influye de manera directa y altamente significativa con la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Hipótesis específica 5:

Las constelaciones organizacionales sistémicas referido a la cooperación influye significativamente en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.

Tabla 13

La cooperación de los colaboradores en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Cooperación	Coopetencia								Total	
	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Bueno			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy deficiente	2	3.8%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	3.8%
Deficiente	2	3.8%	8	15.1%	0	0.0%	0	0.0%	10	18.9%
Regular	0	0.0%	1	1.9%	12	22.6%	5	9.4%	18	34.0%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	5	9.4%	18	34.0%	23	43.4%
Total	4	7.5%	9	17.0%	17	32.1%	23	43.4%	53	100%
Tau-b de Kendall (τ)	= 0.735 Sig.= 0.000 (p < 0.01)						R_{ho} = 0.861** (p < 0.01)			

Fuente: Aplicación del cuestionario de las constelaciones y la cooepetencia, Trujillo 2020.

** Existe correlación altamente significativa al 1% (0.01).

Interpretación

En la Tabla 13 se observa que el coeficiente Tau-b de Kendall es Tau-b = 0.735 y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.861 (muestra una muy alta relación positiva), con nivel de significancia menor al 1% (p < 0.01), demostrándose que la cooperación de las constelaciones organizacionales sistémicas influye de manera directa y altamente significativa con la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Hipótesis específica 6:

Las constelaciones organizacionales sistémicas referido a los estándares sistémicos influyen significativamente en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.

Tabla 14

Los estándares sistémicos en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Estándares sistémicos	Coopetencia								Total	
	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Bueno			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy deficiente	1	1.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.9%
Deficiente	3	5.7%	9	17.0%	1	1.9%	0	0.0%	13	24.5%
Regular	0	0.0%	0	0.0%	11	20.8%	5	9.4%	16	30.2%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	5	9.4%	18	34.0%	23	43.4%
Total	4	7.5%	9	17.0%	17	32.1%	23	43.4%	53	100%
Tau-b de Kendall (T)	= 0.727 Sig.= 0.000 (p < 0.01)						R_{ho} = 0.857** (p < 0.01)			

Fuente: Aplicación del cuestionario de las constelaciones y la cooepetencia, Trujillo 2020.

** Existe correlación altamente significativa al 1% (0.01).

Interpretación

En la Tabla 14 se observa que el coeficiente Tau-b de Kendall es Tau-b = 0.727 y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.857 (muestra una muy alta relación positiva), con nivel de significancia menor al 1% (p < 0.01), demostrándose que los estándares sistémicos de las constelaciones organizacionales sistémicas influyen de manera directa y altamente significativa con la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Hipótesis específica 7:

Las constelaciones organizacionales sistémicas referido a la posición dentro de la empresa influye significativamente en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.

Tabla 15

La posición de los colaboradores en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Posición	Coopetencia								Total		
	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Bueno				
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	
Muy deficiente	1	1.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.9%	
Deficiente	3	5.7%	7	13.2%	0	0.0%	0	0.0%	10	18.9%	
Regular	0	0.0%	2	3.8%	12	22.6%	5	9.4%	19	35.8%	
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	5	9.4%	18	34.0%	23	43.4%	
Total	4	7.5%	9	17.0%	17	32.1%	23	43.4%	53	100%	
Tau-b de Kendall (T)								R_{ho}			
= 0.709 Sig.= 0.000 (p < 0.01)								= 0.844** (p < 0.01)			

Fuente: Aplicación del cuestionario de las constelaciones y la cooepetencia, Trujillo 2020.

** Existe correlación altamente significativa al 1% (0.01).

Interpretación

En la Tabla 15 se observa que el coeficiente Tau-b de Kendall es Tau-b = 0.709 y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.844 (muestra una muy alta relación positiva), con nivel de significancia menor al 1% (p < 0.01), demostrándose que la posición de las constelaciones organizacionales sistémicas influye de manera directa y altamente significativa con la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Hipótesis específica 8:

Las constelaciones organizacionales sistémicas influyen significativamente en la cooepetencia referido a los recursos colaborativos de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.

Tabla 16

Las constelaciones organizacionales sistémicas en los recursos colaborativos de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Constelaciones organizacionales sistémicas	Recursos colaborativos								Total	
	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Bueno			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy deficiente	1	1.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.9%
Deficiente	3	5.7%	7	13.2%	1	1.9%	0	0.0%	11	20.8%
Regular	0	0.0%	0	0.0%	11	20.8%	5	9.4%	16	30.2%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	6	11.3%	19	35.8%	25	47.2%
Total	4	7.5%	7	13.2%	18	34.0%	24	45.3%	53	100%
Tau-b de Kendall (τ) = 0.770 Sig.= 0.000 (p < 0.01)							$R_{ho} = 0.879^{**}$ (p < 0.01)			

Fuente: Aplicación del cuestionario de las constelaciones y la cooepetencia, Trujillo 2020.

** Existe correlación altamente significativa al 1% (0.01).

Interpretación

En la Tabla 16 se observa que el coeficiente Tau-b de Kendall es Tau-b = 0.770 y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.879 (muestra una muy alta relación positiva), con nivel de significancia menor al 1% (p < 0.01), demostrándose que las constelaciones organizacionales sistémicas influyen de manera directa y altamente significativa con los recursos colaborativos de la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Hipótesis específica 9:

Las constelaciones organizacionales sistémicas influyen significativamente en la cooepetencia referido al trabajo en equipo de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.

Tabla 17

Las constelaciones organizacionales sistémicas en el trabajo en equipo de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Constelaciones organizacionales sistémicas	Trabajo en equipo								Total	
	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Bueno			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy deficiente	1	1.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.9%
Deficiente	3	5.7%	8	15.1%	0	0.0%	0	0.0%	11	20.8%
Regular	0	0.0%	2	3.8%	9	17.0%	5	9.4%	16	30.2%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	5	9.4%	20	37.7%	25	47.2%
Total	4	7.5%	10	18.9%	14	26.4%	25	47.2%	53	100%
Tau-b de Kendall (τ) = 0.751 Sig.= 0.000 ($p < 0.01$)							$R_{ho} = 0.867^{**}$ ($p < 0.01$)			

Fuente: Aplicación del cuestionario de las constelaciones y la cooepetencia, Trujillo 2020.

** Existe correlación altamente significativa al 1% (0.01).

Interpretación

En la Tabla 17 se observa que el coeficiente Tau-b de Kendall es $\tau = 0.751$ y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.867 (muestra una muy alta relación positiva), con nivel de significancia menor al 1% ($p < 0.01$), demostrándose que las constelaciones organizacionales sistémicas influyen de manera directa y altamente significativa con el trabajo en equipo de la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Hipótesis específica 10:

La dimensión Identidad influye significativamente en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.

Tabla 18

Las constelaciones organizacionales sistémicas en la dimensión Identidad de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Constelaciones organizacionales sistémicas	Identidad								Total	
	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Bueno			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy deficiente	1	1.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.9%
Deficiente	3	5.7%	8	15.1%	0	0.0%	0	0.0%	11	20.8%
Regular	0	0.0%	0	0.0%	11	20.8%	5	9.4%	16	30.2%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	8	15.1%	17	32.1%	25	47.2%
Total	4	7.5%	8	15.1%	19	35.8%	22	41.5%	53	100%
Tau-b de Kendall (τ) = 0.742 Sig.= 0.000 (p < 0.01)							$R_{ho} = 0.855^{**}$ (p < 0.01)			

Fuente: Aplicación del cuestionario de las constelaciones y la cooepetencia, Trujillo 2020.

** Existe correlación altamente significativa al 1% (0.01).

Interpretación

En la Tabla 18 se observa que el coeficiente Tau-b de Kendall es Tau-b = 0.742 y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.855 (muestra una muy alta relación positiva), con nivel de significancia menor al 1% (p < 0.01), demostrándose que las constelaciones organizacionales sistémicas influyen de manera directa y altamente significativa con los rituales institucionales de la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Hipótesis específica 11:

Las constelaciones organizacionales sistémicas influyen significativamente en la cooepetencia referido a la adaptación al cambio de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.

Tabla 19

Las constelaciones organizacionales sistémicas en la adaptación al cambio de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Constelaciones organizacionales sistémicas	Adaptación al cambio								Total	
	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Bueno			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy deficiente	1	1.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.9%
Deficiente	4	7.5%	7	13.2%	0	0.0%	0	0.0%	11	20.8%
Regular	0	0.0%	3	5.7%	8	15.1%	5	9.4%	16	30.2%
Bueno	0	0.0%	2	3.8%	8	15.1%	15	28.3%	25	47.2%
Total	5	9.4%	12	22.6%	16	30.2%	20	37.7%	53	100%
Tau-b de Kendall (τ) = 0.701 Sig.= 0.000 (p < 0.01)							R_{ho} = 0.828** (p < 0.01)			

Fuente: Aplicación del cuestionario de las constelaciones y la cooepetencia, Trujillo 2020.

** Existe correlación altamente significativa al 1% (0.01).

Interpretación

En la Tabla 19 se observa que el coeficiente Tau-b de Kendall es Tau-b = 0.701 y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.828 (muestra una muy alta relación positiva), con nivel de significancia menor al 1% (p < 0.01), demostrándose que las constelaciones organizacionales sistémicas influyen de manera directa y altamente significativa con la adaptación al cambio de la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Hipótesis específica 12:

Las constelaciones organizacionales sistémicas influyen significativamente en la cooepetencia referido a la integración de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.

Tabla 20

Las constelaciones organizacionales sistémicas en la integración de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Constelaciones organizacionales sistémicas	Integración								Total	
	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Bueno			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Muy deficiente	1	1.9%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	1	1.9%
Deficiente	2	3.8%	9	17.0%	0	0.0%	0	0.0%	11	20.8%
Regular	0	0.0%	1	1.9%	10	18.9%	5	9.4%	16	30.2%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	8	15.1%	17	32.1%	25	47.2%
Total	3	5.7%	10	18.9%	18	34.0%	22	41.5%	53	100%
Tau-b de Kendall (τ) = 0.723 Sig.= 0.000 (p < 0.01)							$R_{ho} = 0.852^{**}$ (p < 0.01)			

Fuente: Aplicación del cuestionario de las constelaciones y la cooepetencia, Trujillo 2020.

** Existe correlación altamente significativa al 1% (0.01).

Interpretación

En la Tabla 20 se observa que el coeficiente Tau-b de Kendall es Tau-b = 0.723 y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.852 (muestra una muy alta relación positiva), con nivel de significancia menor al 1% (p < 0.01), demostrándose que las constelaciones organizacionales sistémicas influyen de manera directa y altamente significativa con la integración de la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Tabla 21

Resumen de las pruebas de hipótesis de las variables Constelaciones organizacionales sistémicas y cooepetencia con sus dimensiones respectivamente de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

RELACIÓN CAUSAL DE VARIABLES	TAU-B DE KENDALL	RHO DE SPEARMAN	Valor p	DECISIÓN	SIGNIFICANCIA
Constelaciones organizacionales sistémicas frente a la variable cooepetencia.	0.771	0.869 (positiva muy alta)	0.000	Se rechaza H ₀	La relación causal es altamente significativa
Relación causal de las dimensiones de la variable Constelaciones organizacionales sistémicas con la variable cooepetencia.					
Dimensión Logro de objetivos y la variable cooepetencia.	0.726	0.843 (positiva muy alta)	0.000	Se rechaza H ₀	La relación causal es altamente significativa
Dimensión Ambiente laboral y la variable cooepetencia.	0.760	0.875 (positiva muy alta)	0.000	Se rechaza H ₀	La relación causal es altamente significativa
Dimensión Productividad y la variable cooepetencia.	0.750	0.867 (positiva muy alta)	0.000	Se rechaza H ₀	La relación causal es altamente significativa
Dimensión Filosofía organizacional y la variable cooepetencia.	0.759	0.876 (positiva muy alta)	0.000	Se rechaza H ₀	La relación causal es altamente significativa
Dimensión Cooperación y la variable cooepetencia.	0.735	0.861 (positiva muy alta)	0.000	Se rechaza H ₀	La relación causal es altamente significativa
Dimensión Estándares sistémicos y la variable cooepetencia.	0.727	0.857 (positiva muy alta)	0.000	Se rechaza H ₀	La relación causal es altamente significativa
Dimensión Posición y la variable cooepetencia.	0.709	0.844 (positiva muy alta)	0.000	Se rechaza H ₀	La relación causal es altamente significativa

Relación causal de la variable Constelaciones organizacionales sistémicas con las dimensiones de la variable cooepetencia.

Variable Constelaciones organizacionales sistémicas y la dimensión Recursos colaborativos	0.770	0.879 (positiva muy alta)	0.000	Se rechaza H ₀	La relación causal es altamente significativa
Variable Constelaciones organizacionales sistémicas y la dimensión Trabajo en equipo	0.751	0.867 (positiva muy alta)	0.000	Se rechaza H ₀	La relación causal es altamente significativa
Variable Constelaciones organizacionales sistémicas y la dimensión Rituales institucionales	0.742	0.855 (positiva muy alta)	0.000	Se rechaza H ₀	La relación causal es altamente significativa
Variable Constelaciones organizacionales sistémicas y la dimensión Adaptación al cambio	0.701	0.828 (positiva muy alta)	0.000	Se rechaza H ₀	La relación causal es altamente significativa
Variable Constelaciones organizacionales sistémicas y la dimensión Integración	0.723	0.852 (positiva muy alta)	0.000	Se rechaza H ₀	La relación causal es altamente significativa

Fuente: Aplicación del cuestionario de las constelaciones y la cooepetencia, Trujillo 2020.

** Existe correlación altamente significativa al 1% (0.01).

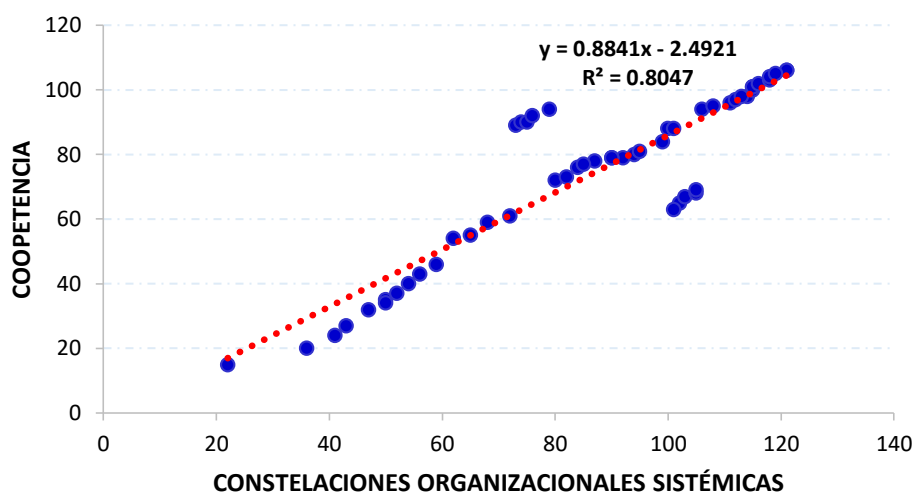
Interpretación

En la Tabla 21 se observa que el resumen de todas las pruebas de hipótesis de investigación planteadas, según el coeficiente Tau-b de Kendall y el coeficiente de Rho de Spearman (muestra una muy alta relación positiva), con nivel de significancia menores al 1% ($p < 0.01$), demostrándose que las constelaciones organizacionales sistémicas influyen de manera directa y altamente significativa en la cooepetencia y sus respectivas dimensiones de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

4.2.6. Diagramas de dispersión

Figura 4

Las constelaciones organizacionales sistémicas y su incidencia en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.



Fuente: Base de datos de las constelaciones organizacionales y la cooepetencia, Trujillo 2020.

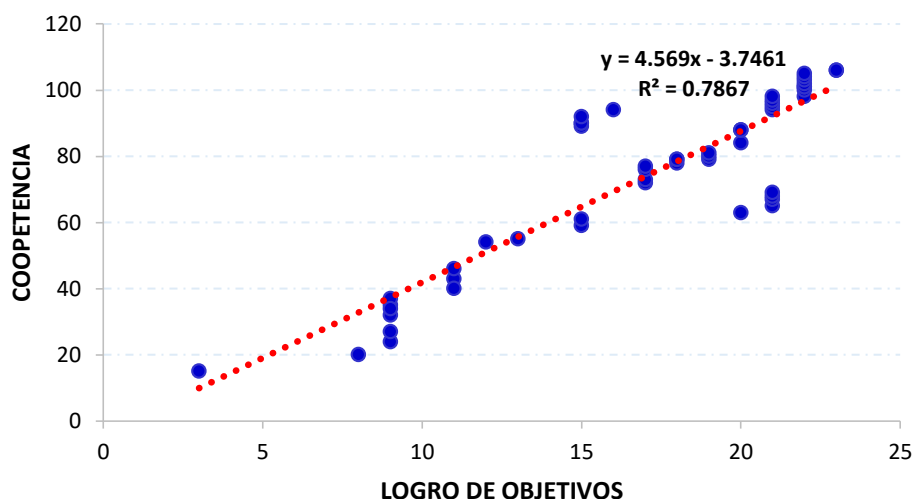
Según la figura 4, asumiendo una relación funcional de regresión lineal, la relación que mejor se ajusta a los puntos en la recta $y = -2.4921 + 0.8841 x$, con un coeficiente de determinación de $R^2 = 0.8047$ la cual quiere decir que las constelaciones organizacionales sistémicas explican el 80.47% de la cooepetencia y el 19.53% es explicado por otros factores.

La recta de relación nos muestra una relación positiva y directa, cuando los puntajes de las constelaciones organizacionales sistémicas aumentan, la cooepetencia también aumenta.

El valor de la pendiente de la relación funcional expresa que por cada punto que aumente en la variable independiente constelaciones organizacionales sistémicas, la cooepetencia incrementará en 0.8841.

Figura 5

El logro de objetivos y su incidencia en la coopectencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.



Fuente: Base de datos de las constelaciones organizacionales y la coopectencia, Trujillo 2020.

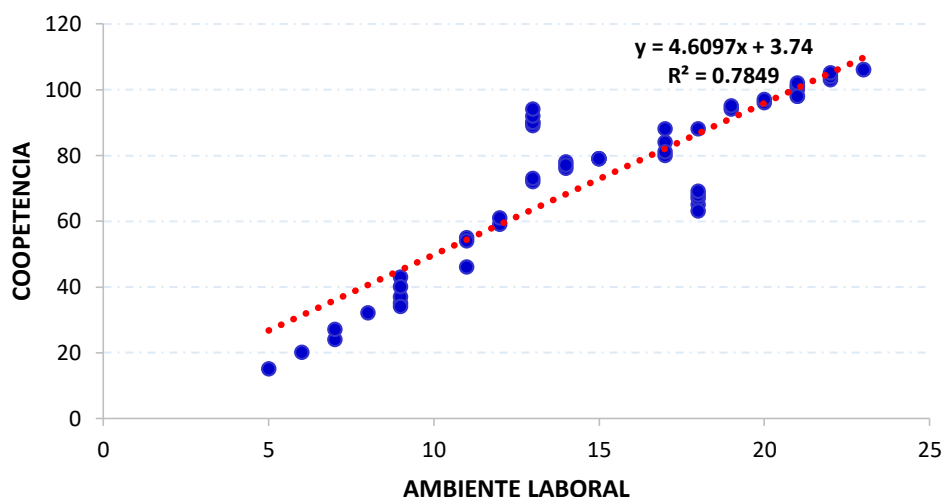
Según la figura 5, asumiendo una relación funcional de regresión lineal, la relación que mejor se ajusta a los puntos en la recta $y = -3.7461 + 4.569x$, con un coeficiente de determinación de $R^2 = 0.7867$ la cual quiere decir que las constelaciones organizacionales sistémicas respecto al logro de objetivos explican el 78.67% de la coopectencia y el 21.33% es explicado por otros factores.

La recta de relación nos muestra una relación positiva y directa, cuando los puntajes de las constelaciones organizacionales sistémicas aumentan respecto al logro de objetivos, la coopectencia también aumenta.

El valor de la pendiente de la relación funcional expresa que por cada punto que aumente en la variable independiente constelaciones organizacionales sistémicas respecto al logro de objetivos, la coopectencia incrementará en 4.569.

Figura 6

El ambiente laboral y su incidencia en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.



Fuente: Base de datos de las constelaciones organizacionales y la cooepetencia, Trujillo 2020.

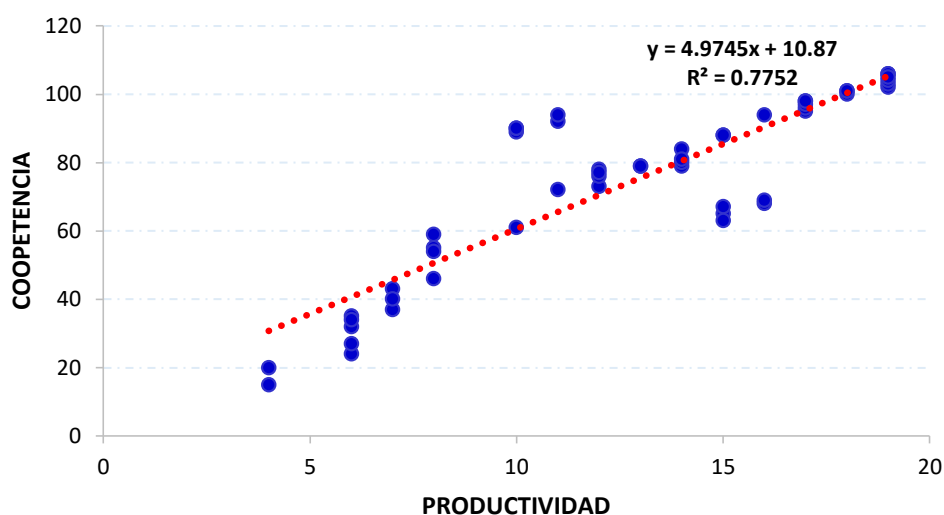
Según la figura 6, asumiendo una relación funcional de regresión lineal, la relación que mejor se ajusta a los puntos en la recta $y = 3.74 + 4.6097 x$, con un coeficiente de determinación de $R^2 = 0.7849$ la cual quiere decir que las constelaciones organizacionales sistémicas respecto al ambiente laboral explican el 78.49% de la cooepetencia y el 21.51% es explicado por otros factores.

La recta de relación nos muestra una relación positiva y directa, cuando los puntajes de las constelaciones organizacionales sistémicas respecto al ambiente laboral aumentan, la cooepetencia también aumenta.

El valor de la pendiente de la relación funcional expresa que por cada punto que aumente en la variable independiente constelaciones organizacionales sistémicas respecto al ambiente laboral, la cooepetencia incrementará en 4.6097.

Figura 7

La productividad y su incidencia en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.



Fuente: Base de datos de las constelaciones organizacionales y la cooepetencia, Trujillo 2020.

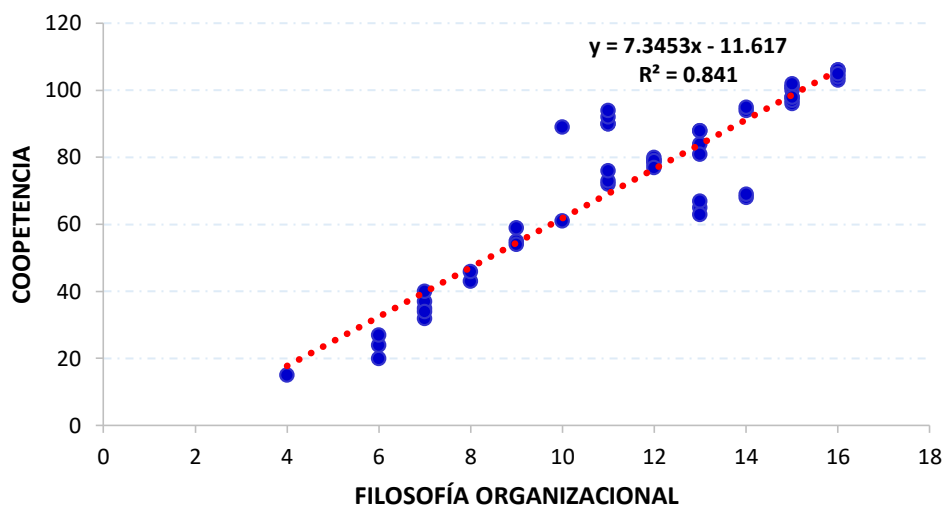
Según la figura 7, asumiendo una relación funcional de regresión lineal, la relación que mejor se ajusta a los puntos en la recta $y = 10.87 + 4.9745x$, con un coeficiente de determinación de $R^2 = 0.7752$ la cual quiere decir que las constelaciones organizacionales sistémicas respecto a la productividad explican el 77.52% de la cooepetencia y el 22.48% es explicado por otros factores.

La recta de relación nos muestra una relación positiva y directa, cuando los puntajes de las constelaciones organizacionales sistémicas respecto a la productividad aumentan, la cooepetencia también aumenta.

El valor de la pendiente de la relación funcional expresa que por cada punto que aumente en la variable independiente constelaciones organizacionales sistémicas respecto a la productividad, la cooepetencia incrementará en 4.9745.

Figura 8

La filosofía organizacional y su incidencia en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.



Fuente: Base de datos de las constelaciones organizacionales y la coepetencia, Trujillo 2020.

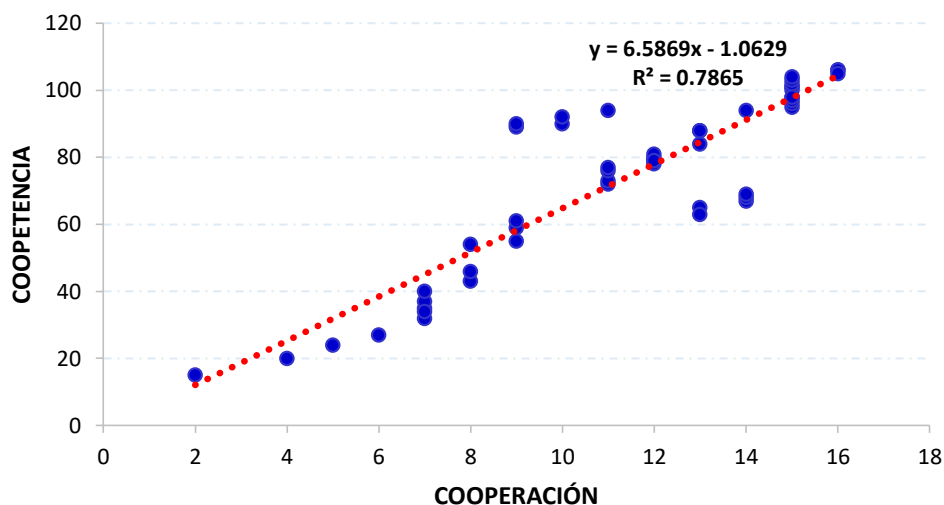
Según la figura 8, asumiendo una relación funcional de regresión lineal, la relación que mejor se ajusta a los puntos en la recta $y = -11.617 + 7.3453 x$, con un coeficiente de determinación de $R^2 = 0.841$ la cual quiere decir que las constelaciones organizacionales sistémicas respecto a la filosofía organizacional explican el 84.1% de la coepetencia y el 15.9% es explicado por otros factores.

La recta de relación nos muestra una relación positiva y directa, cuando los puntajes de las constelaciones organizacionales sistémicas respecto a la filosofía organizacional aumentan, la coepetencia también aumenta.

El valor de la pendiente de la relación funcional expresa que por cada punto que aumente en la variable independiente constelaciones organizacionales sistémicas respecto a la filosofía organizacional, la coepetencia incrementará en 7.3453.

Figura 9

La cooperación y su incidencia en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.



Fuente: Base de datos de las constelaciones organizacionales y la cooepetencia, Trujillo 2020.

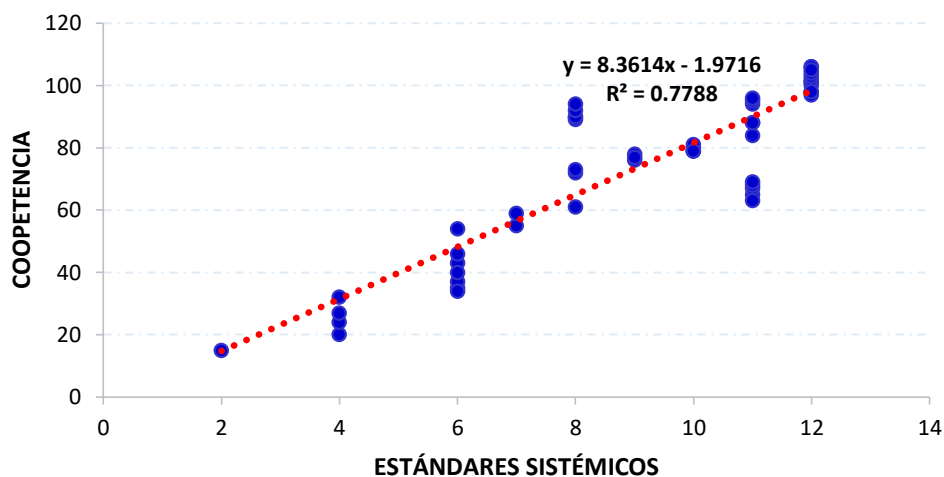
Según la figura 9, asumiendo una relación funcional de regresión lineal, la relación que mejor se ajusta a los puntos en la recta $y = -1.0629 + 6.5869 x$, con un coeficiente de determinación de $R^2 = 0.7865$ la cual quiere decir que las constelaciones organizacionales sistémicas respecto a la cooperación explican el 78.65% de la cooepetencia y el 21.35% es explicado por otros factores.

La recta de relación nos muestra una relación positiva y directa, cuando los puntajes de las constelaciones organizacionales sistémicas respecto a la cooperación aumentan, la cooepetencia también aumenta.

El valor de la pendiente de la relación funcional expresa que por cada punto que aumente en la variable independiente constelaciones organizacionales sistémicas respecto a la cooperación, la cooepetencia incrementará en 6.5869.

Figura 10

Los estándares sistémicos y su incidencia en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.



Fuente: Base de datos de las constelaciones organizacionales y la cooepetencia, Trujillo 2020.

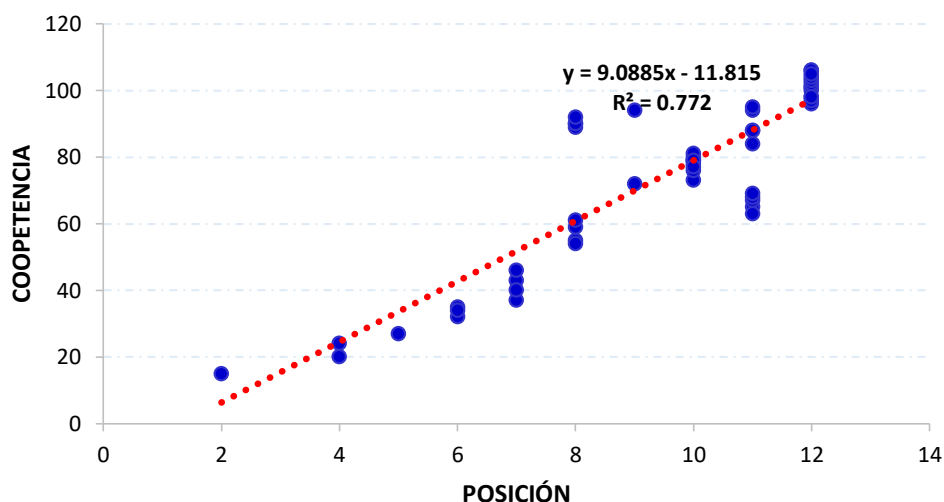
Según la figura 10, asumiendo una relación funcional de regresión lineal, la relación que mejor se ajusta a los puntos en la recta $y = -1.9716 + 8.3614 x$, con un coeficiente de determinación de $R^2 = 0.7788$ la cual quiere decir que las constelaciones organizacionales sistémicas respecto a los estándares sistémicos explican el 77.88% de la cooepetencia y el 22.12% es explicado por otros factores.

La recta de relación nos muestra una relación positiva y directa, cuando los puntajes de las constelaciones organizacionales sistémicas respecto a los estándares sistémicos aumentan, la cooepetencia también aumenta.

El valor de la pendiente de la relación funcional expresa que por cada punto que aumente en la variable independiente constelaciones organizacionales sistémicas respecto a los estándares sistémicos, la cooepetencia incrementará en 8.3614.

Figura 11

La posición y su incidencia en la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.



Fuente: Base de datos de las constelaciones organizacionales y la cooepetencia, Trujillo 2020.

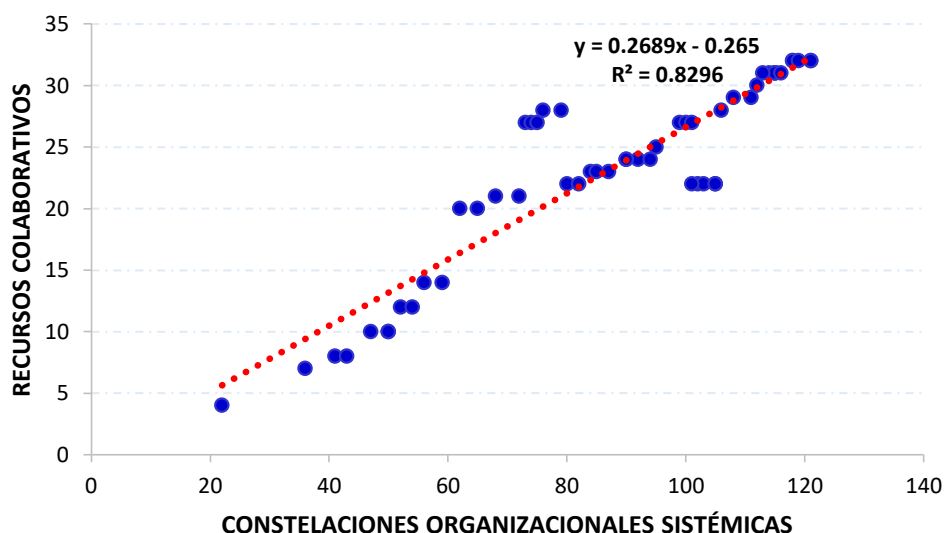
Según la figura 11, asumiendo una relación funcional de regresión lineal, la relación que mejor se ajusta a los puntos en la recta $y = -11.815 + 9.0885 x$, con un coeficiente de determinación de $R^2 = 0.772$ la cual quiere decir que las constelaciones organizacionales sistémicas respecto a la posición explican el 77.2% de la cooepetencia y el 22.8% es explicado por otros factores.

La recta de relación nos muestra una relación positiva y directa, cuando los puntajes de las constelaciones organizacionales sistémicas respecto a la posición aumentan, la cooepetencia también aumenta.

El valor de la pendiente de la relación funcional expresa que por cada punto que aumente en la variable independiente constelaciones organizacionales sistémicas respecto a la posición, la cooepetencia incrementará en 9.0885.

Figura 12

Las constelaciones organizacionales sistémicas y su incidencia en los recursos colaborativos de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.



Fuente: Base de datos de las constelaciones organizacionales y la cooepetencia, Trujillo 2020.

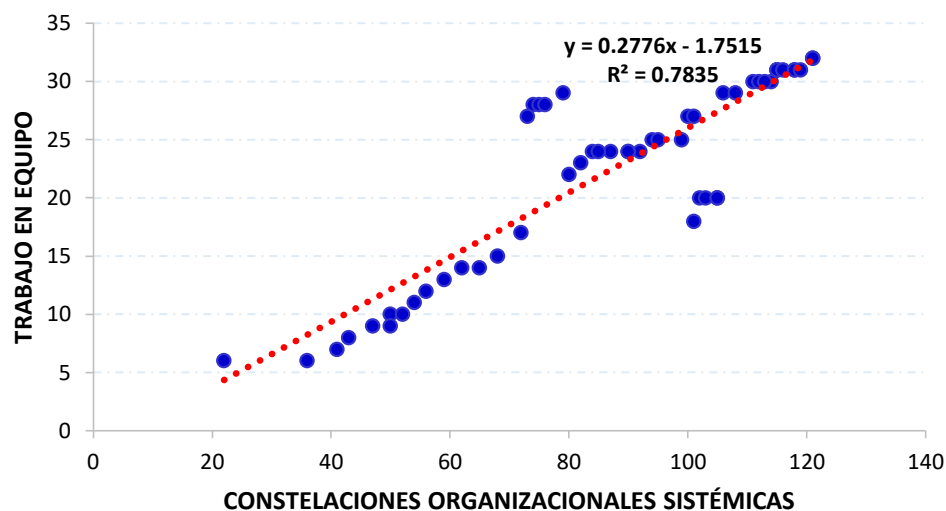
Según la figura 12, asumiendo una relación funcional de regresión lineal, la relación que mejor se ajusta a los puntos en la recta $y = -0.265 + 0.2689x$, con un coeficiente de determinación de $R^2 = 0.8296$ la cual quiere decir que las constelaciones organizacionales sistémicas explican el 82.96% de la cooepetencia respecto a los recursos colaborativos y el 17.04% es explicado por otros factores.

La recta de relación nos muestra una relación positiva y directa, cuando los puntajes de las constelaciones organizacionales sistémicas, la cooepetencia respecto a los recursos colaborativos también aumenta.

El valor de la pendiente de la relación funcional expresa que por cada punto que aumente en la variable independiente constelaciones organizacionales sistémicas, la cooepetencia respecto a los recursos colaborativos incrementará en 0.2689.

Figura 13

Las constelaciones organizacionales sistémicas y su incidencia en el trabajo en equipo de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.



Fuente: Base de datos de las constelaciones organizacionales y la cooepetencia, Trujillo 2020.

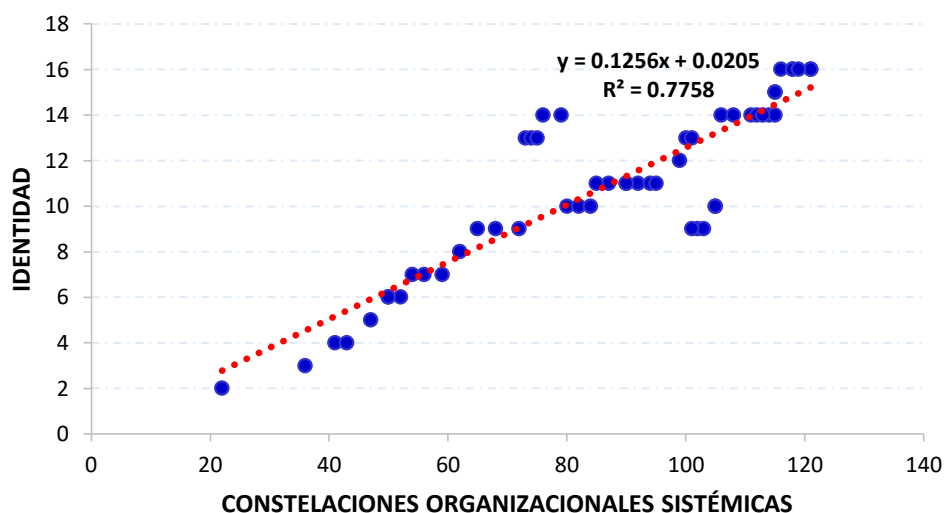
Según la figura 13, asumiendo una relación funcional de regresión lineal, la relación que mejor se ajusta a los puntos en la recta $y = -1.7515 + 0.2776 x$, con un coeficiente de determinación de $R^2 = 0.7835$ la cual quiere decir que las constelaciones organizacionales sistémicas explican el 78.35% de la cooepetencia respecto al trabajo en equipo y el 21.65% es explicado por otros factores.

La recta de relación nos muestra una relación positiva y directa, cuando los puntajes de las constelaciones organizacionales sistémicas, la cooepetencia respecto al trabajo en equipo también aumenta.

El valor de la pendiente de la relación funcional expresa que por cada punto que aumente en la variable independiente constelaciones organizacionales sistémicas, la cooepetencia respecto al trabajo en equipo incrementará en 0.2776.

Figura 14

Las constelaciones organizacionales sistémicas y su incidencia en la Identidad de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.



Fuente: Base de datos de las constelaciones organizacionales y la cooepetencia, Trujillo 2020.

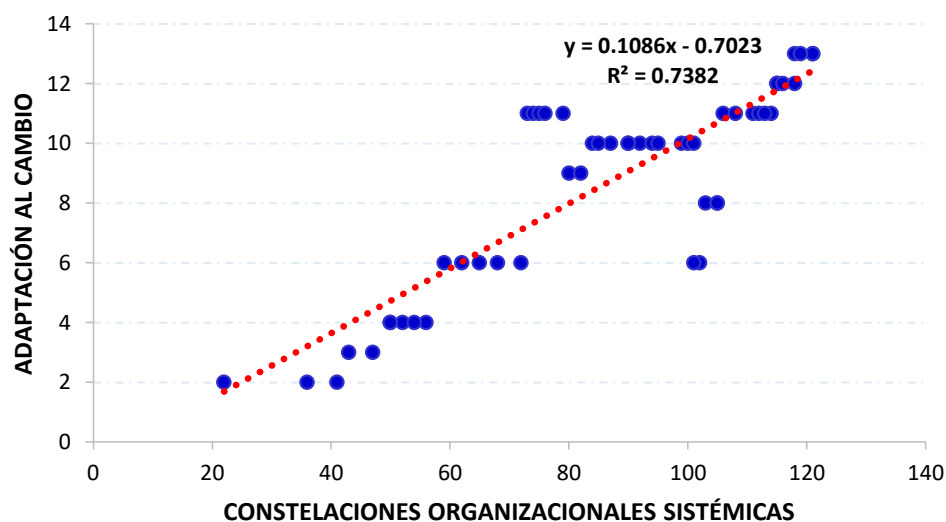
Según la figura 14, asumiendo una relación funcional de regresión lineal, la relación que mejor se ajusta a los puntos en la recta $y = -0.0205 + 0.1256 x$, con un coeficiente de determinación de $R^2 = 0.7758$ la cual quiere decir que las constelaciones organizacionales sistémicas explican el 77.58% de la cooepetencia respecto a la identidad y el 22.42% es explicado por otros factores.

La recta de relación nos muestra una relación positiva y directa, cuando los puntajes de las constelaciones organizacionales sistémicas, la cooepetencia respecto a la identidad también aumenta.

El valor de la pendiente de la relación funcional expresa que por cada punto que aumente en la variable independiente constelaciones organizacionales sistémicas, la cooepetencia respecto a la identidad incrementará en 0.1256.

Figura 15

Las constelaciones organizacionales sistémicas y su incidencia en la adaptación al cambio de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.



Fuente: Base de datos de las constelaciones organizacionales y la cooepetencia, Trujillo 2020.

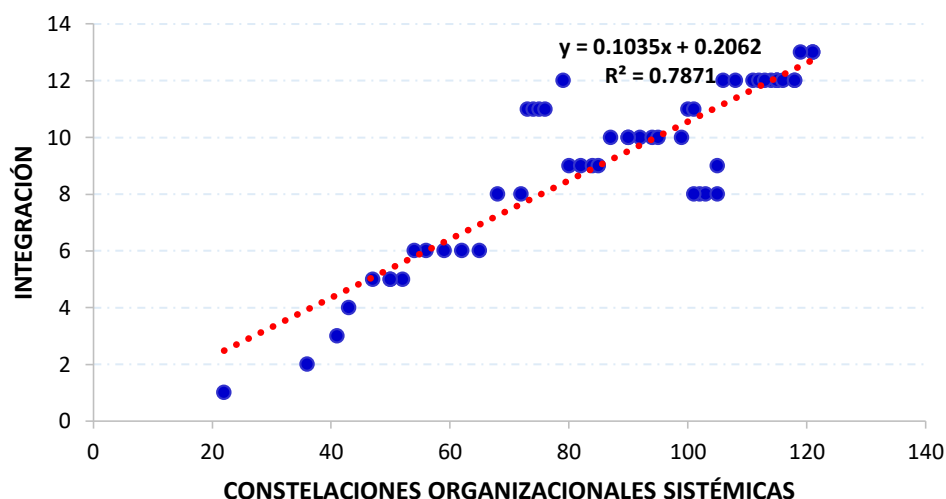
Según la figura 15, asumiendo una relación funcional de regresión lineal, la relación que mejor se ajusta a los puntos en la recta $y = -0.7023 + 0.1086 x$, con un coeficiente de determinación de $R^2 = 0.7382$ la cual quiere decir que las constelaciones organizacionales sistémicas explican el 73.82% de la cooepetencia respecto a la adaptación al cambio y el 26.18% es explicado por otros factores.

La recta de relación nos muestra una relación positiva y directa, cuando los puntajes de las constelaciones organizacionales sistémicas, la cooepetencia respecto a la adaptación al cambio también aumenta.

El valor de la pendiente de la relación funcional expresa que por cada punto que aumente en la variable independiente constelaciones organizacionales sistémicas, la cooepetencia respecto a la adaptación al cambio incrementará en 0.1086.

Figura 16

Las constelaciones organizacionales sistémicas y su incidencia en la integración de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.



Fuente: Base de datos de las constelaciones organizacionales y la cooepetencia, Trujillo 2020.

Según la figura 16, asumiendo una relación funcional de regresión lineal, la relación que mejor se ajusta a los puntos en la recta $y = -0.2062 + 0.1035 x$, con un coeficiente de determinación de $R^2 = 0.7871$ la cual quiere decir que las constelaciones organizacionales sistémicas explican el 78.71% de la cooepetencia respecto a la integración y el 21.29% es explicado por otros factores.

La recta de relación nos muestra una relación positiva y directa, cuando los puntajes de las constelaciones organizacionales sistémicas, la cooepetencia respecto a la integración también aumenta.

El valor de la pendiente de la relación funcional expresa que por cada punto que aumente en la variable independiente constelaciones organizacionales sistémicas, la cooepetencia respecto a la integración incrementará en 0.1035

Tabla 22

Resumen de los modelos de la relación funcional de las variables Constelaciones organizacionales sistémicas y coopetencia con sus dimensiones respectivamente de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

RELACIÓN CAUSAL DE VARIABLES		MODELO DE RELACIÓN FUNCIONAL	INTERPRETACIÓN	R ² AJUSTADO	INTERPRETACIÓN	VALOR P
Variable organizacionales frente a la variable	Constelaciones sistémicas	Coopetencia = 0.8841 Constelaciones organizacionales sistémicas + 2.4921	A mayor constelación organizacional sistémica, mayor coopetencia. Por cada punto que aumente las constelaciones organizacionales sistémicas, la coopetencias se incrementará en 0.8841	80.47%	Que las constelaciones organizacionales sistémicas explica en 80.47% a la coopetencia, y 19.53% es explicado por otros factores.	0.000
Relación causal de las dimensiones de la variable Constelaciones organizacionales sistémicas con la variable coopetencia.						
Dimensión logro de objetivos de la Constelaciones organizacionales sistémicas y la coopetencia.		Coopetencia = 4.569 Logro de objetivos - 3.7461	A mayor logro de objetivos, mayor coopetencia. Por cada punto que aumente el logro de objetivos, la coopetencias se incrementará en 4.569	78.67%	Que el logro de objetivos explica en 78.67% a la coopetencia, y 21.33% es explicado por otros factores.	0.000
Dimensión ambiente laboral de la Constelaciones organizacionales sistémicas y la coopetencia.		Coopetencia = 4.6097 Ambiente laboral + 3.74	A mayor ambiente laboral, mayor coopetencia. Por cada punto que aumente el ambiente laboral, la coopetencias se incrementará en 4.6097	78.49%	Que el ambiente laboral explica en 78.49% a la coopetencia, y 21.51% es explicado por otros factores.	0.000
Dimensión productividad de la Constelaciones organizacionales sistémicas y la coopetencia.		Coopetencia = 4.9745 Productividad + 10.87	A mayor productividad, mayor coopetencia. Por cada punto que aumente la productividad, la coopetencias se incrementará en 4.9745	77.52%	Que la productividad explica en 77.52% a la coopetencia, y 22.48% es explicado por otros factores.	0.000

Dimensión filosofía organizacional de la Constelaciones organizacionales sistémicas y la cooepetencia.	Coopetencia = 7.3453 Filosofía organizacional - 11.617	A mayor filosofía organizacional, mayor cooepetencia. Por cada punto que aumente la filosofía organizacional, la cooepetencias se incrementará en 7.3453	84.10%	Que la filosofía organizacional explica en 84.10% a la cooepetencia, y 15.90% es explicado por otros factores.	0.000
Dimensión cooperación de la Constelaciones organizacionales sistémicas y la cooepetencia.	Coopetencia = 6.5869 Cooperación - 1.0629	A mayor cooperación, mayor cooepetencia. Por cada punto que aumente la cooperación, la cooepetencias se incrementará en 6.5869	78.65%	Que la cooperación explica en 78.65% a la cooepetencia, y 21.35% es explicado por otros factores.	0.000
Dimensión estándares sistémicos de la Constelaciones organizacionales sistémicas y la cooepetencia.	Coopetencia = 8.3614 Estándares sistémicos - 1.9716	A mayor estándar sistémico, mayor cooepetencia. Por cada punto que aumente los estándares sistémicos, la cooepetencias se incrementará en 8.3614	77.88%	Que los estándares sistémicos explica en 77.88% a la cooepetencia, y 22.12% es explicado por otros factores.	0.000
Dimensión posición de la Constelaciones organizacionales sistémicas y la cooepetencia.	Coopetencia = 9.0885 Posición - 11.815	A mayor posición, mayor cooepetencia. Por cada punto que aumente la posición, la cooepetencias se incrementará en 9.0885	77.20%	Que la posición explica en 77.20% a la cooepetencia, y 22.80% es explicado por otros factores.	0.000
Relación causal de la variable Constelaciones organizacionales sistémicas con las dimensiones de la variable cooepetencia.					
Variable Constelaciones organizacionales sistémicas y la dimensión recursos colaborativos de la cooepetencia.	Recursos colaborativos = 0.2681 Constelaciones organizacionales sistémicas - 0.265	A mayor constelación organizacional sistémica, mayores recursos colaborativos. Por cada punto que aumente las constelaciones organizacionales sistémicas, los recursos colaborativos se incrementará en 0.2681	82.96%	Que las constelaciones organizacionales sistémicas explica en 82.96% a los recursos colaborativos, y 17.04% es explicado por otros factores.	0.000
Variable Constelaciones organizacionales sistémicas y la dimensión trabajo en equipo de la cooepetencia.	trabajo en equipo = 0.2776 Constelaciones organizacionales sistémicas - 1.7515	A mayor constelación organizacional sistémica, mayor trabajo en equipo. Por cada punto que aumente las constelaciones organizacionales sistémicas, el trabajo en equipo se incrementará en 0.2776	78.35%	Que las constelaciones organizacionales sistémicas explica en 78.35% al trabajo en equipo, y 21.65% es explicado por otros factores.	0.000

Variable Constelaciones organizacionales sistémicas y la dimensión identidad de la coopetencia.	Identidad = 0.1256 Constelaciones organizacionales sistémicas + 0.0205	A mayor constelación organizacional sistémica, mayor identidad. Por cada punto que aumente las constelaciones organizacionales sistémicas, la identidad se incrementará en 0.1256	77.58%	Que las constelaciones organizacionales sistémicas explica en 77.58% a la identidad, y 22.42% es explicado por otros factores.	0.000
Variable Constelaciones organizacionales sistémicas y la dimensión adaptación al cambio de la coopetencia.	Adaptación al cambio = 0.1086 Constelaciones organizacionales sistémicas - 0.7023	A mayor constelación organizacional sistémica, mayor adaptación al cambio. Por cada punto que aumente las constelaciones organizacionales sistémicas, la adaptación al cambio se incrementará en 0.1086	73.82%	Que las constelaciones organizacionales sistémicas explica en 73.82% a la adaptación al cambio, y 26.18% es explicado por otros factores.	0.000
Variable Constelaciones organizacionales sistémicas y la dimensión integración de la coopetencia.	Integración = 0.1035 Constelaciones organizacionales sistémicas + 0.2062	A mayor constelación organizacional sistémica, mayor integración. Por cada punto que aumente las constelaciones organizacionales sistémicas, la integración se incrementará en 0.1035	78.71%	Que las constelaciones organizacionales sistémicas explica en 78.71% a la integración, y 21.29% es explicado por otros factores.	0.000

Fuente: Figura 4; Figura 5; Figura 6; Figura 7; Figura 8; Figura 9; Figura 10; Figura 11; Figura 12; Figura 13, Figura 14, Figura 15 y Figura 16.

4.3. Información cualitativa

Respecto a la auditoría financiera y su influencia en la gestión gerencial de las PYMES manufactureras del Distrito de Trujillo – 2020, los resultados del enfoque cualitativo se obtuvieron mediante la aplicación de una guía de entrevista a 5 expertos conocedores de las variables de estudio, se puntualizó los siguientes resultados de acuerdo análisis:

4.3.1. Análisis de guía de entrevistas

Para el análisis de entrevista se cita a Hernández (2014), quien afirma que el conocimiento se genera a partir de la interacción entre el entrevistador y el entrevistado, sobre un tema.

Pregunta N° 01. ¿Qué entiende usted por Constelaciones Organizacionales y cuáles considera usted, que son los factores que afectan la coepetencia de los trabajadores hacia la empresa fusionada? Explique

EXPERTOS	RESPUESTAS
Entrevistado 1	Proceso por el cual desciframos las consecuencias futuras a propósito de las malas prácticas por parte de las jefaturas y su accionar en post de solucionar problemas acordes con el giro de cada organización y de los cambios que ocurren constantemente interna y externamente en la empresa. Constelar puede tardar un corto, mediano o largo plazo, esto dependerá de la capacidad de absorción y apertura de los colaboradores en ser francos y sinceros con sus respuestas en un proceso de coaching bien definido y estructurado. Constelar una organización fusionada es interesante pues de hecho la adaptación al cambio será fundamental para dar por sentado que la fusión fue apropiada y se ajustó o fue una medida que buscaba darle sostenibilidad en el tiempo a las tres tiendas que ahora ya no son competidores directos sino que contribuyen con sus tares al cumplimiento de metas.
Entrevistado 2	Capacidad de ver más allá de lo evidente en temas prácticos, se trata de solucionar problemas mitigando todas las aristas o

	<p>riesgos que estas conllevan en el transcurso espontaneo de las decisiones cotidianas de la organización o empresa, es decir, se trata de elaborar un mapa conceptual con anticipación mostrando soluciones pertinentes a problemas que acontecen día a día en la organización y que por falta de orden y tareas bien definidas obstaculizan el desempeño de los que más saben, que en este caso son los colaboradores de todas las áreas de la compañía. La sinergia es vital en una fusión, si se rompe ese hilo conductor la fusión perdería presencia y de lo que se trata es posicionar el nombre de la nueva marca no solo en el imaginario colectivo del público consumidor, sino en la mente de los colaboradores también.</p>
Entrevistado 3	<p>Debemos empezar señalando que constelación proviene de un concepto relacionado con el cosmos y las distintas constelaciones encontradas en la astronomía y que por millones de años rigen nuestros desafíos personales, familiares y ahora organizacionales. Se trata del estudio de una constelación sistémica como un organismo con autonomía propia y con falencias propias de un organismo vivencial, que guarda salud, bienestar y rinde frutos según podamos advertir ciertos comportamientos dentro y fuera de la organización, que, para algunos directivos pueden pasar desapercibidos, pero que para un profesional encargado de estos temas suelen ser muy sencillos de percibir, abordar y solucionar. La frase “La unión hace la fuerza”, no necesariamente tendría sentido sino se tiene el <i>knowhow</i> para que todos hablen el mismo idioma, es decir, es propicio que todas las tiendas fusionadas hayan sido pertenecientes del mismo sector y rubro, antes competidoras directas y ahora poniendo el hombro en el mismo sentido y bajo los mismos colores.</p>
Entrevistado 4	<p>Se debe evaluar la profundidad de los problemas que tiene la empresa, descubriendo en el proceso una serie de posibles</p>

	<p>medidas de solución que permitan a la organización salir a flote y mejorar su performance en competitividad interna y externa. Los factores que afectan a la cooepetencia de las tres tiendas fusionadas son el celo profesional, la reserva de su clientela, la competencia interna, la pugna de poder y falta de una comunicación asertiva que asegure el cumplimiento de los objetivos en el corto plazo. Pienso que según la madurez que tengan los colaboradores dependerá en gran medida el desenvolvimiento natural hacia el éxito de la fusión.</p>
<p>Entrevistado 5</p>	<p>Incidencia de la figura de solución en las mentes de los consumidores o los llamados clientes internos, quienes conocen los procesos cotidianos de la empresa y quienes son ellos los llamados a solucionar conflictos, problemas que desorienten o desenfocuen el verdadero propósito que persigue la organización que por lo general es el cliente externo como foco de atención y resolución de problemas. Pienso que existen diversos factores que atentan contra la cooepetencia de la fusión para formar la nueva marca, si nos centramos en el target y el posicionamiento lograríamos coberturar gran participación de mercado por lo tanto repercutirá en los bolsillos de los colaboradores producto de las cuotas, de los premios y bonos por ganar dentro de la política motivacional de la empresa Integra Retail S.A.</p>

Interpretación de las guías de entrevistas

Estoy de acuerdo en parte con las circunstancias descritas en los resultados del presente cuadro, pues, significa que los colaboradores que cumplan con estos requisitos mínimos para ser constelados y que a partir de sus respuestas, conocimientos sobre el tema, sector y giro puedan vislumbrar posibles polos de desarrollo que antes no eran advertidos cuando eran competencia directa., pese haber cometido errores funcionales producto del fragor de la competencia desleal en algún momento, ahora deberán enmendar la plana y remara en el mismo sentido y deben comprender la importancia de trabajar comprometidos y bajo una sola camiseta.

Análisis de las guías de entrevistas

Pregunta N° 02. ¿Considera que para ser un buen constelador debe adquirir conocimientos y capitalizarlos? ¿Cuáles considera usted, que son los comportamientos negativos de parte de los empleados que se observan ante una débil adaptación al cambio por la fusión? Mencionar y fundamentar.

EXPERTOS	RESPUESTAS
Entrevistado 1	No, porque aquello es el ejercicio regular de los emprendedores, es decir, según Ausubel (1980) en las teorías de la educación, todos los seres humanos tenemos saberes previos y se van mejorando en el trascurso de un nuevo proceso de enseñanza aprendizaje, en el cual recibimos, adaptamos y mejoramos nuestros conocimientos. De igual modo para ser un buen constelador, debemos ser buenos líderes en primera instancia, si se tiene conocimientos sobre coaching sería mucho mejor, pero las respuestas siempre salen de lo interno a lo externo dentro de una organización. Para constelar debemos hacer ese check list previo de las fortalezas y debilidades. Dentro de las debilidades las cuales debemos convertir en oportunidades, en este caso, se observa que aún se mantiene la rivalidad producto de muchos en competencia directa de las tres tiendas fusionadas.
Entrevistado 2	Sí; constituye una circunstancia para un pronóstico positivo ya que una buena constelación debe ser hecha por un profesional capacitado en desarrollo del potencial humano, con conocimiento de coaching ontológico, donde se estudia las interacciones de los seres humanos, en sus familias, emprendimientos y con la sociedad. Los factores que se observan que restan las condiciones mínimas para lograr con éxito la herramienta de la fusión, es la gestión del cambio que hayan establecido los líderes de las empresas fusionadas.

Entrevistado 3	No; porque, soy del criterio que este dependerá de la evaluación integral de la personalidad del colaborador y para eso no se necesita mucho conocimiento sobre constelación, dependerá mucho en qué circunstancias llegó para él, los cambios relacionados con la fusión, como lo he señalado en mi respuesta anterior; el tema pasa si realmente existe un problema evidente para aplicar una constelación eficiente. La adaptación del colaborador es bajo y recae duramente en su estado psicológico, por lo tanto, el desorden, la indisciplina y la falta de compromiso de los trabajadores crearan un ambiente de informalidad que no generara la confianza necesaria en la fusión.
Entrevistado 4	No, porque es previa consulta con los directivos de la organización, si ellos de manera tácita inducen a sus colaboradores en participar en una constelación para advertir problemas propios de la fusión de manera técnica, puede decidir que va aceptar o no los talleres de coach, siendo en este caso un derecho por parte de los representantes y líderes de las empresas fusionadas y que eventualmente serán consteladas. De ninguna manera podría ser considerado como una circunstancia negativa. Los factores críticos son la conducta y posición de los colaboradores, la ausencia del compromiso y la falta de motivación del personal.
Entrevistado 5	No, porque se considera que se estará anunciando previamente a los colaboradores la práctica de las constelaciones a través de un coach capaz de evaluar e interpretar en donde se encuentran los problemas y conflictos que son considerados trabas en este caso, que perjudican el normal desarrollo de la fusión de las tres empresas en una sola organización. Factores críticos de éxitos son el comportamiento, la falta de liderazgo y los cuellos de botella que impiden cumplir con objetivos y metas.

Interpretación de las guías de entrevistas

Se advierte la coincidencia de la mayoría de entrevistados, reconociendo que la figura o imagen de respuesta visionaria que trae el buen uso de las constelaciones organizacionales sistémicas y alto impacto que tiene sobre la resolución correcta de problemas, conflictos e inconvenientes que se presentan en el devenir espontaneo de las organizaciones y de sus objetivos por cumplir por parte de los empleados incluyendo su comportamiento al respecto de la fusión.

Pregunta N° 03. ¿Cuáles son las características que debe tener un constelador organizacional, según su experiencia? ¿Qué indicadores considera usted para calificar la cooepetencia en una institución? mencionar y fundamentar su respuesta

EXPERTOS	RESPUESTAS
Entrevistado 1	Pienso que las características o condiciones mínimas de un buen constelador es su personalidad emprendedora, además se complementaría de mejor manera si es profesional en negocios en organizaciones, pero sería mucho mejor si tiene estudios de Psicoanálisis.
Entrevistado 2	Se constituye una circunstancia crucial para el pronóstico de éxito de una constelación organizacional el hecho de contar con profesional idóneo que tenga conocimientos de las ciencias de la Psicología humana el cual evaluara mejor la conducta futura del constelado, toda vez que con ello denota su intención de eludir la acción natural de generar compromiso e identidad con la organización, de asumir su responsabilidad en la organización, de no tener intención de resocializarse con sus nuevos pares antes competencia directa, ahora miembros de un mismo equipo.
Entrevistado 3	Las condiciones mínimas que debe reunir un buen constelador, es ser profesional en lo que se dedica para ganarse la vida, condiciones de liderazgo natural y espontaneo, debe tener técnicas motivacionales, usando la neurociencia previa comprobación del conocimiento de la instalación de una constelación organizacional en la empresa y del plazo en que este documento debe presentarse, si va a influir en el fondo de

	la decisión tomada por la alta dirección de la organización. Estos indicadores deben conformar los aspectos centrales como el uso del recurso escaso para maximizar beneficios y que se plasmen en las finanzas de la organización.
Entrevistado 4	En tanto que puede haber múltiples perfiles para determinar las características de un buen constelador, dependerá de las circunstancias que afronte para desamarrar un cuello de botella que no permite enfocar bien a la organización en función del cliente, por eso para mí el indicador principal sería la atención al cliente y el <i>customer relationship management</i> que significa tener constante comunicación con los clientes, conocer sus preferencias y vender momentos de satisfacción ante sus problemas. Las circunstancias concretas de cada caso deberá definir la verdadera <i>expertise</i> para formular el pronóstico de conducta futura del colaborador en el trayecto de consolidar a la fusión Integra Retail S.A.
Entrevistado 5	Debe contar con los siguientes requisitos o cualidades, formación en ciencias económicas, Ingeniería industrial o Psicología. La leyenda de los problemas tras bambalinas es mejor manejado por estos profesionales cuando realizan una constelación organizacional y tienen como protagonistas a los mismos colaboradores de las tres empresas fusionadas. Para llevar una mejor supervisión y control definen como factores preponderantes a la resiliencia que estos empleados o colaboradores perciben sobre su futuro de la nueva compañía que ha absorbido a los otras tres y ha formado una amalgama que junta estas tres culturas organizacionales en una sola.

Interpretación de las guías de entrevistas

El resultado es una sinonimia, podría utilizarse a favor o en contra, sin embargo, esta figura de representar la imagen de la solución constelando a los colaboradores de las tres tiendas Carsa, el Gallo más gallo y Marcimex nutre de manera significativa a la constelación organizacional sistémica. Entonces no podría

utilizarse en contra los comentarios vertidos por los colaboradores en virtud a sus respuestas tras la búsqueda de soluciones que limitan sus propias habilidades y desempeño dentro de la organización identificando su espacio, posición y midiendo el impacto de la fusión en cuanto a su rendimiento con la nueva firma.

Pregunta N° 04. ¿Considera que una constelación organizacional sistémica es relevante para obtener alta competencia en una institución? fundamente su respuesta. ¿Considera que la cooepetencia de la fusión se ve reflejado en los resultados institucionales? Explique

EXPERTOS	RESPUESTAS
Entrevistado 1	No, porque aquello es el ejercicio regular de una constelación en una organización que no ha tenido cierto grado de impacto traumático en la empresa, ya que eso trajo incertidumbre y por lo que tengo entendido también hubieron, bajas, recorte de personal y algunos abusos laborales, y tal opción siendo legítima puede afectar al que lo ejerce de mala manera, porque entonces colisionaría con los fundamentos de la norma que legaliza a la fusión sin medir consecuencias en los trabajadores. La cooepetencia es una herramienta nueva capaz de hacer trabajar de mejora manera y con sinergia a los elementos de la organización pero no te garantiza armonía y coherencia en el comportamiento de los clientes internos y su enfoque correspondiente con el cliente externo.
Entrevistado 2	Sí; constituye una circunstancia para un pronóstico positivo en cuanto a la competitividad que se generara al comienzo dadas las características y las buenas pro que traerán consigo las nuevas políticas de la empresa ya fusionada sobre la conducta futura acorto plazo del colaborador, toda vez que con ello denota su falta de compromiso con la nueva camiseta, su falta de cooperación para la búsqueda de la armonía en esta nueva concepción empresarial que lo que busca es sostenerse en el tiempo.
Entrevistado 3	No, porque a obligación de hacer de la regla un hábito es muy difícil, las constelaciones funcionan o no, esto dependerá en gran

	<p>medida de la voluntad de los colaboradores en responder con honestidad en cada taller para enfocar a estos en la consecución de satisfacer a los clientes. El principio de Equidad es fundamental a estas alturas y las condiciones deben ser las mismas para crear un ambiente de competencia leal si es que se trabaja de manera correcta bajo constelación a la cooepetencia y sus beneficios en cuanto al crecimiento económico, gran lugar para trabajar, ambiente laboral y rentabilidad para la empresa, que permita a las partes trabajar en equipo pero en situaciones iguales en cuanto a comisiones, bonos de productividad sin distinguir la procedencia del colaborador.</p> <p>Es conocido que en muchas constelaciones organizacionales sistémicas pierden su impacto dentro de la organización cuando hay diferencias irreconciliables producto del pasado, sanar esas viejas rencillas que han dejado huella en el subconsciente de los colaboradores que antes eran competencia directa y se peleaban por los clientes que llegaban a la zona de influencia en busca de comprar un artefacto o electrodoméstico. Además los colaboradores que vienen de laborar bajo un sistema inquisitivo pero con altos premiso por productividad, versus líneas flexibles pero con poco o nulo premio transversal a los colaboradores. A fin de evitar la parcialidad o preferencia por el Gallo más gallo, Marcimex o Carsa, deberá sobreponer la ética de la responsabilidad que tiene en calidad de líderes de tienda sobre la ética de convicción que posee y así el resultado será el esperado, es decir, un proceso de transición a la fusión justo y equitativo.</p>
Entrevistado 4	De ninguna manera puede ser utilizado como una conducta negativa por parte del constelado el hecho de decir la verdad en cuanto a las políticas intrínsecas al manejo y la gestión del talento humano, en tanto que dicha circunstancia suele ser utilizada con resultados engañosos que no permiten evidenciar el verdadero desempeño de los colaboradores de las tres empresas fusionadas. La cooepetencia como una estrategia de defensa del

	colaborador para conseguir resultados importantes utilizando sinergias, empatía y trabajo colaborativo, por consiguiente, es imprescindible que se maneje una misma visión y misión que atienda de manera equitativa al cliente interno y por supuesto externo.
Entrevistado 5	Sí, porque es una garantía extendida que pretende a partir de los talleres en constelaciones y su impacto directo en la competitividad de la empresa, superando cualquier inconveniente de tipo personal y va más allá de conflictos innecesarios que afecten el desempeño laboral. En tal sentido el colaborador no debe tener en cuenta esa conducta de la empresa al momento de imponer una tarea sin recompensas previas y peor aún si premia a algunos y a otros no, se debe tener en cuenta el principio de igualdad y la designación de líderes de área que reporten las ocurrencias de manera matricial y horizontal que agregue valor y propósito a cada una de las áreas de la organización.

Interpretación de las guías de entrevistas

Se concluye que a partir de una constelación no se asegura una competitividad adecuada pero si resolver problemas que formaban colas o tiempos muertos que impedían el fiel cumplimiento de la tarea asignada y de las recompensas que debería haber tras completar la cuota del mes. Además no constituye circunstancia de conducta negativa del constelado por cuanto es parte del proceso de coaching y mentoring dentro de las constelaciones organizacionales sistémicas y que a partir del impacto recibido en la cooepetencia se verían los frutos en la rentabilidad pero en el mediano y largo plazo cuando a partir de evidencias se destraben los procesos productivos y que generan valor agregado a la organización., pues uno de los entrevistados recomienda que los constelados deben sobreponer la ética de la responsabilidad en sus comentarios abiertos que expresan en su calidad de constelados sobre la ética de convicción que posee dadas las distintas culturas organizaciones de donde provienen y así el resultado será el esperado, es decir, un proceso de constelación organizacional sistémico justo y equitativo capaz de mitigar el riesgo de fracaso en esta nueva hoja de ruta llamada fusión.

Pregunta N° 05. ¿Considera usted que un buen gerente debe trabajar conjuntamente con los empleados para lograr los objetivos establecidos? ¿Por qué? ¿Qué acciones considera usted que se debe realizar para mejorar la cooepetencia en la fusión? fundamente su respuesta

EXPERTOS	RESPUESTAS
Entrevistado 1	Sí, porque el líder debe enseñar con el ejemplo, en ese sentido es imprescindible que el gerente deje su postura de jefe y se transforme en un líder transaccional y cobertura todas las expectativas de sus colaboradores. Las acciones que se deben tener en cuenta es que cada componente debe tener una posición bien definida para mejorar su identidad y pueda identificarse con sus nuevos colores.
Entrevistado 2	Sí; constituye una circunstancia importante el hecho de haberse fusionado y del manejo y la gestión del gerente quien debe evitar el impacto negativo de la fusión sobre sus trabajadores. Una de las acciones a implementar seria recoger las experiencias previas de cada elemento o colaborador y realizar un trabajo acorde con los casos de éxito que han tenido en sus respectivas tiendas y que de hecho enriquecerán las políticas en aras de brindar un mejor servicio al nuestros clientes, los potenciales clientes, los clientes nuevos y los recurrentes.
Entrevistado 3	En primer lugar, no estamos frente a personal entrenado capacitado, además este mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo obliga a sacra de la galera estrategias que superen los problemas del día a día sino que previamente se tendría que capacitar a los líderes de tienda en habilidades directivas con liderazgo que inspire y que se vea plasmado en la cooepetencia, que generen acciones en beneficio del crecimiento de la nueva marca, de tal manera que todos se vean beneficiados.
Entrevistado 4	No, por cuanto prima el desorden y la incertidumbre de cómo se manifestara la fusión en los primeros meses de funcionamiento y

	si es que obliga a los gerentes a salir de su zona de confort y los obligue a enfrentar situaciones que ameriten un liderazgo espontaneo. Mientras no se cometa un error, no se puede determinar si es responsable de pertenecer a una tienda acéfala producto de su falta de liderazgo. A la cooepetencia se le atribuye características de trabajo en equipo y alianzas estratégicas pues cada proceso es independiente.
Entrevistado 5	No, porque no se sabe si en ese gerente tiene características propias de un buen líder y pueda motivar a su personal, para ser considerado ante tal circunstancia se requiere haber sido entrenado en ese sentido. Por lo tanto las acciones a tomar están en función de realizar talleres y capacitaciones a todo el personal en temas de cooepetencia.

Interpretación de las guías de entrevistas

Se observa la coherencia de los entrevistados al señalar que un buen líder debe tener experiencia previas de éxito en el manejo del talento humano y que no constituye circunstancia de conducta negativa el poco o nulo traslado de información apropiada a su personal acerca de la fusión, por cuanto prima en estas tres empresas una rivalidad histórica en la pugna por el liderato de la zona en la venta de electrodomésticos. Además los entrevistados afirman que la cooepetencia debe ir acompañada de capacitaciones que aborden temas que la fortalezcan.

Análisis de las guias de entrevistas

Pregunta N° 06. ¿Cómo gerente de un área, ¿cómo establecería armonía entre los miembros de su personal? Explique ¿Usted reconoce a sus colaboradores por hacer el trabajo indicado por la fusión? ¿De qué manera?

EXPERTOS	RESPUESTAS
Entrevistado 1	En el sector Retail es bien conocido el impacto de las ventas sobre la rentabilidad de las mismas y el crédito de consumo asi como las compras en las diferentes campañas que tiene el año hace inevitable que se establezcan las mismas condiciones

	<p>laborales para todos los colaboradores de tal manera que cree un ambiente de sana competencia para reconocer el esfuerzo, el empuje y el trabajo de los colaboradores que más resaltan no solo en números o la parte cuantitativa sino también en la cualitativa para formar líderes que ocupen otras posiciones dentro de la compañía,</p>
Entrevistado 2	<p>Hay varias maneras de crear armonía y una de ellas es reconocer públicamente la tarea cumplida por parte de los trabajadores de tal manera que se sientan identificados y comprometidos con sus líderes en función de cumplir las metas-</p>
Entrevistado 3	<p>En una empresa fusionada que busca ganar terreno no solo ante el cliente externo sino también y con mucha más razón sobre el cliente interno porque este tiene muchas dudas con respecto al funcionamiento de la organización bajo una nueva modalidad de administración.</p>
Entrevistado 4	<p>La armonía se gana con confianza y solidez representada por la empresa, es decir, debe tener recursos necesarios que hagan saber a los empleados que trabajan en una empresa poderosa económicamente que les brinde las alternativas necesarias para que ellos se desempeñen de la mejor manera con los recursos con los que cuentan. En el sector retail se manejan distintos canales que podrían eventualmente mejorar la calidad de vida los colaboradores según su rendimiento dentro de la organización y lo que representa su trabajo dentro de la compañía en términos porcentuales e indicadores de productividad.</p>
Entrevistado 5	<p>Para generar armonía y sincronizarla con la rentabilidad de la empresa es necesario festejar compromisos, ascensos, premios, bonos de producción y demás acciones que motiven al personal y logren ganarse su confianza hacia dentro de la organización y se sientan respaldados, desde el ámbito laboral que repercuta en la economía de sus familias.</p>

Interpretación de las guías de entrevistas

Los entrevistados coinciden en señalar que es necesario generar un clima de armonía bajo este nuevo concepto de cultura organizacional que ha heredado producto de la fusión, además es necesario premiar actitudes y aptitudes que ayuden a cumplir con los objetivos perseguidos por la organización. Las actividades deben estar centradas en satisfacer las necesidades del cliente pero también a partir de ello mejorar la calidad de vida de los colaboradores con eventos que mejoren la interrelación a todo nivel y que se fortalezcan lo vínculos de amistad y camaradería sin olvidar que somos seres humanos y tenemos sentimientos como tales.

Pregunta N° 07. ¿Considera que el papel de un buen gerente o líder influye en el recurso humano y el sistema que administra? ¿Considera que la comunicación es fundamental para mantener un ambiente de trabajo armonioso y saludable? fundamente su respuesta

EXPERTOS	RESPUESTAS
Entrevistado 1	Las características de las empresas modernas obedecen a patrones decodificados que establecen que el líder moderno debe tener cualidades inherentes a las características naturales del ser humano, es decir con sentimientos hacia el prójimo, empático, creativo para premiar, humilde para sancionar y muy meticuloso en la asignación de tareas según las habilidades advertidas por su administración por parte de los colaboradores.
Entrevistado 2	El papel de un buen líder debe estar pauteado por la empresa fusionada y deberá perseguir un objetivo en particular acorde con las necesidades del cliente interno, es decir, el colaborador debe sentirse parte de una familia, que conforma y es pieza fundamental dentro del equipo y que sin su ayuda la empresa no será capaz de cumplir sus metas, para ello la comunicación de la visión y misión es súper necesaria y bien socializada al personal.
Entrevistado 3	La selección del líder debe ser exhaustiva en estos casos de fusión pues la transición de una circunstancia a otra de manera súbita para los colaboradores crea un ambiente de incertidumbre,

	el líder deberá tener la capacidad de desarrollar comunicación asertiva que mejore las relaciones entre las tres empresas antes rivales y ahora socias.
Entrevistado 4	El gerente o líder de un retail debe ser multifacético capaz de crear grupos, empoderando a algunos en la dirección de equipos según sus destrezas y habilidades para mejorar la performance ed su entorno y con ello crear valor con un propósito bien definido para ello se requiere grandes dotes de comunicador, versatilidad y manejo de equipo.
Entrevistado 5	El papel que juega un líder en estas circunstancias de fusión debe ser de compromiso y de actitud ganadora, que contenga grandes dosis de buen humor y capacidad para resolver problemas con una comunicación directa y efectiva, sin medias tintas ni medias verdades que posibilite la participación espontanea de todos los miembros del equipo.

Interpretación de las guías de entrevistas

Los expertos señalan por mayoría que la etiqueta de un buen líder es su poder de convencimiento a través una acertada comunicación que explique de manera implícita las bondades de la compañía y de las posibilidades de realizar una línea de carrera en la organización ganándose un puesto o posición más expectante a los colaboradores de todas las áreas.

Pregunta N° 08. ¿Considera que las brechas sistémicas son una problemática relevante? fundamente su respuesta ¿Considera que si un empleado encuentra oportunidad de crecimiento en su centro de trabajo, mejora la coopetencia?

Fundamente

EXPERTOS	RESPUESTAS
Entrevistado 1	Dadas las características de lo que significa el enfoque sistémico, en cuanto a la resolución de problemas de manera secuencial, ordenada y rápida, es necesario indicar que n o todos saben tácitamente para que sirven, entones se genera una brecha

	importante entre la relevancia de cada problema y de la prioridad que ocupa dentro de una tabla del sentido de urgencias por resolver.
Entrevistado 2	Pienso que lo restringe, el hecho de realizar una constelación organizacional sistémica creara un conflicto cognitivo en los constelados que son en su gran mayoría colaboradores que se encuentran en el <i>front office</i> es decir que viven de las ventas diarias de electrodomésticos y que por obvias razones de política organizacional, no tienen fundamento alguno para que no pueda ser promovido según su antigüedad o productividad dentro de la organización; asimismo en cuanto al pronóstico favorable de la conducta futura del constelado, esto es una valoración de carácter subjetivo que hace el coach, lo cual es debatible, opinable y criticable; asimismo los problemas propios de la fusión que ocasionan mermas, pérdidas y fuga de talentos deben tener alta prioridad y ser efectivamente resueltas en el corto plazo.
Entrevistado 3	Las brechas sistémicas están presentes en todos lados, debido a la falta de conocimiento de esta herramienta, muchas empresas enfilan sus baterías, energías en resolver problemas que no conllevan a grandes resultados en términos de ganancias, por lo tanto hacer un mapeo previo es necesario y útil para que funcione eficientemente el proceso sistémico.
Entrevistado 4	El sistema funciona como un todo, en las empresas del sector Retail tienen nombre propio y se llaman ecosistemas, los cuales son autosustentables y obedecen a un orden sistémico que integran distintos componentes como el tiempo, las operaciones, logística, aprovisionamiento, etc. Estos ecosistemas son manejados por personas y los mejores desempeños siempre son premiados con ascensos y mejoramiento de las escalas remunerativas.
Entrevistado 5	Las capacitaciones hechas por un coach se hacen imprescindible a estas alturas para la empresa constelada. Para manejar mejor

	conceptos de proceso sistémico, donde tiene una influencia evidente de causa efecto sobre el desarrollo de la empresa fusionada, es decir la causa es el logro de objetivos y el efecto es el reconocimiento público por cumplimiento de metas.
--	---

Interpretación de las guías de entrevistas

En forma unánime los profesionales del coaching y el sector retail precisan que el enfoque sistémico es importante conocerlo y aplicarlo; respecto al pronóstico favorable de la conducta futura del constelado, esto es una valoración de carácter subjetiva de las posibles respuestas a un problema, lo cual es debatible, opinable y criticable desde un contexto democrático teniendo en cuenta que ahora coexisten tres empresas en una sola; luego, los problemas que ocasiona la propia fusión, basados en criterios técnicos y profesionales de los líderes de las tiendas.

Pregunta N° 09 ¿Considera que la creatividad aumenta a medida que la organización plantea desafíos a los trabajadores en un contexto conflictivo? ¿Considera que a mayor autonomía que se le dé al empleado aumenta la coopetencia? explique su respuesta

EXPERTOS	RESPUESTAS
Entrevistado 1	La creatividad y la innovación con inventos más prestigiosos han sido creados en caos, el descontrol, la carencia y muchos otros aspectos que coadyuvan al ser humano a crear nuevas formas de coexistir en ambientes desconocidos ha hecho que la humanidad progrese en ese sentido es vital la creatividad en este momento de fusión, creando permanentemente un ambiente de zozobra , brindando la autonomía necesaria para que el colaborador se las ingenie para poder desempeñarse mejor con astucia y creatividad.
Entrevistado 2	Los desafíos imponen retos para los colaboradores y esto los impulsara en conseguir las metas a como dé lugar, siempre y cuando tengan un gran apetito de riesgo con en criterios técnicos y profesionales.

Entrevistado 3	Sí, en cuanto a la parte excluyente o prohibitiva que señala que no se puede aplicar esta u otra actividad en desmedro de la imagen recién ganada de la marca, sino que debe flexibilizarse a criterio del constelador, y así pueda aplicar correctamente el test de coaching y testear los resultados más creativos para socializar y aterrizar experiencia ya vividas.
Entrevistado 4	Sí, por regla general debe ser un colaborador creativo, pero a muchos les cuesta ser creativos es necesario encaminar sus ideas y un elevado costo de inversión en capacitación por parte de la organización.
Entrevistado 5	Sí, porque es un alternativa proporcional para los colaboradores que cumplen sus metas utilizando su creatividad y apoyándose en herramientas digitales de fácil y gratuito acceso que podría incluso considerarse hasta la implementación de un manual que reporte las incidencias de éxito usando la creatividad desencadenando en un ascenso laboral dentro de la empresa.

Interpretación de las guías de entrevistas

Por mayoría los participantes muestran estar a favor de la práctica de la creatividad para el cumplimiento de metas y por defecto alcanzar la tan anhelada línea de carrera dentro de la organización. La implementación de un manual que contenga un índice de buenas prácticas con creatividad quedara a juicio de los directivos de la empresa, pero que todos los entrevistados coinciden en promover la creatividad e innovación como parte de la nueva cultura organizacional que esta germinando en la empresa fusionada.

Pregunta N° 10. ¿Usted como gerente incentiva a sus colaboradores, en posicionarse o alinearse en función a sus resultados? ¿De qué forma? ¿Considera que las características personales y estructurales en relación con los roles y la experiencia laboral, influye en la cooepetencia? Fundamente

EXPERTOS	RESPUESTAS
Entrevistado 1	Así como todos los planetas confluyen alrededor del sol, así los componentes de una organización deben confluir en dirección a sus clientes. Indistintamente del lugar o posición que ostentan dentro de la organización. Según las condiciones, destrezas y habilidades de cada colaborador deberá ser asignada su tarea para expresar sus mejores aptitudes y mejorar el desempeño de las tiendas.
Entrevistado 2	El incentivo a los colaboradores debe partir de ellos mismos y de la confianza que haya generado el líder sobre ellos. Los resultados deben ser una consecuencia de sus actos y ser medibles y cuantificables según la productividad de los colaboradores.
Entrevistado 3	Para alinear a los colaboradores en función a los resultados es necesarios ser recíprocos con el esfuerzo desplegado por parte del colaborador para cumplir con su meta, los premios, incentivos y bonos deben formar parte de un hábito de buenas costumbres, que sea parte del trabajo cotidiano de los trabajadores sin percibirlo como algo inalcanzable.
Entrevistado 4	La capacidad que tenga el líder para inspirar, instruir, enseñar y acompañar al equipo será fundamental para el logro de objetivos y se reflejara en los cierres de cada mes, donde efectivamente se verá la muñeca en el mando por parte del líder y en consecuencia si el colaborador recibe esa motivación intrínseca que tanto busca.
Entrevistado 5	La situación de la empresa fusionada debe contemplar errores, fracasos y frustraciones propias de la incertidumbre y riesgo que tomaran los lideres para llegar a las metas. Digerir esas situaciones de la mejora manera hará que el equipo sea fuerte y todos cumplan sus metas de manera natural.

Interpretación de las guías de entrevistas

Los participantes entrevistados en forma unánime sostienen que los colaboradores deben responder a las exigencias propias de los grupos de interés de manera espontánea tras la constelación, alineados hacia el cliente y en función de él, obtener resultados asombrosos que conlleven a la sostenibilidad en el tiempo de la fusión de la organización.

V. DISCUSIÓN

Las constelaciones organizacionales sistémicas consisten en detectar e interpretar imágenes de solución de problemas cotidianos que entranpan o traban el progreso eficiente de la organización. Esto puede lograrse a partir del coaching sistémico y ontológico.

La cooepetencia consiste en realizar una sinergia entre dos o más empresas del mismo giro o rubro que uniendo sus fortalezas y ventajas comparativas, puedan consolidarse competitivamente y sin antes fueron competencia directa, ahora trabajan empujando una misma empresa.

Según Bennett & Lemoine (2014). En estos tiempos del mundo VUCA en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo las empresas tienen diversos conflictos que son casi imposibles de resolver y son de índole de la gestión del desarrollo potencial del talento humano y de su adaptación al cambio, motivo por el cual esta investigación tuvo como propósito determinar si las Constelaciones organizacionales sistémicas permiten visualizar la influencia de estas en la Coopetencia de la fusión de Integra Retail S.A. en la ciudad de Trujillo-2020.

Dentro de las debilidades y entrampamientos que se produjeron en los albores de la presente investigación, se puede tomar en cuenta ciertos aspectos previos a la consolidación de la imagen de respuesta hacia el descubrimiento y eficacia de las constelaciones organizacionales creando un ambiente de credibilidad, confianza y clima de camaradería con los encuestados que son los colaboradores de las tres tiendas fusionadas tomando en cuenta el poco o nulo conocimiento en los temas elegidos de estudio y de estas herramientas en la transición natural de la fusión de Integra Retail S.A. Sin embargo respecto a las herramientas utilizadas, se sometieron a la evaluación de tres expertos coaches ontológicos del país, Mónica Mezzich Giraldo, Ingrid Rojas Lazo Cruzatt y Mya Garro Minaya, quienes indicaron sus observaciones y dieron las recomendaciones necesarias para que los resultados de la investigación sean los más precisos posible bajo cierto nivel técnico.

Los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados y de las entrevistas realizadas a personas, colaboradores y expertos de la ciudad de Trujillo, fueron muy cercanos de aplicarse a través de la plataforma ZOOM dadas la coyuntura por pandemia se optó por guías de entrevista a profundidad virtual. Gómez (2011) atribuye las coincidencias en los resultados y datos de los productos académicos más representativos involucrados en el tema de las constelaciones organizacionales sistémicas en las organizaciones. Tenemos casos de éxito en Alemania, Inglaterra, Francia y España por Roevens (2008), Echegaray (2008), Jurg (2007), Motto (2006) y Gómez (2005), productos académicos científicos reconocidos en distintas universidades y gremios o colegios profesionales del país y del mundo entero. Logro de objetivos: Medida de adecuación KMO 0.896 > 0.50, Prueba Esférica Bartlett 0.000<0.05, Los resultados de la variable independiente: Ambiente laboral: Medida de adecuación KMO 0.874 > 0.50, Prueba Esférica Bartlett 0.000<0.05, Motivación: Medida de adecuación KMO 0.758 > 0.50, Prueba Esférica Bartlett 0.000<0.05, Filosofía organizacional: Medida de adecuación KMO 0.846> 0.50, Prueba Esférica Bartlett 0.000<0.05, Cooperación: Medida de adecuación KMO 0.894 > 0.50, Prueba Esférica Bartlett 0.000<0.05, Estándares sistémicos: Medida de adecuación KMO 0.789 > 0.50, Prueba Esférica Bartlett 0.000<0.05, Posición: Medida de adecuación KMO 0.796 > 0.50, Prueba Esférica Bartlett 0.000<0.05. Y sobre las dimensiones de la variable dependiente: Recursos colaborativos: Medida de adecuación KMO 0.842 > 0.50, Prueba Esférica Bartlett 0.000<0.05, Trabajo en equipo: Medida de adecuación KMO 0.798 > 0.50, Prueba Esférica Bartlett 0.000<0.05, Identidad: Medida de adecuación KMO 0.575 > 0.757, Prueba Esférica Bartlett 0.000<0.05, Adaptación al cambio: Medida de adecuación KMO 0.751 > 0.50, Prueba Esférica Bartlett 0.000<0.05, Integración: Medida de adecuación KMO 0.642 > 0.50, Prueba Esférica Bartlett 0.041<0.05.

Los resultados de la tabla 4 presentan el nivel de las variables de investigación en los colaboradores y directivos de la fusión Integra Retail S.A., señalando que el nivel de Constelaciones organizacionales sistémica y cooepetencia está en un rango de 47.2% y 43.4% respectivamente, de los encuestados tienen un nivel BUENO con respecto a ambas variables. Lo suscrito, se contrasta y coincide,

según Echegaray (2017) quien afirma que las constelaciones organizacionales en un 69% resuelven los conflictos del día a día de las organizaciones. También se afirma con, Castro (2018) que el proceso de adaptación a la cooepetencia producto de una fusión es traumática y que conlleva a tomar ciertas decisiones a través de la constelación organizacional, está orientado a incrementar las habilidades, aptitudes, desenvolvimiento, y desarrollo del potencial humano a través de entrenamiento continuo y participación plena con involucramiento.

La Teoría del Programa de Coaching sistémico y Constelaciones Organizacionales de Gunthard Weber en los años 80, donde se une con la base de la TGS (Teorías Generales de Sistemas) con contribuciones de la Gestalt, la automatización y el humanismo entre otras. Es decir que se entiende la forma de la aplicación de los Coach Sistémicos para ello es importante que se parta de ciertas premisas sistémicas que fueron descubiertas por Bert Hellinger.

En el 2018 sufrimos una crisis económica mundial, que tuvo impacto directo en el modo de actuar y desarrollarse de las organizaciones modernas, exigiendo su transformación digital evolucionando con sostenibilidad en el tiempo. Los encuestados sostienen que es necesario adaptarse a la nueva normalidad, imperando y obligando a los colaboradores a ser resilientes, es decir, tener capacidad de reacción ante la adversidad y controlarse de manera intuitiva. Del mismo modo se tiene claro el alto número de decesos mercantiles o emprendimientos que quiebran diariamente en el Perú y en objetivamente en la ciudad de Trujillo, y que bajo esa premisa se necesita implementar herramientas gerenciales modernas como el enfoque sistémico, para evitar esta traumática transición. Esto se corrobora con el planteamiento de Randstad (2017), quien manifiesta abordar cada uno de los componentes del entrono VUCA; volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad con respuestas rápidas y distintas. Y es posible que las constelaciones organizacionales ayuden a develar esa relación natural con la cooepetencia que coexiste con las organizaciones y que conocerlo, puede ayudar a mejorar la conducción de las organizaciones fusionadas.

En relación al nivel de las dimensiones de las constelaciones organizacionales sistémicas en la tabla 5 están bordeando la escala “Bueno”, en el 54.7% de la dimensión Logro de objetivos, (39.6%) para la dimensión Ambiente Laboral o “Bueno” (41.5%) en la dimensión Productividad. Las leyes organizacionales de manera análoga, en las empresas e instituciones –que son sistemas sociales secundarios, funcionales y acotadas en el tiempo, a diferencia de lo primario, emocional e infinito del sistema familiar- existen leyes invisibles que si no son respetadas traen problemas empresariales como clima laboral negativo, alta rotación de personal, alejamiento de clientes, proyectos que nunca se concretan, demasiado esfuerzo y pocos logros, etc. Exponemos estas leyes – basado en los estudios y aplicaciones de Hellinger, G. Weber, Horn & Brick, Guillermo Echeagaray e incluso en investigaciones de Watzlawick, Bateson, Luhmann, entre otros. Aquí, nos extendemos a seis leyes que forman parte del modelo de comprensión e intervención llamado Coaching Sistémico.

En su teoría De Lope (2016) describe así las Configuraciones Organizacionales; cada individuo no discurre de manera individual y actúa solitariamente, sino que pertenece a un sistema familiar u organizacional. El sistema gana protagonismo con respecto al individualismo de cada persona. Es decir que el sistema evidencia cuando se tienen conflictos para luego posteriormente realizar una búsqueda de las mejores soluciones que permitan que sean beneficiosas para toda la organización. El sistema se ve afectado cuando existe un comportamiento disociativo e individual de uno de sus componentes. Basta un sistema para pertenecer a una red de sistemas cada uno con partes, componentes, miembros y, a veces, el compromiso de un miembro para con un sistema determinado está hipotecado previamente en otro sistema.

Actualmente la ley sistémica ayuda a los diferentes sistemas permitiendo que estos evolucionen y crezcan de una manera sólida y constante, disminuyendo los problemas y además esto permitirá que tanto la eficiencia como la eficacia aumenten dentro de la organización.

En lo que corresponde a la tabla 6 Nivel de las dimensiones de la competencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. las preguntas estuvieron orientadas a indagar si los encuestados consideran a las organizaciones como

seres vivos, donde las dimensiones son Recursos colaborativos, Trabajo en equipo, Identidad, Adaptación al cambio e integración.

La teoría de los juegos aplicada a las estrategias comerciales según Burin (2017), la cual toma a la coopetencia como una nueva forma de pensar en los negocios ya que esta estrategia consiente poder realizar un diagnóstico, además que nos muestra alternativas que no se consideraban con anterioridad ofreciéndonos una visión completamente distinta del problema y de esta manera se puede mejorar el producto o servicio que se ofrece al mercado compartiendo diversos criterios y estrategias que permitan a las empresas redefinir los precios, además también permite que se realice una segmentación de la clientela a la que se quiere llegar así como mejorar la atención que se ofrece.

En referencia al marco conceptual, las afirmaciones están alineadas a los conceptos sobre la coopetición o coopetencia es básicamente el concepto equilibrado y expresa su significado en fusionar dos palabras, competición o competencia y la cooperación y rivalidad, si bien es cierto estas palabras parecen un oxímoron, la finalidad del vocablo es que se alcance un enfoque totalmente nuevo dentro de las estrategias empresariales, este concepto fue mostrado por los autores Barry, Nalebuff, Adam y Brandenburger en el año 1996 cuyo libro titulado Coopetencia, describe un vuelo totalmente nuevo el cual acoge a las teorías matemáticas de juegos. Esta idea no está basada en qué tiene que ver un perdedor para ganar necesariamente, cómo se trata en los juegos de ajedrez. Sino que habla de un concepto totalmente revolucionario en el que ambas partes ganan por medio de una estrategia que se toma en conjunto y de esta manera se produzca sinergia cooperando mutuamente.

Lo que realmente quiere decir esta teoría de coopetición es que por medio de colaboraciones y cooperaciones ya sea dos o más empresas que poseen un mismo nicho de mercado se puedan beneficiar de manera mutua, inclusive si se ve por el lado económico, ya que ambos rivales pueden tomar decisiones que permitan llegar a acuerdos cooperativos y ver si el Net Value que se comparte es realmente superior a trabajar y competir cada uno por separado. Un claro ejemplo, es que se podría de cierta forma medir cuál es el valor neto

de sus activos de cada una de las empresas calculando la diferencia existe de los valores de los mercados de dichos activos restándole es la deuda neta (así como cuentas por pagar, créditos, etc.) luego, se divide entre los números de acciones que posee la empresa y se obtendría los valores netos de los activos es decir, lo que vale cada una de las acciones De esta manera se puede tomar una mejor decisión con respecto al crecimiento y ver si realmente la cooperación es propicia, sin dejar de lado qué tiene que ser un crecimiento mutuo y sobre todo equilibrado en los factores financieros de manera controlable y sostenible.

Coopetencia y co-inspiración según Carbajal (2015) la estrategia de cooperación es una estrategia de ganar, según la visión que la autora tiene esta estrategia no solo existe para la cooperación entre empresas sino para compartir es decir para adquirir valor y posicionarse en el mercado tan competitivo en el que se encuentran y prosperan las compañías.

También afirma que el uso de la cooperación por las empresas permite que se pase de un perder – perder a un ganar – ganar ya que ambas empresas se unen para la creación de un mercado lo más grande posible en el cual ambas se beneficien.

En lo que se refiere al marco teórico, las afirmaciones están referidas a las dos variables de estudio, los resultados de algunas tablas en respuesta al instrumento nuestro cuestionario pueden determinar diferencias evidentes ya que es posible que se deba a lo poco conocido que son estas variables. Y finalmente en el marco filosófico las afirmaciones toman como referencia que la realidad se construye (El Constructivismo), que la aceptamos como se nos revela (Imagen de respuesta) y que el hoy es el verdadero y único momento donde debemos actuar (Terapia Gestalt).

En las entrevistas, cuando se analiza la Cooperación, aparecen expresiones de lo mágico que son las constelaciones para resolver problemas y entender las cosas, las mismas que son expresadas por personas que incluso desconocen del problema. Y que ello no es posible con las metodologías tradicionales. Estas expresiones respaldan el concepto mostrado por los autores Kylänen & Rusko

(2011) hablan también de lo que es coo-petencia intencional y coo-petencia no intencional, desde el papel de los poderes públicos y semi-públicos en el surgimiento de la coopetencia. La coo-petencia intencional se refiere al balance entre la cooperación y la competitividad que es resultado de una planificación consciente, estratégica y basada en el pensamiento racional. Paralelamente, se habla de coo-petencia no intencional la cual se refiere a la relación entre la cooperación y la competencia en los procesos inter-organizacionales que son contingentes, en constante evolución y emergentes.

En lo que compete al paradigma económico actual, la expansión y sostenibilidad con propósito se ha transformado en la estrategia empresarial más utilizada por las organizaciones. La transformación digital, la globalización, la innovación, la tecnología, las crisis sanitaria y económica, los mercados volátiles hacen que las compañías deban tener una versatilidad que vaya acorde con la vorágine en que se encuentra nuestro mundo en la actualidad.

Estos resultados coinciden con los resultados de Gómez (2004) al evidenciar la mejora de los indicadores en los logros de objetivos, ambiente laboral, productividad, filosofía organizacional, cooperación, estándares sistémicos y niveles de posición dentro de la organización de los colaboradores que participaron como nexos en sus procesos y desenvolvimiento con o sin enfoque central hacia el cliente en las constelaciones.

Coincide también con la investigación de Rosselet y Senoner (2015) al demostrar que las constelaciones integran como se clasifican los métodos escénicos, ya que permite que se interpreten hechos explícitos en un determinado tiempo y espacio. Esta herramienta abre una serie de diversas oportunidades que otras técnicas no pueden ofrecer permitiendo que se refleje una intensión que permite que se corrija errores y se proyecte a futuro. Registra la menor media antes. Y es importante evidenciar que el elemento “incertidumbre” del entorno VUCA, que nos dice que el mundo es incierto y hay mucho riesgo que mitigar en distintos escenarios. (Bennett y Lemoine 2014).

En la tabla 1 el resultado obtenido se busca hallar el nivel sobre constelaciones organizacionales sistémicas en la fusión de Integra Retail S.A. en los colaboradores y directivos de la ciudad de Trujillo-2020. Una vez más, los resultados coinciden con lo resaltado por Gómez (2004) cuando muestra distintos rangos de los indicadores en los niveles de logro de objetivos, filosofía organizacional y ambiente laboral de los colaboradores que participaron en las constelaciones. También se acomoda con la investigación de Roevens (2008), ya este da por conclusión que varias de los colaboradores que formaron parte de una constelación e en esta fusión, cambiaron su percepción sobre las soluciones a problemas cotidianos.

Al evaluar el performance de las conclusiones que se le atribuyen a las constelaciones organizacionales y a la cooepetencia, muestran la participación porcentual de las afirmaciones respecto a las constelaciones organizacionales y la cooepetencia respectivamente.

Con respecto a las afirmaciones relacionadas a las constelaciones organizacionales, advertimos que las afirmaciones con menor media se refieren a los estándares sistémicos, afirmación a la que llega Príncipe (2017) al concluir que cuando se refiere a los estándares sistémico lo hace desde el paradigma de sistemas vivos que se diferencias al abordar dos temas puntuales: la expansión y la supervivencia, y es en ese sentido, que las organizaciones son sistemas vivos-sociales. Bajo ese enfoque, Kaat y De Kroon (2016), hacen hincapié que las organizaciones son sistemas vivos, porque se observan como confluyen de manera autónoma pero con una íntima relación con el entorno exterior, en un inclemente proceso inestabilidad, incertidumbre, riesgo y estabilidad. De la misma manera, Echegaray (2013), coincide con ese enfoque cuando se concluye que la organización se comporta como un organismo vivo. En ese sentido, Stam (2016) afirma que, desde un enfoque de estándar sistémico, una organización se maneja desde una plataforma específica y que confluyen entre sí como seres vivos.

Observar a las organizaciones como un sistema orgánico, autónomo pero con vida propia, capaz de auto sostenerse y prevenir vicisitudes en el futuro

cambiante, es un paso vital para socializar los estándares sistémicos. Por eso Stam (2016), asevera que el enfoque sistémico puede develar lo que realmente ocurre cotidiana y espontáneamente en una organización.

Y como ya se mencionó, los expertos entrevistados afirman que desde los albores de las organizaciones su comportamiento se basa en energía propia, producto de los sentimientos encontrados de los colaboradores, directivos, empresarios, emprendedores, en tal sentido lo que se busca es darle un rostro humano a la imagen de solución de los problemas a través de las constelaciones organizacionales sistémicas.

En la evaluación a las dos afirmaciones con mayor media, están referidas a los logros de objetivos y filosofía organizacional. Consideramos que ello no quedó tan claro en los encuestados. Estas afirmaciones se expresan al elevar el nivel, en descripción de las intervenciones en la imagen de transición en cuanto a la fusión. En tal sentido, ello queda más socializado, en los colaboradores que pasaron por la experiencia de una constelación organizacional a través de un simple coaching.

Sin embargo, los entrevistados luego de la constelación y la cooptencia de la fusión si socializaron los estándares sistémicos y los rituales institucionales. En relación al primer paso los estándares sistémicos “Los sistemas tienden a completarse y confluir”, expresaron que pese a la fusión mantienen los rituales institucionales de las empresas absorbidas, pues gracias a ellos la empresa ha logrado tener sostenibilidad en el tiempo y sobrevivir, y que aunque ya no tengan los colores primigenios, siguen perteneciendo a ella. Coincide con Stam (2016) que afirma que todos los componentes que han pertenecido a la empresa, perduran en el tiempo obtienen su derecho de mantener su posición en el sistema que conforma la organización.

Con respecto al segundo principio “Los sistemas quieren intercambiar”, el ambiente laboral corresponde al principio de equidad, dará el espacio y lo que se merece a cada componente de la organización generando un grato lugar para trabajar. Establecieron que es de carácter obligatorio ser recíproco, pues el equilibrio debe ser mantenido por las personas y colaboradores en todos los

aspectos de su vida. Corroborado por lo afirmado por Echegaray (2013) quien suscribe que toda empresa robusta debe mantener una interrelación efectiva entre sus colaboradores y su entorno de tal manera que mejore las aptitudes y la productividad de los mismos tanto en cantidad como en calidad.

Al respecto Stam (2016) comparte el concepto, cuando afirma que en las organizaciones debe estar de manera permanente un proceso recíproco de dar y recibir.

Cuando se analizan el tercer principio “Los sistemas necesitan ex profesamente un orden” afirmaron que cada componente necesita una posición bien definida con señalamiento preciso de sus funciones, responsabilidades y desempeños. Corroboran lo afirmado por Príncipe (2017) al referirse que en el contexto del trabajo cotidiano en una organización, cada componente deberá tener una función, tarea e indicador seguro la organización tendrá sostenibilidad en el tiempo.

En referencia al cuarto principio “Los sistemas armonizan para alcanzar su destino”, los entrevistados mencionan que todo emprendimiento en el fragor de su desenvolvimiento debe tener un propósito u objetivo que trascienda a través del tiempo. Coincide con Príncipe (2017) quien afirma cada organización como ser viviente quiere contribuir de manera recíproca entre los colaboradores de la misma y la sociedad o comunidad en la que se desarrolla.

Cuando se refieren a los estándares sistémicos, reconocen que las constelaciones organizacionales es un entorno donde confluyen los colaboradores, los fines, las personas, los procesos en distintos tipos de ecosistemas y que los problemas no empiezan donde aparentemente se manifiestan, sino en comportamientos mal enfocados desde cualquier punto de la pirámide organizacional. En ese sentido, para Príncipe (2017) desde los estándares sistémicos se expone el total y el cómo se interrelaciona con los demás. Y termina suscribiendo que las soluciones se hallan inmersos en los componentes del ecosistema y no propiamente en ellos.

Y en aras de analizar los estándares sistémicos, afirman que las organizaciones suelen repetir maneras de comportamiento asumidas en el pasado en

escenarios de la actualidad, creando un desfase evidente, que inevitablemente las conlleva a no advertir la realidad que está ni más ni menos frente a sus ojos ante un contexto tradicional. Estas conclusiones coinciden con lo expresado por Príncipe (2017) cuando determina que las maneras elocuentes de éxito de resolver problemas que permitan a la organización sobrevivir y sostenerse en el tiempo, se incorporan a la filosofía organizacional y son socializadas a los nuevos colaboradores. Sin embargo ante un mundo cambiante estas alternativas podrían ser ineficientes sin respuestas rápidas.

Y en relación a las afirmaciones relacionadas a la Coopetencia, las afirmaciones con menor media se refieren a que en las organizaciones existe cierto nivel que no puede socializarse pero que es importante para la consecución de su éxito y se expresa en las interrelaciones ocurridas entre los elementos que configuran el sistema vivo. Confirman la importancia en referencia a la coopetencia de la fusión en cuestión. Maldonado & Díaz (2019) En su investigación coincide en afirmar que los recursos colaborativos y el trabajo en equipo lo que genera un mayor nivel de competitividad, también se afirma que a través de la Identidad apropiada se obtienen mayores ventas y se abarca una mayor cantidad de mercado. Y argumentan que darse cuenta de este conocimiento, haría que las organizaciones fueran más competitivas, eficientes y mejor comunicadas, favoreciendo a un mejor liderazgo. Ayudaría a los gerentes y dueños de las empresas fusionadas a mirar los hechos desde una perspectiva diferente, y sentir esta nueva experiencia desde un plano tridimensional.

En ese sentido, tomar consciencia de la existencia de la coopetencia y su importancia en las organizaciones, es aceptar los beneficios del enfoque sistémico. Es mirar y sentir una situación manteniendo la vista en las interconexiones y relaciones que se generan con los otros elementos. (Echegaray, 2017).

En referencia a las dos afirmaciones con mayor media, están relacionadas a los Recursos colaborativos y Trabajo en equipo. Y nuevamente, el haber desarrollado el nivel de la constelación hasta la imagen primigenia no dio chance a determinar lo que Echegaray (2013) expresa en ese sentido: “De esa

manera, la posición se transforma en inteligente”. Los estándares sistémicos están ocultos y codificados en el lenguaje corporal espacial, no verbal” y el cuerpo advierte y decodifica soluciones que la mente desconoce. Y nuevamente aseguramos, que estas experiencias quedaron en evidencia durante el proceso de desarrollo de las constelaciones organizacionales sistémicas.

Mientras que, en cuanto a las entrevistas, confirman lo sustentado por Echegaray (2013) cuando analizan la espacialidad “desde dónde” y “cómo” los componentes se relacionan y se observan mutuamente además de interpretar hacia donde se enfocan, lo que hace hincapié en la percepción de la realidad. Y con respecto a la identidad, afirman que cada organismo se adelanta de manera intuitiva a circunstancias a ocurrir. Incluso algunos participantes se adelantaron en señalar lo del sexto sentido y la intuición propia de las damas. Al respecto del análisis de los elementos adicionales considerados en la solución del problema (adaptación al cambio). El anexo 15 compila las respuestas que advierten la aplicación de las definiciones, como: La teoría de los juegos, las necesidades básicas fundamentales, las interrelaciones entre los componentes del sistema, las palabras acrónicas del entorno o mundo VUCA, entre otras.

Es necesario reconocer que la propuesta de mejora en función de una capacitación mejora las condiciones y se logra interpretar de mejor manera las soluciones a los problemas que se presentan cotidianamente, estos resultados coinciden con las investigaciones de Gómez (2004) y Roevens (2008), debido a que se analiza el impacto de la capacitación en nuestra propuesta, los colaboradores cambiaron su perspectiva de los problemas.

Al evaluar el impacto de las constelaciones organizacionales sistémicas, el efecto en sus apreciaciones fueron mucho mejores, esto se advierte por lo expresado en las entrevistas. El nivel sobre cooepetencia se evidencio durante la constelación, gracias a las convergencias realizadas, las mismas que coinciden con Echegaray (2013). Es necesario precisar que mi formación como coach, líder emprendedor y apoyo el desarrollo de la constelación en las distintas unidades productivas asesoradas. En lo que respecta a Gómez (2011),

Para lograr una adecuada constelación se necesita experiencia y preparación previa como coach.

Las personas consteladas logran imponer una nueva versión de la realidad quedando un abanico de opciones para tomar la mejor decisión en cuanto a estrategias y herramientas gerenciales que le convengan a sus organizaciones en este caso analizamos a la fusión de Integra Retail S.A.

Y nuevamente, estos resultados coinciden con lo manifestado por Lujan (2020), al afirmar que las constelaciones organizacionales proporcionan a las personas mayor capacidad de interpretación sobre los distintos escenarios, problemas y advierten las posibles soluciones a estos inconvenientes propios de un sistema vivo. Según Gómez (2011) asegura que las constelaciones organizacionales sistémicas en las empresas coadyuvan a los componentes del sistema a cambiar de perspectivas en relación a la solución de problemas inminentes.

En ese sentido, Weber (s.f.) confirma que “El desarrollo de Constelaciones en Organizaciones permite encontrar de manera rápida y oportuna, un número pertinente de información que conlleva a soluciones de problemas que bajo enfoques cuestionados, desfasados y tradicionales no lograrían solucionarlos y continúa suscribiendo que las Constelaciones Organizacionales sistémicas son una herramienta eficiente y eficaz en favor del talento humano involucrado en una organización. Y concluye afirmando que no siempre la imagen que proyecta una organización sea la definitiva luego de constelar sus procesos y advertir a través de la técnica, la presencia innumerable de información que cada componente desde su posición enfoca hacia el interior y exterior del ecosistema.

Al respecto, Burin (2017), creador de la teoría de los juegos aplicada a las estrategias comerciales la cual toma a la coopectencia como una nueva forma de pensar en los negocios ya que esta estrategia consiente poder realizar un diagnóstico, además que nos muestra alternativas que no se consideraban con anterioridad ofreciéndonos una visión completamente distinta del problema y de esta manera se puede mejorar el producto o servicio que se ofrece al mercado compartiendo diversos criterios y estrategias que permitan a las empresas redefinir los precios, además también permite que se realice una

segmentación de la clientela a la que se quiere llegar así como mejorar la atención que se ofrece.

Y corrobora Stam (2016) que las constelaciones son la manera más veloz y oportuna de encontrar omnipresencia. Esta precisión, reconforta la importancia de las constelaciones en cocrear el futuro emergente en función de la supervivencia de la organización, una futura posibilidad que está buscando expandirse.

Bajo esta circunstancia, se consolida que los privilegios de las constelaciones organizacionales sistémicas en visibilizar a la cooepetencia y su influencia sobre esta en la fusión de Integra Retail S.A. vienen siendo ya vinculados y suscritos en otras investigaciones desarrolladas principalmente en Europa. En tal sentido, Gómez (2011), refiere:

Cabe señalar que los resultados de los trabajos de investigación más importantes e impactantes desarrollados en Europa, especialmente en Inglaterra, Alemania, España y Francia, entre otros, por Ruppert, Jurg, Motto (Roevens, 2008), Echegaray (2008) y Gómez (2005), se puede descifrar que los resultados que expresan son en gran medida similares y con un alto nivel de integración sobre las distintas implementaciones de las constelaciones sistémicas en las organizaciones.

Por lo tanto, Gómez (2011) también sostiene que el trabajo con constelaciones sistémicas en las organizaciones es una herramienta innovadora para los enfoques mixtos de los departamentos de investigación científica en toda Europa. Ya que las dos tesis doctorales en España y Holanda (Gómez, 2005 y Roevens, 2008) que usan el enfoque de las constelaciones sistémicas en las organizaciones eslabonan un hilo conductor para el camino ya iniciado en ese sentido, que a cada instante contribuye con nuevas investigaciones al respecto a nivel global. Y que la investigación realizada en Holanda, ha creado una gran huella indeleble en la consecución de este modelo, que ha permitido que la herramienta de las constelaciones se constituya como conocida en los claustros universitarios y en las diversas plataformas científicas indexadas.

En cuanto a la realización de las constelaciones organizacionales sistémicas y las entrevistas realizadas, se procedió a analizar las entrevistas utilizando la plataforma digital ZOOM. Este proceso ayudó a la identificación de 10

categorías por variable estudiada. El entorno VUCA, Génesis y albores de las organizaciones, Estándares Sistémicos y Percepción del contexto actual.

En cada categoría se advierte una mayor socialización y asimilación de las dimensiones de las dos variables. Es como si la constelación organizacional les haya proporcionado habilidades intuitivas bajo un “ojo mágico”, desarrollo cognitivo asertivo y corazonadas transformadas en soluciones eficientes ante problemas coyunturales. Bajo ese escenario Echegaray (2017) afirma: Unos ojos que tienen una mirada amplia sin percatarse en detalles, sino con un amplio espectro viendo más allá de lo evidente, una mirada que no fijan los ojos en solo observar sino que les permite percibir y prescribir múltiples alternativas de solución. Lograr aprender la perspectiva sistémica significa educar la percepción. (p.42).

La observación acopia, fija detalles muchas veces inoportunos. En cambio, la percepción, prescribe sin valorar escalas, interpreta, otorga, aprehende y desaprende.

Lujan (2020) sentencia que una de las conclusiones más importantes en la investigación de Roevens, indica que los consteladores organizacionales, clientes internos y externos, representantes y observadores son volubles a sus miradas respecto a los problemas y los perciben con reestructuradas formas de evolución a través de los estándares sistémicos. Gómez (2010).

Y Roevens (2008) complementan su trabajo de investigación al evidenciar que las constelaciones proporcionan ayuda a las personas y/o colaboradores a sentirse más en frecuencia y confluencia con los sistemas que forman parte desde sus posiciones.

También se afirma que la actitud sistémica es un buen elemento básico para el trabajo con constelaciones. Que el mundo tiene un pensamiento por lo general limitado y limitante; bajo esa condición la observación bajo el enfoque sistémico ayuda a romper todos los límites y paradigmas.

Finalmente, el modelo bajo el enfoque sistémico deja visualizar el conocimiento de Constelaciones organizacionales sistémicos y su influencia en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A. y permitir elaborar un mapeo secuencia con el rol estratégico de la constelación organizacional sistémica y

su impacto en la cooepetencia. Y compila la información registrada y obtenida por la investigación. Permite, a través de una mirada, identificar lo sistémico que es el proceso de transición conductiva de las organizaciones desde el enfoque de un sistema vivo y en un mundo que ya se cuenta como desfasado y que va quedando en el pasado.

Que está a merced de factores de influencia externos e internos que se interrelacionan entre ellos, muchas veces de manera espontánea. Que es vital entender los cuatro principios sistémicos, brindar su homenaje respectivo en cuanto a su origen, su historia y decodificar los estándares sistémicos. Y de hacerlo de manera idónea, el beneficio será adaptarse a la nueva normalidad que existe hoy en día, la cooepetencia con factor fundamental en la fusión de Integra Retail S.A., útil para su expansión, supervivencia y sostenibilidad en el tiempo. Los casos de éxito de cooepetencia se van sumando y dejando prevalencia que la misma no es una alianza estratégica ya que esa figura se da entre organizaciones de distintos giros o rubros y la cooepetencia sobre organizaciones que pertenecen al mismo giro o rubro del sector del que provienen.

VI. CONCLUSIONES

El nivel de las constelaciones es el apropiado en la organización e induce de manera tacita el éxito de la constelación organizacional sistémica muy bien pauteada, por ello concluimos que casi el 50% de los encuestados afirma que el nivel de constelación organizacional tendrá alto impacto con la variable dependiente.

El nivel de cooepetencia que existe en la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020 es el adecuado, ya que se produjo de manera natural, generando una transición que hasta la fecha sigue en ese proceso y que se ha asimilado de manera eficiente en el posicionamiento mental de los colaboradores de las tres tiendas fusionadas.

- 6.1. Tanto los recursos colaborativos, trabajo en equipo, identidad, adaptación al cambio e integración que existe en la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020 tienen un alto impacto en el desempeño de los colaboradores, pese al recelo propio de la fusión y de la trasgresión abrupta de la cultura organizacional y los colores antes defendidos.
- 6.2. La influencia de la dimensión logro de objetivos de las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020 tuvo índices muy peculiares que concluyen en afirmar que esta dimensión tiene un alto grado de impacto sobre la cooepetencia y amalgama el trabajo colaborativo con el logro de metas y objetivos anuales.
- 6.3. Se determinó que la influencia de la dimensión ambiente laboral de las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020 es notable, ya que no se han perdido del todo los rituales institucionales que constan de canticos, himnos y capacitaciones fugaces que involucran al colaborador y que crean un agradable clima laboral.
- 6.4. Queda concluida y se refrenda que la influencia de la dimensión motivación de las constelaciones organizacionales sistémicas determina el éxito en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.,

Trujillo – 2020, ya que a partir de una motivación intrínseca donde se vela por mejorar la calidad de vida de el y de sus familias.

- 6.5. Concluimos que determinar la influencia de la dimensión filosofía organizacional de las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020 es un hecho palpable quienes han hecho de la fusión una comunicación asertiva, capaz de mantener las filosofías de las tres tiendas fusionadas.
- 6.6. Se concluye que determinar la influencia de la dimensión cooperación de las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020 pasa por una transición espontánea y natural, ya que esa dimensión cooperación, calza firmemente con el propósito de la cooepetencia.
- 6.7. Se concluye que determinar la influencia de la dimensión estándares sistémicos de las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020 es un excelente marco de referencia para conocer el enfoque sistémico y su propósito como enfoque sistémico de solucionar conflicto y problemas poco evidentes y de difícil diagnóstico.
- 6.8. Determinamos que la influencia de la dimensión posición dentro de la empresa de las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020 es adecuada y pertinente. Toda constelación tiene ubicaciones, espacios y posiciones que se deben respetar bajo el enfoque de jereraquia, tanto por experiencia en la empresa como el tiempo de antigüedad en la misma.
- 6.9. Se determinó la influencia de las constelaciones organizacionales sistémicas en la dimensión recursos colaborativos de la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020 dado que la colaboración, la cocreación y sinergias son pilares fundamentales de la cooepetencia.
- 6.10. Se concluyó que la influencia de las constelaciones organizacionales sistémicas en la dimensión trabajo en equipo de la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020 ya que según las estadísticas refiere que la política de todas las tiendas fusionadas era el trabajo en

equipo como piedra angular del cumplimiento de la cooptencia en aras de cumplir objetivos que persiguen la organización.

- 6.11. Concluimos que la categoría Competencia de Constelaciones Organizacionales Sistémicas en la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020 influye adyacentemente, ya que a partir de talleres según refieren nuestras entrevistas serian el camino ideal para lograr los objetivos.
- 6.12. Se concluye que develar la categoría estrategias de las Constelaciones Organizacionales Sistémicas en la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020 funciona para definir el futuro dentro de la visión y misión acorde con el apetito de riesgo de la empresa para ganar mayor participación de mercado.
- 6.13. Concluimos que la categoría factores económicos financieros de la Coopetencia en la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020 según los expertos en su mayoría distinguen que las utilidades y el manejo y administración del recurso escaso que es el dinero deberán estar dentro del marco de un presupuesto maestro muy bien constelado.
- 6.14. Se concluye describir la categoría Condiciones Laborales de la Coopetencia en la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020 para efectos de medir las recompensas, premios y bonos para motivar a los colaboradores a partir de atractiva condiciones laborales.
- 6.15. Todo esto nos invita a pesar de la profundidad conceptual de las variables, evidenciándose que la fusión permitió cambiar paradigmas de interpretación de los hechos de varios de los colaboradores y de la importancia de supervivir en mundo cambiante.
- 6.16. Se analizó la información que los emprendedores, empresarios, colaboradores y directivos la fusión Integra Retail S.A. de la ciudad de Trujillo utilizan para abordar sus problemas empresariales, facilitándose la identificación de 6 categorías: Conocimiento, competencia, estrategias, factores institucionales, relación con el superior y condiciones laborales. Para relacionar el conocimiento de constelaciones organizacionales en función de la coopetencia en la transición de la fusión Integra Retail S.A.

- 6.17. Se analizaron las experiencias vividas por un grupo de empresarios y directivos la ciudad de Trujillo que han sido constelados, estas constelaciones organizacionales sistémicas permitieron que los colaboradores accedan al conocimiento del impacto de una fusión en el sector Retail, evidenciado por el diagnóstico o pronóstico presentado, las opciones que aparecen naturalmente, los temas subestimados a los que hay que darle mayor atención y las experiencias previas que se llevaron. Además se advirtió el uso apropiado de nuevos conocimientos como los rituales institucionales, sobre la identidad de las empresas absorbidas, la interrelación entre los elementos de un sistema con vida con estándares sistémicos, la premisa es que somos parte ineludible de varios sistemas lo cuales eventualmente se superponen, los estándares sistémicos, las constelaciones organizacionales, la incorporación de recursos colaborativos, el entorno VUCA para la reformular estrategias sobre la marcha, la perspectiva sistémica para cambiar los enfoques de los líderes, la génesis y los albores de las organizaciones como seres vivos, y cuestionarse cuál es el problema, cambiar su mirada más allá de lo evidente y concebir la propuesta ante los futuros emergentes, y al destino de la organización bajo un mundo VUCA.
- 6.18. Se propuso el modelo de constelación organizacional sistémico que permita visualizar a la cooepetencia en la empresa fusionada Integra Retail S.A. realizándose un mapeo estratégico de la constelación organizacional que implementara las estrategias eficientes, acompañadas de sus respectivas tareas y responsables, a entender de una forma sistémica el camino que hay que trazar y conllevar a la organización hacia la sostenibilidad en el tiempo.
- Se inicia en el primer contacto con el cliente interno y externo, pasa por la imagen de solución y termina con el plan de acción. Y en esa transición natural, incorporar a la cooepetencia como medio intangible y herramienta gerencial para afrontar las siempre traumáticas fusiones.

Finalmente se determinó que las Constelaciones Organizacionales sistémicas si permiten visualizar la imagen de cómo quedaría la cooepetencia en la fusión de la empresa Integra Retail S.A. de la ciudad de Trujillo - 2020. Por tanto, Las Constelaciones Organizacionales basadas en un modelo sistémico para relacionar a la cooepetencia en la fusión de la empresa Integra Retail S.A. el cual ofrece el beneficio de un mejor diagnóstico del problema consultado, es decir del impacto de la fusión en las organizaciones absorbidas.

VII. RECOMENDACIONES

A las gerencias de las tres tiendas fusionadas: Carsa, GMG y Marcimex de Trujillo y que conforman Integra Retail S.A.:

- 7.1. La gerencia de la tienda Carsa del distrito de Trujillo debe elaborar y ejecutar una constelación organizacional sistémica para el corto y mediano plazo, con la finalidad de encontrar la unanimidad del propósito empresarial con cooperación y ambiente laboral.
- 7.2. La gerencia de la tienda El gallo más gallo del distrito de Trujillo debe elaborar y ejecutar una constelación organizacional sistémica para el corto y mediano plazo, con la finalidad de encontrar la unanimidad del propósito empresarial con logro de objetivos e identidad.
- 7.3. La gerencia de la tienda Marcimex del distrito de Trujillo debe elaborar y ejecutar una constelación organizacional sistémica para el corto y mediano plazo, con la finalidad de encontrar la unanimidad del propósito empresarial con filosofía organizacional y trabajo en equipo.
- 7.4. El gerente de la empresa Integra Retail S.A. del distrito de Trujillo debe Implementar la constelación organizacional una vez al año para mejorar la cooepetencia de la fusión.
- 7.5. La gerencia de la empresa Integra Retail S.A. del distrito de Trujillo debe capacitar sobre constelaciones organizacionales sistémicas a los administradores y gerentes de las tres empresas fusionadas.
- 7.6. Los gerentes, administradores y supervisores de Integra Retail S.A. del distrito de Trujillo deben identificar que las constelaciones organizacionales sistémicas y ejecución del trabajo de la cooepetencia cumpla con todos los procesos con la finalidad de mejorar la gestión gerencial.
- 7.7. El gerente de Integra Retail S.A. del distrito de Trujillo debe utilizar la herramienta de coaching ontológico para estudiar el modelo de negocio y analizar qué decisiones resultan clave en cada uno de los problemas que ocasionan trabas en su desenvolvimiento eficiente.
- 7.8. El gerente de recursos humanos de Integra Retail S.A. del distrito de Trujillo debe realizar un plan de motivación, programas de bienestar e

integración, talleres de incentivos y de trabajo en equipo para todos los colaboradores fomentando de esta manera la Coopetencia.

- 7.9. Incentivar a los colaboradores a participar en las constelaciones organizacionales sistémicas, con la finalidad de mejorar la coopetencia a través de la productividad laboral.
- 7.10. Se recomienda que todas las empresas privadas para que sean consteladas organizacionalmente y realizar una transición natural hacia el aparato estatal mediante el fomento de los gobiernos regionales y el gobierno central para mejorar la competitividad del sector público a través de la coopetencia.
- 7.11. A los docentes y estudiantes de administración que el presente trabajo de investigación lo tomen como ejemplo para realizar futuras investigaciones teniendo en cuenta temas relevantes como: constelaciones organizacionales sistémicas, coaching sistémico, coaching ontológico, coopetencia, identidad, trabajo en equipo y cooperación transversal. Asimismo, se recomienda realizar otras investigaciones con enfoque cualitativo en relación a las variables constelaciones organizacionales sistémicas y coopetencia.

VIII. PROPUESTA

NOMBRE DE LA PROPUESTA

Manual de Toma de decisiones bajo el enfoque sistémico y uso de las constelaciones organizacionales en la fusión de la empresa Integra Retail S.A. Trujillo-2020.

DATOS INFORMATIVOS

Institución:

Fusión de la Empresa Integra Retail S.A., Trujillo.

Dirección:

Esquina de los jirones Junín y Bolívar del cercado de Trujillo.

Participantes:

Colaboradores, representantes de las tiendas Carsa, El gallo más gallo y Marcimex que conforman la fusión de la empresa Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

Investigador:

Ms. Pelaez Valdivieso José Víctor

Asesor:

Dr. Morales Salazar Pedro Otoniel

FUNDAMENTO

La gestión organizacional y de calidad con respecto al proceso de fusión y de su importancia en la supervivencia de la empresa Integra Retail S.A. en la ciudad de Trujillo con el uso eficiente de las constelaciones organizacionales sistémicas es un objetivo principal para nuestra investigación. A través de un adecuado manejo del método sistémico para la resolución de problemas y

conflicto, en concordancia con las constelaciones organizacionales, donde es imprescindible manejar conceptos básicos como consteladores en función de lograr un alto impacto sobre la totalidad de información que nos ayude elaborar posibles soluciones a distintos conflictos cotidianos que surgen de manera permanente por dentro y por fuera de la organización, que la institución debe reconocer y promover. Fomentar el uso de metodologías y estándares sistémicos internacionales y analizar nuevos desarrollos metodológicos y temas relacionados con la constelación y la resolución de problemas viendo a la organización como un ser vivo que complementa un sistema muy bien configurado con labores propias de cada elemento. La propuesta del Manual de capacitación en Constelaciones organizacionales sistémicos y contar con estudios de los procesos de difusión y servicios que ofrece esta técnica, capaz de prescribir, predecir y anticiparse a situaciones y problemáticas que atañen la productividad y competitividad de la organización, en este caso el impacto de la fusión dentro de las tres empresa del mismo giro fusionadas y darles de manera natural y espontánea información necesaria para interpretar las estrategias a seguir para solucionar problemas en el corto plazo.

Código de Constelaciones Organizacionales

EL CODIGO HA SIDO ORGANIZADO EN TRES DIMENSIONES QUE CONSTITUYEN LOS COMPROMISOS QUE ASUMEN LOS GOBERNANTES Y EL SISTEMA ESTADISTICO

Los compromisos que asumen los colaboradores, representantes y clientes externos e internos.

Posición y Cooperación.
Logro de objetivos.
Productividad.
Ambiente laboral.
Filosofía organizacional.
Estándares sistémicos.



ATENCIÓN DE SUS NECESIDADES
IMPARCIALIDAD Y OBJETIVIDAD
INTEGRIDAD PROFESIONAL
TRANSPARENCIA, EQUIDAD Y OPORTUNIDAD

Recursos colaborativos.
Trabajo en equipo.
Identidad.
Adaptación al cambio.
Integración.

Mejoramiento continuo.
Innovación metodológica y tecnológica.
Capacidad analítica, técnica y profesional.
Revisión permanente de los procesos.

Fuente: PCM - Código de Constelaciones Organizacionales – Lujan (2020).

Lujan (2020) sostiene que las constelaciones organizacionales mejoran la percepción de la organización como un ente vivo capaz de mitigar el riesgo de desempeño en un entorno VUCA, donde se presenta la fusión capaz de desequilibrar a las empresas absorbidas en perjuicio de la naciente empresa Integra Retail S.A. y su supervivencia en el mercado del mismo rubro, en este caso el de los electrodomésticos de la ciudad de Trujillo.

La propuesta del Manual de Constelaciones organizacionales sistémicas, aportará mejoras en el uso de las herramientas para la solución de problemas y conflictos propios de una empresa incipiente que ha absorbido a tres ex competidoras directas y las ha sumado para conformar Integra Retail S.A. optimizando la imagen corporativa institucional, y la imagen de solución en un futuro incierto pero con características que podrían eventualmente lograra la sostenibilidad en el tiempo de la nueva empresa esto permitirá lograr una óptima comunicación externa e interna, obtener un adecuado funcionamiento de las áreas administrativas y técnicas con el apoyo de un constelador organizacional.

El Manual de constelación organizacional sistémica generará conciencia entre los representantes, colaboradores, administrativos, clientes internos y externos involucrados en el sector retail de la venta de electrodomésticos sobre la importancia de la cooepetencia; que brindará una mejor calidad y sostenibilidad en el tiempo de la nueva fusión constituida en una nueva empresa.

Las nuevas tendencias de Administración en las organizaciones hacen uso de estrategias para enfrentar el entorno VUCA y contexto que impone el desarrollo, para lo cual los representantes de tomar decisiones adecuadas deben afrontar y considerar la implementación de nuevas tecnologías, promover la innovación, aprovechar la información que generan las constelaciones organizacionales y las transforman en oportunidades para mejorar la calidad de vida y asegurar un beneficio social a sus colaboradores internos y externos, que le permitirá generar nuevos productos y brindar

servicios de calidad, los que deben satisfacer las necesidades de la comunidad. Las organizaciones que cuentan con una visión responsable alcanzan un desarrollo sostenible, debido a que su estrategia les garantiza ser competitivas y obtener reconocimientos.

La Teoría de *Art of Hosting*, de su creador Buckminster Fuller menciona que el liderazgo participativo como arte, significa aprovechar las habilidades colectivas y la sapiencia espontánea de los grupos, sistemas o colectivos que logran auto ordenarse de manera natural. Según las creencias que los individuos conceden toda la energía y los recursos con mayor prioridad en sus actividades – tanto en la parte laboral como día a día de manera cotidiana – por ello la estrategia de aplicar liderazgos participativos propicia la acción participativa donde las personas tomen las riendas de los conflictos que se presenten cotidianamente.

Para que una empresa esté viva y saludable se deben aplicar algunos principios sistémicos dentro de los cuales tenemos:

- a)** Uno de los principios más importantes dentro de las empresas es el respeto, por ello se debe velar porque dentro de las áreas estén establecidos lineamientos que lo propicien.
- b)** Otro principio importante es que se debe establecer de manera equilibrada el dar y recibir dentro de los colaboradores, sistemas y áreas de la empresa.
- c)** Tienen que existir jerarquías que se tienen que respetar ya sea por ser más antiguo, por especializaciones, jerarquías funcionales, etc.

Además, es indispensable recordar que los principios sistémicos no son rígidos, se deben tener en cuenta para que la empresa y esta tenga armonía, las constelaciones consisten en que se acceda a un estado de interiorización y que la empresa logre alcanzar sus objetivos.

Las constelaciones organizacionales son instrumentos que permiten que se acceda a dinámicas sistémicas que se encuentran en función en la empresa, que permite que comprenda corrija o se den soluciones posibles. El compromiso reside en revelar donde se está fallando para posteriormente se pueda determinar la manera de solucionarlo y restaurar el orden.

La investigación permite estar al tanto en un corto tiempo, con la información necesaria sobre los sistemas. Principalmente lo más importante es diagnosticar las empresas de forma correcta para poder realizar mejoras necesarias para resolver problemas. El sistema organizacional es complicado, ya que tiene que ser beneficiosos para toda la empresa.

Para que las constelaciones organizacionales funcionen por lo general se realizan a través de formatos de talleres en los cuales participan los individuos que no están relacionados entre sí y están dispuestos a desarrollar el cargo asignado. Dichos individuos no necesariamente tienen que conocer los procedimientos de las constelaciones para participar.

Dentro de las constelaciones existen tres participantes visiblemente predefinidos en primer lugar, tenemos al Coordinador o Facilitador el cual se encarga de dirigir las constelaciones. Luego se encuentra el Consulante o también conocido como Cliente el cual es el individuo que tiene problemas para constelar este puede ser directivos, trabajadores o socios y por último están los individuos quienes son los que participaran en el Taller, los cuales pueden ser observadores o representantes que no se encuentran al tanto de que la empresa se vaya a constelar.

El cliente debe describir al facilitador cual es la situación real de la compañía, el problema puede ser un área, equipos de trabajo o temas personales de su cargo, así el facilitador puede limitar que se tiene que mejorar dentro de la empresa. Luego se pedirá al facilitador que seleccione a las personas o los elementos de la empresa y de los problemas expuestos. Para que los resultados sean mejores es recomendable que se escoja entre representantes del mismo sexo de lo que se representará. De igual modo tendrá que elegir alguien que lo represente.

Para realizar una configuración espacial de la constelación, el facilitador colocara a cada uno de los representantes que se eligieron anteriormente y los colocara en el lugar deseado. Posteriormente de forma intuitiva se los colocara donde se supone que deben estar. Luego el facilitador se sentirá y observará

los procesos y los demás individuos que no fueron selectos como representantes.

La metodología usada se encuentra basada, en técnicas fenomenológicas que fueron enderezadas a los fenómenos que suceden y los procesos que atenderán particularidades de cada compañía y empresa de manera personalizada sin asignar modelos generales.

Los observadores no deben conocer al cliente, ni a la empresa y mucho menos saber cuál es el tema que se trabaja. Se les solicitara que relajen y que logren decir lo que realmente sienten estando donde estas y en relación a los demás observadores.

En el momento en el que el facilitador realizará las preguntas, los observadores tienen que contar su experiencia desde la posición y momento en el que se encuentran. Los facilitadores quizá experimenten alguna sensación corporal que puede ser: frío, calor o algunas opiniones de los demás observadores o también de la situación en la que se encuentran como, por ejemplo, si el tema es interesante, si le transmite alguna sensación felicidad, tristezas o sienten la necesidad de ponerse en una posición determinada.

El facilitador estará atento a los observadores y luego preguntara a cada uno lo que están sintiendo y usará esa información recaudada para posteriormente realizar el diagnostico de lo que está sucediendo en el sistema del cliente. Dicho diagnóstico será fundamentado de acuerdo a los Principios Sistémicos los cuales perturban a la conformidad de la compañía.

Se accederá a una determinada información precisa del sistema morfo genético lo cual dará como resultado simulaciones de la situación. Se debe observar el lugar que está ocupando cada individuo y cuáles son sus movimientos, de esta forma se identificara dónde está el origen del problema para posteriormente ver cuáles son las posibilidades verdaderas y las mejores soluciones factibles. De esta forma se detectarán cuáles son los factores sobresalientes de cada uno de los problemas, lo que verdaderamente se encuentra detrás de los procedimientos detrás de todo lo que se aparenta.

El facilitador trabajara con la constelación, logrando que los representantes se desplacen a diferentes perspectivas, para lograrlo se deben traducir las modificaciones que el interesado pueda ver perspectivas más eficientes.

Las constelaciones finalizan logrando que el problema o problemas que se plantearon por el cliente fue desarrollado y respondido de la manera más adecuada posible. Antes de cerrar se debe invitar al cliente que ocupe el lugar que le corresponde y que este se represente. Posteriormente cuando se finaliza se debe agradecer a los observadores su disposición. Otra opción es la realización de conclusiones o resaltar partes importantes que sean importantes para el cliente. Tiene que ser un tiempo pequeño que se debe rendir al máximo todo lo experimentado en el proceso y sobre todo útil.

El proceso de constelar, se encuentra basado además en las interacciones verbales de los observadores. El facilitador debe proponer distintas opiniones a los observadores para que ellos se identifiquen con alguno de estos y sean adecuados para ellos. Es importante darles un tiempo adecuado, en algunas ocasiones son los mismos observadores que descubren los movimientos o frases adecuadas que permitirá llegar a las soluciones. Dentro de ello se puede ver diferentes frases tales como:

- Frase que sobrecarga - Se produce profundizaciones dinámicas
- Frase que encubre – son aquellas que están fuera de lugar
- Frase de reconocer – consiste en lo que se ve por vez primera y reconocer el aporte a los sistemas.
- Frase reveladora – aquí están las que son dichas por los observadores y revelan algo que no se veía.
- Frases de soluciones – las cuales logran que todo tome su lugar.

Se tiene que tener en cuenta que si la frase es más precisa el efecto será mucho más completo para el cliente o la compañía, además se pueden acompañar de movimientos o gestos, (Echegaray, 2009).

Posteriormente se describirán unos principios en los cuales se encuentran fundamentados las CO:

En la empresa la totalidad de los miembros tienen derechos de ser parte y sobre todo reconocerlos por lo que realmente es. Permittedo añadir a observadores

que han contribuido para la resolución, también va de la mano con mucho esfuerzo que permita conservar y renovar la empresa. Se tiene que tener en cuenta que cuando una compañía realmente le importan sus colaboradores estos responden con fidelidad y lealtad, dentro de estas temáticas son:

- ¿Existe un respeto mutuo entre los jefes y colaboradores?
- ¿Todos los colaboradores poseen el derecho de pertenencia?
- ¿Los empleados más susceptibles tienen el mismo derecho de pertenencia?
- ¿Toda la empresa tiene la sensación de pertenencia al grupo?
- Si hay un problema ¿Tanto la dirección como los colaboradores son fieles a la compañía?
- ¿El fundador de la compañía es reconocido? ¿Conocen la historia a de la compañía?
- Los colaboradores pasados ¿Aún tienen el espíritu de pertenencia?

En las empresas existen las contabilidades internas sobre la procedencia. Boszormenyi et al (1984). Individualmente cada uno tiene que contribuir con el trabajo que desempeñan y la organización recibirá su empeño a lo largo del tiempo. Si la compañía tiene un balance desequilibrado entre lo que se da o toma existe disgusto y descontento por una de las partes de la compañía. Como consecuencia esto propicia a que las relaciones asertivas de la empresa con los empleados y se producen las rupturas de las relaciones. Además de ello se tiene que tener en cuenta que estos vínculos no son demasiado fuertes como los sistemas familiares.

- ¿La alta dirección demuestra interés por satisfacer las necesidades de los colaboradores?
- ¿Los trabajos son divididos de manera concisa y clara?
- ¿La reunión de evaluación es considerada como justa para todas las partes?
- ¿La dirección de la compañía toma riesgos personales para la sociedad?
- ¿Los dueños perciben que tienen que tener deberes con la compañía?
- ¿Una parte de las ganancias son invertidas en la compañía?
- ¿Sus clientes tienen el mismo trato y reconocimiento que los empleados o socios?
- ¿Se identifican a los colaboradores con los éxitos de la compañía?

- ¿Los colaboradores piensan que el sueldo que perciben es justo? ¿Sienten que la dirección los reconoce? ¿Asumen responsabilidad dentro de su trabajo y área?

- ¿La cantidad de labores en los equipos es distribuida de manera igualitaria y proporcional?

Si se está delante dos colaboradores que de igual nivel, el que llega en primer lugar obtendrá los derechos de mayor antigüedad, por lo tanto, debe ser reconocido por los que llegan luego se aplica de manera especial a los que fundan la compañía. Por ello, se debe reconocer los méritos el trabajo y sobre todo la experiencia de los empleados que estuvieron anteriormente.

- ¿Existen tradiciones que se mantienen en la actualidad?

- ¿Si los empleados tienen mayor experiencia esto les da un estatus? ¿Los nuevos jefes o nuevos colaboradores aprovechar la experiencia de los antiguos?

- Luego de que la empresa se modernice e innoven sus tácticas ¿Tanto procedimientos como productos aguas todavía se reconocen los jefes y los colaboradores antiguos? ¿Laboran de manera asertiva en colaboración para realizar mayores cambios innovar y reestructurar?

La compañía necesita que la dirección. Los altos mandos tienen autoridad y se valora la posición, cuál es la medida en el que el rendimiento se justifica y éste se encuentra comprometido con sus funciones. La creencia de “todos son iguales” ayuda a fomentar inseguridades y conflictos relacionados en una empresa. Quién es responsable es el que se encarga de que el sistema sobreviva teniendo prioridad sobre los otros cargos directivos.

- ¿El jefe o los jefes son conscientes de las tareas del liderazgo en relación a los colaboradores? ¿Asumen sus roles de manera seria y respetada por los colaboradores?

- ¿Los colaboradores reconocen las decisiones tomadas por la dirección?

- ¿Los encargados de la compañía tienen conciencia de toda la responsabilidad que tienen con la sociedad? ¿Se esfuerzan para cumplir las metas que la empresa quiere lograr? ¿Las declaraciones de los altos mandos son acertadas y bien recibidas por los colaboradores? ¿Son verdaderas?

- ¿Quién lidera la compañía trabaja al servicio de la empresa y de sus colaboradores?

- ¿Los colaboradores comentan sobre la compañía los productos o servicios y sus altos mandos de una forma asertiva y positiva?

Entre los empleados del mismo nivel y con una remuneración igual, existen competencias que ayudan a que la empresa obtenga mayor beneficio de la labor que desempeñan, ya que sus aportaciones son motivadas por el reconocimiento, además los empleados que se esforzaron serán reconocidos y sobre todo recordados.

- ¿Las competencias y calificaciones son respetadas por los colaboradores que no son tan competentes?

- ¿Los trabajos se encuentran asertivamente definidos dentro de los equipos o grupos de trabajo?

Irse o permanecer

Es necesario que un empleado permanezca dentro de la empresa, ya que es necesario para ella, ocupa completamente la posición y función asignada, el individuo que la empresa no necesite comete un error si permanece, se debe marchar también quién de alguna manera hizo daño a otro.

Los individuos que fueron destituidos o tuvieron un despido indigno por razones grandes por lo general afecta o paraliza el buen ambiente de la empresa se convierte en la raíz de los conflictos y en algunas oportunidades estos individuos reaparecen consecutivamente y se vuelven a cometer los errores sin siquiera conocerlos.

En el caso de los de los despidos tanto para la empresa como por el individuo afectado, es un momento indispensable que esto se realice en un clima asertivo y donde exista respeto mutuo de esta forma, la empresa mantendrá el buen funcionamiento posteriormente al despido y propiciará una buena entrada de un nuevo individuo al puesto.

- ¿Ocupó el lugar adecuado dentro de la organización?

- ¿Debería cambiar de empleo o de empresa?

- ¿Cuáles son los motivos por los que no me ascienden? ¿Existen colaboradores nuevos que ganaron un lugar con mayores responsabilidades, aunque yo tenga mayor antigüedad?
- Existen despidos o la empresa tiene una alta rotación de colaboradores ¿Los colaboradores que ya no forman parte de la empresa tienen buena reputación? ¿Existe reconocimiento por un buen desarrollo de las actividades y éxitos?
- ¿Cuál es el motivo de que los colaboradores del departamento "A" siguen marchándose?

En diferentes oportunidades los equipos de trabajo pierdan de vista las labores, que deben tener o se centran en ellos, esto realmente perjudica a la empresa, cuando un líder ha detectado una situación en alguna de las constelaciones lo primero que debe hacer es realizar una introducción de un representante para la tarea que tiene el problema.

- La compañía, ¿Desarrolla ideas valores y objetivos comunes?
- ¿Las estrategias de gestión de la compañía son bien vistas por los colaboradores?
- ¿Realmente quienes dirigen la empresa? ¿Quién dirige la compañía de manera informal?
- ¿Qué es lo que el equipo necesita para que sea sólido? ¿Fortalecimiento o debilitamiento?

Cuando un colaborador se encuentra en un lugar seguro con un ambiente laboral propicio, es realmente importante equilibrar los puntos ya que, si se sobrepasa las adulaciones a nuestros colaboradores, los individuos tienden a fantasear con grandezas y se vuelven arrogantes lo cual debilita y no favorece a la empresa ya que no se esfuerza lo suficiente porque cree que tiene el puesto ganado.

- ¿En qué posición se encuentra el nuevo director general de la compañía?
- ¿Existe alguna manera para mejorar la cooperación de los jefes de las distintas sucursales?
- ¿Existe alguna manera de integrar a los nuevos líderes la estructura de liderazgo se podría clarificar?

La implementación de ideas nuevas es muy difícil de perpetuar dentro de las empresas, ya que muchas veces las existentes no son valoradas. Por ello para

innovar con otras ideas, es necesario que se firme y se reconozca lo que ya existe con anticipación.

- ¿Qué motivos existen para que haya conflictos entre los colaboradores nuevos y antiguos?
- ¿En qué estado se encuentra la lealtad y la confianza hacia la compañía?
- ¿De qué manera la compañía es llamativa para los nuevos colaboradores?

Diagrama de proceso de las Constelaciones Organizacionales Sistémicas



Fuente: Diagrama de procesos de las Constelaciones Organizacionales sistémicas. Lujan (2020)

Objetivos de la propuesta de la Constelación Organizacional Sistémica

General

Proponer las pautas y lineamientos con la finalidad de que la propuesta del manual de Constelación Organizacional sistémica Eficiente contribuya a mejorar la sostenibilidad en el tiempo de las empresas del sector comercio rubro venta de electrodomésticos de la ciudad de Trujillo – 2020.

Específicos

- Diagnosticar la situación actual en un contexto sin el uso de la constelación organizacional en las empresas del sector comercio rubro venta de electrodomésticos de la ciudad de Trujillo – 2020.

- Proporcionar un Manual de elaboración de una Constelación Organizacional con una capacitación eficiente que sea implementado y que sirva a las empresas del sector comercio rubro venta de electrodomésticos de la ciudad de Trujillo – 2020 para cumplir sus objetivos y metas de acuerdo a sus políticas económicas y financieras de cierre de año.

Brindar herramientas que garanticen el seguimiento y monitoreo de los resultados logrados.

Fomentar el compromiso con el desarrollo económico, social y la mejora de la calidad de vida de los colaboradores y de la comunidad.

Asegurar los recursos y materiales para que el Manual de Constelación Organizacional eficiente tenga un uso efectivo y de éxito.

Fomentar un clima de respeto y confianza mutuo como pilares de una buena armonía laboral.

METODOLOGÍA

Barraza & Dávila (2008), La metodología utilizada para esbozar una propuesta de mejora se basa en la tercera esfera concéntrica del Kaizen donde su propósito es desechar el desperdicio buscando de esta forma la mejora de la calidad de los procesos productivos y de servicios, productos en un tiempo corto obteniendo resultados oportunos y veloces.

Según Damelio, (2001) concluye en la importancia en la implementación de diagramas de procesos para realizar el análisis entre cliente externo y proveedores, los cuales configuran la figura formal para lograr el éxito.

En la ISO 9000, Yáñez & Yáñez (2012) señala claramente y habla sobre la importancia de la mejora continua ya que hay gran insatisfacción del cliente al exigir calidad en los productos y servicios, también nos muestra cómo elaborar sistemas de mejora continua mediante auditorías controladas, lo cual nos permite interpretar y advertir los retos y oportunidades siendo estos factores críticos de éxito o fracaso.

Métodos

Para obtener los fines de la propuesta del Manual de Constelación Organizacional eficiente, que se realizara en las distintas tiendas fusionadas del sector comercio rubro venta de electrodomésticos, teniendo como instrumento el cuestionario con preguntas y respuestas en escala de likert, revisión documental.

Medios y materiales

Para la implementación y elaboración de la propuesta del Manual de Constelaciones organizacionales Eficiente se contará con herramientas cuyos costos no sean elevados en operacionalización ni en la aplicación:

- a) **Recursos humanos:** Como componentes indivisibles e imprescindibles en las actividades que se desarrollarán, para contar con la propuesta de mejora y elaborar un Manual de constelaciones organizacionales eficientes es necesario involucrar a los colaboradores de las tiendas absorbidas Carsa, gallo más Gallo y Marcimex del sector comercio rubro venta de electrodomésticos de nuestro presente estudio.
- b) **Recursos económicos:** Para la aplicación, elaboración y divulgación del Manual de Constelación Organizacional eficiente, se requiere contar con un presupuesto para inversión y gastos operativos.

- c) **Materiales:** Se cuenta con mobiliario y de limpieza, con un ambiente, útiles de escritorio.
- d) **Recursos tecnológicos:** Se cuenta con una computadora básica, lap top e impresora multimedia laser con bluetooth.

PASOS PARA LA CONCRECIÓN DE LA PROPUESTA

- a) Fijación: Las normas, leyes y reglamento, se deben establecer para su cumplimiento en las tres tiendas fusionadas del sector comercio rubro venta de electrodomésticos de la ciudad de Trujillo.
- b) Difusión: La finalidad mejorar la sostenibilidad en el tiempo de las tres tiendas fusionadas del sector comercio rubro venta de electrodomésticos de la ciudad de Trujillo. Por lo que se torna indispensable dar a conocer la propuesta de mejora para la implementación del Manual de Constelaciones Organizacionales eficiente empleando medios orales, escrito, correo electrónico, intranet, etc.
- c) Coordinación: Asignar una responsabilidad a un elemento del sistema para que interprete y socialice a los colaboradores sobre las normas, leyes y reglamento institucionales.
- d) Revisión continua: Para que el uso del reglamento, normas y leyes sean aplicados adecuadamente.
- e) Desarrollar un sistema de comunicación para mejorar el diálogo con los colaboradores internos y externos.

Identificación del problema

Entre los resultados más relevantes se establece: que los colaboradores en su mayoría están de acuerdo en mejorar la productividad y la sostenibilidad de la empresa fusionada pero que de hecho podrían estar mejor con una buena propuesta de constelación organizacional, para hacerla más competitiva y de trabajo en equipo; debido a que debe existir una descentralización, actualmente la empresa fusionada Integra Retail S.A. no cuenta con herramientas que permitan dar seguimiento a las estrategias, a pesar de contar con instrumentos claros de cuáles son sus roles, funciones y responsabilidades

Dada las características encontradas en el sistema actual de gestión y ante la demanda de los usuarios del coach ontológico, constelaciones organizacionales es que se propone un Manual de Constelación Organizacional eficiente.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en nuestra propuesta, se resalta los siguientes problemas:

- Los colaboradores de las tiendas fusionadas Carsa, GMG y Marcimex farmacias conocen muy básicamente el tema de Constelaciones organizacionales sistémicas.
- Ausencia de comunicación interna eficaz.
- No cuentan con capacitaciones en Constelaciones organizacionales y Coopetencia
- Desconocimiento de la organización como un ente social-vivo y con distintas características.
- Ineficiencia en el incremento de utilidades a través de la fusión y la aplicación de la coopetencia como estrategia propiciada por las constelaciones organizacionales sistémicas.

Sin embargo; tienen el deseo de conocer y contar con un Manual de Constelaciones organizacionales eficiente que se incluya en el MOF y RIT y cadena de valor las prácticas de constelar todas las áreas de la organización, ligada al proceso de retroalimentación que permitirá medir su impacto en la institución.

Descripción de la propuesta

- **Ética:** La gestión de la responsabilidad social financiera implica una integración coherente con la misión, visión y valores éticos que ha definido la organización.
- **Legal:** Las actuaciones de las tiendas fusionadas del sector comercio retail no solo están enmarcadas dentro de la

constitución y las leyes que apliquen, sino que se guiarán por la búsqueda proactiva de las normas aplicables, con el fin de asegurar la intención de las mismas.

- **Participación:** Los representantes de las tres tiendas fusionadas deben sensibilizar e involucrar a los colaboradores en esta mejora para que sean tomados en cuenta y desarrollen sus capacidades en función de un fin común en bien de la empresa y la persona.

En la descripción de la propuesta consideramos las siguientes fases:

Fase I: Se aplicara el FODA, cumpliendo con las normas, reglamento y leyes institucionales, considerados en la capacitación, permitió conocer los cursos, conferencias, reuniones, conversatorios, webinars que deberían tenerse en cuenta para mejorar el conocimiento en la toma de decisiones con ayuda la constelación organizacional.

Cuadro 1

FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

F	O
<ul style="list-style-type: none"> - Las tres tiendas poseen la experiencia en el manejo del mercado y el segmento. - Las tres tiendas fusionadas, responsables de conducir las actividades de comercialización de electrodomésticos en la ciudad de Trujillo. - Las tres tiendas fusionadas, tienen una marca y posicionamiento bien ganada e identificada en el mercado. Su target es el mismo y el perfil de su competidor también es el mismo. - La fusión ha propiciado el trabajo colaborativo y de identificación de clientes cutivos, recurrentes y nuevos. - La empresa Integra Retail S.A. logró cohesionar y hacer sinergia con sus ex competidores directos. 	<ul style="list-style-type: none"> - En el desarrollo de sus actividades, la empresa fusionada Integra Retail S.A. mantiene coordinación interna con las Jefaturas del área de ventas de las tiendas Carsa, GMG y Marcimex; así como con todas las Dependencias de la empresa Integra Retail S.A. además con los órganos de la cámara de comercio del nivel departamental. Externamente con las Entidades e Instituciones Privadas ante Indecopi en la jurisdicción de su competencia. - Primera institución privada del sector retail a nivel regional de la ciudad de Trujillo que contará con un manual de Constelaciones Organizacionales.
D	A
<ul style="list-style-type: none"> - No se ha implementado ningún programa de evolución de desempeño sobre la fusión a través de la cooptencia como estrategia engendrada por la constelación organizacional. - El ancho de banda es bajo - Su comunicación es vertical - No se trabaja en red y no matricialmente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento de la Misión y Visión de la nueva empresa ya fusionada. - Los colaboradores desconocen la importancia de la cooptencia influenciada por las constelaciones organizacionales. - No tienen interés en capacitarse - El ambiente no es adecuado - Baja remuneración

Fuente: Elaboración propia

Fase II: Consideramos a los colaboradores y/o representantes para identificar beneficios y ventajas de las constelaciones organizacionales.

Fase III: Se esbozan y presentan las aplicaciones, prácticas y beneficios de la constelación organizacional eficiente, y los responsables del manual de constelación organizacional, su divulgación en la página de Facebook, Instagram, twitter y usada por el público interno a través del intranet.

Fase IV: Se evaluará el uso e implementación del Manual de Constelaciones organizacionales, planteado en los objetivos, cronograma y presupuesto.

Justificación de la Propuesta del Manual de Responsabilidad

Considerando las necesidades de acceder y conocer el proceso de una constelación organizacional sistémica. Razón por la cual se hace esta propuesta de implementar un manual de Constelación Organizacional eficiente, que ayudará a lograr un mejor desempeño laboral y sostenibilidad en el tiempo de las tres tiendas fusionadas en Integra Retail S.A.

Resaltando las siguientes justificaciones:

- a. Social,** es brindar soluciones a los problemas identificados en las Tiendas de electrodomésticos del sector comercio rubro venta de artefactos en la ciudad de Trujillo. Considerando los resultados obtenidos, se constató que no se impulsan políticas de cooepetencia a través de una adecuada constelación organizacional del sector comercio rubro electrodomésticos, los colaboradores de dichas tiendas fusionadas desconocen el tema de constelación organizacional eficiente; sin embargo; tienen el deseo de conocer y contar con un Manual de constelación organizacional eficiente, el cual aportara una serie de beneficios en las empresas del sector comercio retail rubro venta de electrodomésticos, como el de optimizar las competencias en los colaboradores, lealtad de los colaboradores, usuarios y proveedores, posicionamiento de los

colaboradores y su enfoque dentro de la organización, mayor rentabilidad, mejoras en el ambiente laboral. Aumentar la rentabilidad y la transparencia económica.

- b. Teórica:** El presente trabajo busca brindar información acerca de las normas ISO 9001 y la ley para las fusiones de la Indecopi, así como diferentes conceptos administrativos y teóricos acerca de la constelación organizacional eficiente, así como determinar los pasos de cómo elaborar un manual de constelación Organizacional Eficiente en las tiendas fusionadas del sector comercio rubro venta de electrodomésticos relacionada con su target y su compromiso con la sostenibilidad en el tiempo de la empresa integra Retail S.A. recién fusionada.
- c. Práctica:** El presente trabajo, ayudará a elaborar el diseño de un Manual de Constelación Organizacional Eficiente para las tres tiendas fusionadas del sector comercio rubro venta de electrodomésticos de la ciudad de Trujillo, basado en la ejecución de herramientas administrativas con la finalidad de incorporar e implementar el Manual de Constelación Organizacional eficiente para mejorar la competitividad de la empresa Integra Retail S.A. en el ámbito financiero, organizacional y económico.
- d. Económica:** Al implementar la propuesta del Manual de Constelación Organizacional eficiente, se conocerá la producción y flujo de ventas estadísticamente con eficiencia y oportunidad para la toma de decisiones de los representantes y/o colaboradores de las tres tiendas fusionadas Carsa, GMG y Marcimex, incrementando la productividad.
- e. Social:** Se logrará mejorar las condiciones económicas y laborales de los colaboradores y de la comunidad.

Diseño de la propuesta

La propuesta del Manual de Constelaciones Organizacionales eficiente, se ha diseñado considerando los resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados.

Estructura temática

La propuesta del Manual de Constelaciones Organizacionales eficiente consta de cinco partes, capacitaciones informativas sobre Coopetencia a través de las constelaciones organizacionales, importancia de contar con un Manual de Constelaciones organizacionales eficiente, conversatorio dirigido a los colaboradores internos ¿qué es rentabilidad, liquidez y solvencia? , trabajo en equipo, identidad, recursos colaborativos, adaptación al cambio e Integración, normas ISO 9001 y ley para las fusiones de Indecopi, temas, como brindar un adecuado servicio de destreza, honradez y honestidad, monitoreo y evaluación de la propuesta a través del enfoque sistémico que apunta hacia los clientes internos.

Desarrollo de las sesiones temáticas

La implementación de las sesiones tendrá la misma estructura para las capacitaciones informativas con relación a las constelaciones organizacionales eficiente y a la rentabilidad, liquidez y solvencia de la empresa retail fusionada.

a) Conversatorio sobre responsabilidad social.

a.1. Inicio

Se aplicará una entrevista estructurada sobre las constelaciones organizacionales eficiente y su impacto en el incremento de utilidades con preguntas cerradas.

a.2. Desarrollo del tema

- Importancia de contar con un Manual de Constelacion Organizacional eficiente.
- Concepto de Coopetencia
- Trabajo en equipo
- Misión y visión institucional

a.3. Termina

Se realizará una prueba para evaluar los conocimientos de los participantes colaboradores.

b) Capacitaciones y exposiciones: Información sobre tipos y modelos de constelacion organizacional con coaches.

b.1. Inicio

Se aplicará un cuestionario de acuerdo al tema considerando preguntas generales sobre como vislumbra la resolución de problemas evidenciando la imagen inicial y la final producto de la perspectiva originada por la constelacion.

b.2. Desarrollo del tema

- Importancia de las constelaciones organizacionales para prevenir y solucionar problemas con información abundante de la empresa.
- Importancia de la cooptencia como factor relevante en la constelacion organizacional y estrategia general para soportar la transición traumática de la fusión.

b.3. Terminó

Se realizará una prueba para evaluar los conocimientos de los participantes colaboradores.

c) Capacitaciones y exposiciones: Uso de las constelaciones organizacionales para definir el futuro cercano de la empresa y su impacto en la cooptencia de la fusión Integra retail S.A.

c.1. Inicio

Se aplicará un cuestionario de acuerdo al tema considerando preguntas generales.

c.2. Desarrollo del tema

- Fomentar la aplicación e implementación de las constelaciones organizacionales a fin de solucionar problemas que claramente no son advertidos por los colaboradores en la cotidianidad.
- Aumentar la transparencia y comunicación interna

c.3. Terminó

Se realizará una prueba para evaluar los conocimientos de los

participantes colaboradores.

d) Capacitaciones y exposiciones: Base teórica y requisitos para acceder al proceso de Constelación Organizacional sistémica

d.1. Inicio

Se aplicará un cuestionario de acuerdo al tema considerando preguntas generales

d.2. Desarrollo del tema

- Base legal y teórica de la propuesta de mejora
- Eficiencia y eficacia en la gestión administrativa a través de constelaciones

d.3. Termina

Se realizará una prueba para evaluar los conocimientos de los participantes colaboradores.

e) Capacitaciones y exposiciones: Influencia de las constelaciones organizacionales en las empresas del sector privado en el Perú y el mundo.

e.1. Inicio

Se aplicará un cuestionario de acuerdo al tema considerando preguntas generales

e.2. Desarrollo del tema

- Influencia de las constelaciones organizacionales sistémicas.
- La cooptencia como estrategia predeterminada por la constelación organizacional y su impacto en la fusión.
- Importancia y ventajas de contar con un manual de constelación organizacional eficiente.

e.3. Termina

Se realizará una prueba para evaluar los conocimientos de los

Cronograma de actividades

La presente propuesta tendrá una vigencia de cuatro (04) meses a partir de la fecha que se presentó la solicitud de aceptación.

ACTIVIDADES	AÑO 2021											
	Enero			Febrero			Marzo			Abril		
1. Conversatorio sobre Constelaciones organizacionales eficientes												
2. Charlas y exposiciones: Información de las normas ISO 9001 y ley de las fusiones Indecopi												
3. Charlas y exposiciones: Financiamiento, Rentabilidad, solvencia y liquidez.												
4. Charlas y exposiciones: Base teórica y requisitos para acceder a las constelaciones organizacionales												
5. Charlas y exposiciones: Influencia de las constelaciones organizacionales en las empresas del sector privado en el Perú y el mundo.												

Fuente: Elaboración propia.

Beneficiarios

- **Beneficiarios directos:** Se trata de las personas que participan activamente en el proyecto, recibiendo el apoyo de manera particular. En este caso involucra a todos los colaboradores de las tres tiendas fusionadas de la ciudad de Trujillo.

- **Beneficiarios indirectos:** Son grupos que no pertenecen al público objetivo son beneficiados con la propuesta de mejora; generalmente son las familias, las personas más cercanas e incluso la comunidad. Así tenemos: Instituciones públicas y privadas, ONG, Universidades y público en general.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se determinó que las tres tiendas fusionadas precisan contar con un manual de Constelación organizacional eficiente que le permitirá incrementar su competitividad y obtener los siguientes beneficios:

a) Beneficios para la organización: Al contar con un Manual de Constelación organizacional eficiente, se lograrían beneficios cualitativos y cuantitativos para la empresa Integra retail S.A., que le permitirá ser más competitiva en el ambiente regional y local de la ciudad de Trujillo.

b) Beneficios intangibles: Las tres tiendas fusionadas, obtendrían mayores ventajas comparativas que se verían reflejadas en los resultados:

- Beneficia la rentabilidad y mejora las utilidades
- Disminuir la ausencia de soluciones para problemas y conflictos cotidianos en procesos productivos y comerciales
- Incrementar la lealtad y preferencias de los clientes internos, externos y público en general

c) Beneficios tangibles: Las tres tiendas fusionadas obtendrán mayores ventajas económicas, con la aplicación del manual de Constelación Organizacional Sistémica eficiente:

- Captar nuevos usuarios, llegar a la comunidad y público en general.
- Optimiza las habilidades en los colaboradores.
- Incrementar su producción a través de las constelaciones organizacionales.

d) Beneficios para la sociedad: Teniendo en cuenta los resultados de la investigación, las empresas del sector comercio retail rubro venta de electrodomésticos son generadoras de fuentes de empleo dada la coyuntura por pandemia, la crisis sanitaria y económica, incrementado

la población económica activa (PEA) disminuyendo el índice de desempleo, con lo cual aportaría a la disminución del fenómeno social de la delincuencia y la inseguridad ciudadana.

La propuesta de mejora del Manual de Constelación organizacional eficiente, contó con la autorización de los representantes y/o propietarios de las tres tiendas fusionadas del sector comercio retail rubro venta de electrodomésticos, en el punto 2 recomendando incidir en las tres tiendas fusionadas, validada por el juicio de un experto (01) experto en coach ontológico, gestión del talento humano y elaboración de proyectos de emprendimiento: Dr. Medardo Hermogenes Rubio Cabrera experto en políticas del desarrollo del potencial humano y proyectos de gestión económica.

Socialización de la propuesta:

La propuesta estará socializada por los colaboradores de las tres tiendas fusionadas Carsa, GMG y Marcimex de la ciudad de Trujillo, considerando:

- Impacto social
- Solvencia
- Atracción y retención de talentos
- Condiciones crediticias
- Rentabilidad
- Autonomía Financiera
- Liquidez
- Justicia distributiva
- Reputación.

RESPONSABLES

- Responsables y/o propietarios de las tres tiendas fusionadas Carsa, GMG y Marcimex de la ciudad de Trujillo.
- **Financiamiento.** El costo de la propuesta de mejora será financiado con el aporte del investigador y con el apoyo logístico de las tiendas.

PRESUPUESTO

NATURALEZA DEL GASTO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
2.3. Bienes y servicios				
2.3.15. Materiales y útiles				Soles
	Papel bond (A4)	1 millares	30.00	30.00
	Resaltador	2 unidades	3.00	6.00
	Lápices	30 unidad	0.50	15.00
	Lapiceros	30 unidad	1.00	30.00
	CD	02 unidad	1.50	3.00
	Cuadernos	02 unidad	4.00	8.00
	Tajadores	05 unidad	1.00	5.00
	Grapas	1 caja	10.00	10.00
	Grapadora	1 unidad	15.00	15.00
SUB TOTAL				S/. 122.00
2.3.21. Viajes				
2.3.21.2.	Movilidad local	6 veces	6.00	36.00
Viajes locales	Alimentación	4 veces	12.00	48.00
SUB TOTAL				S/. 84.00
2.3.22.	2.3.22.11 Servicio de energía eléctrica	4 meses		51.00
Servicios Básicos, Comunicación, Publicidad y Difusión	2.3.22.21 Servicio de telefonía celular	50 veces	1.00	50.00
	2.3.22.23 Servicio de internet	40 veces	1,00	40.00
	SUB TOTAL			
TOTAL, REQUERIDO				S/.347.00

Fuente: Elaboración propia.

MONITOREO Y EVALUACIÓN

El monitoreo estará a cargo de responsables escogidos por la gerencia y será de carácter continuo y oportuno. La evaluación mensual, considerando una retroalimentación permanente de las actividades programadas. Al realizar un monitoreo y evaluación, se contará con 72 horas para levantar observaciones y 15 para un análisis y resultados para ser utilizados en la propuesta de mejora;

que estarán a cargo de los representantes y/o propietarios de las tres tiendas fusionadas, Carsa, MGM, Marcimex de la ciudad de Trujillo.

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2016) Los sistemas de monitoreo y evaluación permanente son tomados como evidencia de la aplicación de procesos, principios, procedimientos, prácticas operativas y administrativas para la implementación de un grupo de herramientas gerenciales integradas, con las cuales las empresas públicas y privadas, cuentan para elaborar un seguimiento de los objetivos que se dan en la implementación de las políticas privadas a través del tiempo. En particular, estos sistemas permiten obtener información respecto a los avances y logros que se desprenden de las acciones, los procesos y programas. Los llamados ecosistemas posibilitan medir el logro de sus metas y conocer cuáles han sido las dificultades en el camino para alcanzarlas. La evaluación contempla el diseño, la implementación y el desempeño del enfoque sistémico o el programa a implementar. Nuestra experiencia nos muestra que es fundamental relacionar estas etapas de la evaluación con las expectativas que persigue la organización, lo que se busca es valorizar los acuerdos de mejora que se logren como producto de contrastar los objetivos buscados y los resultados obtenidos.

SOSTENIBILIDAD E INSTITUCIONALIZACIÓN

La sostenibilidad de la Propuesta del Manual de Constelaciones Organizacionales eficientes, dependerá de la Alta Dirección de la empresa Integra retail S.A., que tiene la potestad de definir el presupuesto de las políticas financieras y de gestión para mejorar la rentabilidad e incrementar las utilidades.

La institucionalización contará con la participación de los colaboradores de la empresa, para lo cual se sugiere considerar en el cuadro de necesidades un plus económico capaz de auto sustentar la presente propuesta.

La elaboración de la Propuesta de Mejora del Manual de Constelaciones organizacionales eficiente para las tres tiendas fusionadas en la empresa Integra Retail S.A. de la ciudad de Trujillo, tendrá una duración de 04 (cuatro)

meses, desde el momento que ingresa la solicitud de aceptación y respuesta de autorización para llevar a cabo la propuesta.

Para ello el define una serie de pasos a seguir los cuales son:

1º Conocer ¿Quiénes somos? ¿Qué valores tenemos?

2º Conocer ¿A dónde queremos llegar? ¿Por qué?

3º Conocer la situación actual de la empresa, diagnosticar

4º Definir los objetivos comunes

5º Definir las estrategias según diagnóstico y objetivos

6º Elaboración de un plan de acción para el producto o servicio, la publicidad y los precios

7º Monitoreo permanente.

INVESTIGADORES QUE VALIDARON LA PROPUESTA DE MEJORA

“MANUAL DE CONSTELACIONES ORGANIZACIONALES EFICIENTE”

EN LA EMPRESA INTEGRA RETAIL S.A. DEL SECTOR COMERCIO RETAIL
RUBRO VENTA DE ELECTRODOMESTICOS DE LA CIUDAD DE TRUJILLO-
2020.



Dr. José Gerónimo Salinas Gamba
CLAD N° 1822 CPP N° 14110

Dr. Jose German Salinas



Dr. Medardo Hermogenes Rubio Cabrera

Trujillo, 30 de Noviembre del 2,020.

REFERENCIAS

- Alcaide F. (2015, octubre 23). 9 causas por las que fracasan las empresas. Sintetia. Recuperado de <https://www.sintetia.com/9-causas-por-las-que-fracasan-las-empresas/>
- Bennett, N. y Lemoine J. (2014). What VUCA Really Means for you Harvard Business Review, 92(1/2), 27. <https://ssrn.com/abstract=2389563>
- Bennett N. y Lemoine J. (2014, enero/febrero). What VUCA Really Means for You Harvard Business Review, Vol. 92, No. 1/2, 2014. Recuperado de SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2389563>
- Boszormenyi et al (1984) Lealtades invisibles. Publicado en 2013 por Routledge 2 Park Square, Milton Park, Abingdon, Oxon OX14 4RN 711 Third Avenue, Nueva York, NY 10017, EE. UU. Routledge es una impresión de Taylor ii Francis Group, un negocio infer-ma Copyright ®
- Bullard (2018) Business plan para la asociación sin fines de lucro" Más Futuro" <https://pirhua.udel.edu.pe/handle/11042/3621>
- Burgos, E. (2011). La lógica de la investigación científica. Segunda parte. La Lámpara de Diógenes, 12(22), 207-236. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Puebla, México. <https://www.redalyc.org/pdf/844/84421585014.pdf>
- Burin, D. (2017). Estrategias de comercialización. Argentina. IICA; INTA. 2017. 44 p. <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=iicacr.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=035131>
- <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/3153/BVE17089159e.pdf;jsessionid=42F0F6397D5EE3D48104C6D1B9D089BB?=14>
- Caballero, A. (2014). Metodología integral innovadora para planes y tesis. La metodología del como formularlos. CENGAGE Learning.
- Carbajal, B. (2015) Coo-petencia y co-inspiración: reflexiones para el cambio organizacional universitario. Revista EAN, (76), 20-43. <https://www.redalyc.org/pdf/309/309909865108.pdf>

- Cárdenas, M., García, B., Velasco, J. y de Cañizares, J. (2018). «Coopetencia, modelo de Gestión Empresarial para Mipymes de Ocaña», *Respuestas*, 23(S1), 59-65. <https://doi.org/10.15649/2346030X.578>
- Castro (2015). Constelaciones sistémicas organizacionales en las sociedades de la Ciudad de Portoviejo. [Trabajo de investigación, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio institucional de la Universidad de Ambato. <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/25723>
- Cowrnan (1993) *Horas largas y sueldo bajo: la vida de los vaqueros en las llanuras del norte*
- Cueva, D. (2019). Plan de negocio para un espacio de trabajo colaborativo en San Isidro, Lima –Perú. [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio institucional de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <http://hdl.handle.net/10757/626592>
- De Geus, A. (2011). *La empresa viviente*. (2ª ed.). Granica.
- De Kroon, A. (2015). *Experiencias como coach sistémico*. Herder.
- De Lope A. (2016). *La Visión Sistémica-HS*. (3a. ed.). Letras de Autor. Edición Kindle.
- D.L. 1034: Decreto Legislativo que aprueba la Ley de Represión de Conductas Anticompetitivas
<https://www.indecopi.gob.pe/documents/51771/196578/dl1034.pdf/66c0472e-46de-4eb3-b872-7369c5279583>
- Diario el comercio (2016, 04 de abril). ¿Cómo mejorar la cultura Organizacional de una empresa? Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/86-cultura-organizacional-noticia-621870-noticia/?ref=ecr>
- Diario el comercio (2018, 05 de noviembre). Constelaciones familiares: entendiéndonos a partir de nuestros antepasados. Recuperado de <https://elcomercio.pe/tendencias/management-constelaciones-familiares-105592-noticia/?ref=gesr>
- Echegaray, F (2018) *Para comprender las constelaciones organizacionales*. <https://www.amazon.com/-/es/Guillermo-Echegaray-Inda-ebook/dp/B006DVSSXQ>

- Echegaray G. (2017). Empresas con Alma, empresas con Futuro. Madrid. Pirámide.
- Echegaray G. (2013). Para comprender las Constelaciones Organizacionales. Verbo Divino. Edición Kindle.
- Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. Propósitos y Representaciones, 7(1), 201-229. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>
- García A. & Lara Rivero A. (2004), pp. 141-161 Clúster y coo-petencia (cooperación y competencia) industrial: algunos elementos teóricos por considerar. Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Nacional Autónoma de México <https://www.jstor.org/stable/43838306>
- García, M. et al (2018) Coopetencia, modelo de gestión empresarial para mipymes de Ocaña. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7001301>
- Gómez, F. (2015). El cambio en las compañías con el modelo de constelaciones sistémicas. Universidad Complutense de Madrid. http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/18713/1/Alternativas_18_06.pdf
- Gómez (2004) Validez de constructo de un instrumento para la detección de factores de riesgo en los trastornos de la conducta alimentaria en mujeres mexicanas <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=16562> <https://www.redalyc.org/pdf/806/80628403009.pdf>
- Gomez (2005), Métodos en investigación cualitativa: triangulación <https://www.redalyc.org/pdf/806/80628403009.pdf>
- Gómez, 2012, (p. 58) La elección del estudio de caso en investigación educativa http://www.ugr.es/~pwlac/G28_14Carmen_Alvarez-JoseLuis_SanFabian
- Grupo Romero (2016, setiembre, 30). Cinco motivos por los que fracasan los emprendimientos en el Perú. Tu negocio. <http://www.pqs.pe/tu-negocio/por-que-fracasan-emprendimientos-en-peru>
- Gunthard (2013). Felicidad dual G Weber - Barcelona. Herder, 2001 - luzymovimientoespacio.com https://luzymovimientoespacio.com/wp-content/uploads/2020/03/FELICIDAD_DUAL.pdf

- Hellinger (1981) Las constelaciones familiares de Bert Hellinger: un procedimiento psicoterapéutico en busca de identidad
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1180953>
- Hernández J. (2020). Análisis de sentimientos expresados en rostros humanos de graffitis con el sistema MATEA-Gestalt, reporte preliminar <https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=91855>
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. (6ª ed.). McGraw-Hill.
- INEI (2019). Demografía Empresarial en el Perú. II trimestre 2019. INEI. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_demografia_empresarial_1.pdf
- INEI (2017). Perú: Estructura Empresarial, 2017. INEI. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1_586/libro.pdf
- Jurg (2007) Constelaciones sistémicas en organizaciones <https://eprints.ucm.es/11220/>
- Kaat S. y De Kroon (2016). Consultoría Sistémica. Nederland. Systemicbooks. Edición Kindle
- Kylänen & Rusko (2011) Unintentional cooperation in the service industries: The case of Pyhä-Luosto tourism destination in the Finnish Lapland
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237310000903>
- Landeau (2007). Elaboración de trabajos de investigación: a propósito de la falla tectónica de la Revolución Bolivariana
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=M_N1CzTB2D4C&oi=fnd&pg=PR9&dq=Landeau+\(2007\).++&ots=86TIYQX8i_&sig=Cpfq3FxURVD2tcGAz-4OG8llthw](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=M_N1CzTB2D4C&oi=fnd&pg=PR9&dq=Landeau+(2007).++&ots=86TIYQX8i_&sig=Cpfq3FxURVD2tcGAz-4OG8llthw)
- Lawshe (1975), Modificación al modelo de Lawshe para el dictamen cuantitativo de la validez de contenido de un instrumento objetivo
http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/8413/8574/6036/Articulo4_Indice_de_validez_de_contenido_37-48.pdf
- Luján, H. (2020). Constelaciones organizacionales basado en un modelo sistémico – fenomenológico para visualizar el conocimiento tácito en

- empresas Privadas y Públicas, Trujillo – 2019. [Tesis doctoral, Universidad César vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41881/Luj%
c3%a1n_LHP.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/41881/Luj%c3%a1n_LHP.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Maldonado, C. y Díaz, L. (2019). La coo-petencia como habilidad para fortificar la competitividad de las MYPEs en la industria de calzado ubicada en el distrito de Villa El Salvador. [Tesis de grado de la Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio institucional de la Universidad Tecnológica del Perú <http://repositorio.utp.edu.pe/handle/UTP/2804>
- Martínez, R. (2013). El manual del estratega. España. Ediciones Gestión 2000.
- Medina, I. (2019). Constelaciones organizacionales. Fundación Universidad de América. <http://hdl.handle.net/20.500.11839/7269>
- Morales, A. (2017, enero 10). El 90% de los startups en el Perú no sobreviven más de un año. Gestión. <https://gestion.pe/economia/90-startups-peru-sobreviven-ano-126280>
- Motto (2006) Choques de riesgo. American Economic Review, 2014 - aeaweb.org <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.104.1.27>
- Olguin, M. (2016) Aplicando la teoría de juegos para analizar la competencia o coo-petencia entre los puertos de San Antonio y Valparaíso. [http://158.251.4.130/uuaa/site/artic/20190619/asocfile/20190619162259/
memoria_2016_fuster_olguin.pdf](http://158.251.4.130/uuaa/site/artic/20190619/asocfile/20190619162259/memoria_2016_fuster_olguin.pdf)
- Ortiz et al (2017) Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-
59622017000200095](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622017000200095)
- Porter, M. (2013, Febrero 21). Michael Porter: Estrategia Organizacional. En YouTube. <https://youtube.com/watch?v=Gjvx35BfLw0>
- Príncipe J. (2017). Constelaciones organizacionales. Lima. Empresa Activa.
- Príncipe J. (2017). Certificación en Constelaciones Organizacionales y Consultoría Sistémica - Lima (Perú) / 5ta Generación. Lima. CONGRUENCIA Consultoría Sistémica

- Randstad (2017, setiembre 25). Cómo desenvolverse en un mundo vuca. Randstad. <https://www.randstad.es/tendencias360/como-desenvolverse-en-un-mundo-vuca/>
- Reyna, J. (2016). Los paradigmas de la investigación. <http://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-la-educacion/15.pdf>
- Rodriguez, C., Lopez, C. y Echevarry, C. (2015). Acciones de Coopetencia en la industria de motocicletas en Colombia. Espacios, 36(15), 21. <http://www.revistaespacios.com/a15v36n15/15361522.html>
- Roevens (2008) Systemic constellations work in organizations <http://www.talentmanager.pt/wpcontent/uploads/SystemicConstellationsWorkInOrganizationsTesis-JosephLMRoevens.pdf>
- Rosselet, C. y Senoner, G. (2015) Gestión inteligente: constelaciones organizacionales en empresas. (2ª ed.) Mc Graw Hill.
- Stam, J. (2016). Alas para un cambio. Systemicbooks. Edición Kindle.
- Stam, J. y Schreuder, B. (2017). Coaching sistémico. Systemicbooks.
- Stam, J. (2014). Campos de conexión. Herder.
- Stam, J. y Schreuder, B. (2018). Liderazgo sistémico. Holanda. Systemicbooks
- Tecnológico de Monterrey | Innovación Educativa (2016, julio 25). Triangulación de instrumentos para análisis de datos. En YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=0OG_0LBT_VA
- Von Neumann J. & Morgenstern O. (1944). La teoría de los juegos y el comportamiento económico. McGraw Hill.
- Walley (2007) & Zineldin (2004) DOCTRINA DE COOPETICIÓN PARA LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA <https://vfast.org/journals/index.php/VTESS/article/view/196>
- Weber, G (sin fecha). Constelaciones en las Organizaciones. Escuela de constelaciones Sistémicas. Artículo de uno de los pioneros en trasladar las constelaciones del ámbito familiar laboral. <http://www.peterbourquin.net/beta/index.php?seckio=texto&id=1>
- Zavala, Alfaro y Mantilla (2011) Ética e investigación. <https://www.scielo.org/article/rpmesp/2011.v28n4/664-669/pt/>

ANEXOS

Anexo 1: Operacionalización de las variables

Título de la Tesis: Constelaciones organizacionales sistémicas y su influencia en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable independiente: Constelaciones organizacionales sistémicas	Las Constelaciones Organizacionales sistémicas consisten en lograr, en un tiempo mínimo el procesamiento de mucha información relevante sobre un sistema configurado de tal manera que sea beneficioso tanto para el individuo que revisa el contexto, para explicar de manera practica el	Para operacionalizar la variable se aplicó un cuestionario tipo escala Likert, con cinco alternativas de respuesta, haciendo un total de 38 ítems a la muestra seleccionada de 81 participantes de Integra Retail S.A. Trujillo. Con nivel de intervalo de:	Logro de objetivos	- Estructuración de tareas - Estructuración de objetivos - Métodos y procedimientos	Escala ordinal tipo Likert OPCIONES DE RESUESTA: Totalmente en desacuerdo En desacuerdo Indiferente De acuerdo Totalmente de acuerdo
			Ambiente laboral	- Ambiente laboral adecuado - Iniciativa - Responsabilidad	
			Motivación	- Recompensas - Sanciones	
			Filosofía organizacional	- Toma de riesgos - Se rige por las metas - Decisiones consensuadas	
			Cooperación	- Rendimiento - Mejora continua - Relaciones asertivas - Trabajo cooperativo	
			Estándares sistémicos	- Estándares de calidad - Énfasis en el factor humano - Decisiones	

	<p>papel, rol, ubicación y lugar de los colaboradores dentro del sistema organizacional donde laboran, dirigen, supervisan o asesoran como para los directivos, funcionarios o empresarios que administran una Organización y desean conocer donde existen problemas que impiden el crecimiento natural y espontaneo de sus empresas., (De Lope, 2015, p. 58)</p>	<p>Muy deficiente Deficiente Regular Bueno Muy bueno</p> <p>Se usó prueba de Kolmogorov - Smirnov, al 5%</p>	<p>Posición</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación y compromiso - Lealtad - Cultura empresarial 	<p>NIVELES DE LA ESCALA: Muy deficiente Deficiente Regular Bueno Muy bueno</p>
--	---	--	-----------------	---	--

Fuente: Elaboración propia

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable dependiente: Coopetencia	La coo-petencia, se fundamenta en combinar la competencia entre empresas a través de la cooperación.	Para operacionalizar la variable se aplicó un cuestionario tipo escala Likert, con cinco alternativas de respuesta, haciendo un total de 20 ítems a la muestra seleccionada de 81 participantes de la caja Trujillo.	Recursos colaborativos	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura y organización - Utilización de herramientas - Procesos sistémicos - Trabajo colaborativo - Objetivos trazados 	<p>Escala ordinal tipo Likert</p> <p>OPCIONES DE RESUESTA:</p> <p>Totalmente en desacuerdo</p> <p>En desacuerdo</p> <p>Indiferente</p> <p>De acuerdo</p> <p>Totalmente de acuerdo</p>
	Afirma que el punto de partida para una estrategia basada en la coo-petencia es pensar en los complementos, es decir, en la interdependencia entre diferentes actores para la creación y desarrollo de mercados y	Con nivel de intervalo de:	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque al cliente - Herramientas de liderazgo - Procesos sistémicos - Distribución de labores - Ventas - Objetivos e ideales - Desempeño - Fusión clara 	
		Muy deficiente Deficiente Regular Bueno	Identidad	<ul style="list-style-type: none"> - Rituales Institucionales - Identificación organizacional - Conflictos internos - Fuga de talentos 	
			Adaptación al cambio	<ul style="list-style-type: none"> - Desequilibrio laboral - Proceso de reconstrucción - Perspectiva Temporal 	

	<p>competir para repartirlos. De esta manera se lograra una nueva identidad capaz de enfrentarnos a este nuevo mercado competitivo y en permanente cambio. (Narváez & Fernández, 2018, p. 174)</p>	<p>Muy bueno</p> <p>Se usó prueba de Kolmogorov Smirnov, al 5%</p>	<p>Integración</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Preservar nombre comercial - Propósito integral - Cambio de logotipo 	<p>NIVELES DE LA ESCALA:</p> <p>Muy deficiente</p> <p>Deficiente</p> <p>Regular</p> <p>Bueno</p> <p>Muy bueno</p>
--	--	--	--------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Matriz de puntuaciones de las variables Constelaciones organizacionales sistémicas y Coopetencia.

MUESTRA		VARIABLE INDEPENDIENTE: CONSTELACIONES ORGANIZACIONALES SISTEMICAS																																TOTAL	NIVEL																			
		LOGRO DE OBJETIVOS						AMBIENTE LABORAL						PRODUCTIVIDAD						FILOSOFIA ORGANIZACIONAL						COOPERACION						ESTANDARES SISTEMICOS						POSICIÓN																
		tem 1	tem 2	tem 3	tem 4	tem 5	SUB TOTAL	NIVEL	tem 1	tem 2	tem 3	tem 4	tem 5	tem 6	SUB TOTAL	NIVEL	tem 1	tem 2	tem 3	tem 4	tem 5	tem 6	SUB TOTAL	NIVEL	tem 1	tem 2	tem 3	tem 4	tem 5	tem 6	SUB TOTAL	NIVEL	tem 1			tem 2	tem 3	tem 4	tem 5	tem 6	SUB TOTAL	NIVEL	tem 1	tem 2	tem 3	tem 4	tem 5	tem 6	SUB TOTAL	NIVEL				
1	4	3	2	3	4	3	2	21	BUENA	3	3	3	2	3	4	3	21	BUENA	0	1	2	2	3	3	11	DEFICIENTE	3	4	3	3	3	16	REGULAR	3	3	3	3	3	15	REGULAR	2	3	3	2	10	DEFICIENTE	3	3	2	2	10	DEFICIENTE	104	REGULAR
2	4	4	3	4	3	4	3	25	MUY BUENA	4	3	3	3	4	3	23	MUY BUENA	4	3	2	3	4	3	19	BUENA	3	3	4	3	4	17	REGULAR	4	3	3	3	3	16	REGULAR	4	3	3	4	14	REGULAR	4	3	3	3	13	REGULAR	127	BUENO	
3	3	3	3	4	3	4	3	23	MUY BUENA	3	3	3	2	2	3	3	19	BUENA	2	1	1	2	3	4	13	REGULAR	4	2	3	3	3	15	REGULAR	3	3	3	3	3	15	REGULAR	2	2	3	3	10	DEFICIENTE	1	0	1	2	4	MUY DEFICIENTE	99	REGULAR
4	3	4	3	3	3	3	2	21	BUENA	3	3	3	2	3	3	4	21	BUENA	4	3	4	3	3	3	20	BUENA	3	3	3	3	4	16	REGULAR	4	4	4	4	3	19	BUENA	3	3	2	3	11	DEFICIENTE	3	3	4	4	14	REGULAR	122	REGULAR
5	4	3	4	3	3	3	3	23	MUY BUENA	3	2	2	2	3	3	3	18	REGULAR	2	3	3	2	3	2	15	REGULAR	3	3	3	2	3	14	REGULAR	2	3	3	3	2	13	REGULAR	3	3	2	4	12	DEFICIENTE	3	3	2	2	10	DEFICIENTE	105	REGULAR
6	3	3	3	2	3	3	3	20	BUENA	3	3	3	2	2	3	2	18	REGULAR	1	2	3	4	3	3	16	REGULAR	3	3	2	3	3	14	REGULAR	3	2	3	3	2	13	REGULAR	3	3	2	3	11	DEFICIENTE	2	3	2	3	10	DEFICIENTE	102	REGULAR
7	4	3	4	4	3	4	4	26	MUY BUENA	3	4	4	3	3	4	3	24	MUY BUENA	4	4	3	3	2	3	19	BUENA	3	3	3	3	3	15	REGULAR	3	3	2	3	3	14	REGULAR	3	2	3	3	11	DEFICIENTE	2	3	3	3	11	DEFICIENTE	120	REGULAR
8	4	3	2	2	2	3	2	18	REGULAR	3	2	2	3	3	2	17	REGULAR	3	2	3	2	3	3	16	REGULAR	4	4	3	1	4	16	REGULAR	2	3	4	3	2	14	REGULAR	3	3	4	3	13	REGULAR	2	1	3	3	9	DEFICIENTE	103	REGULAR	
9	3	2	3	2	3	3	3	19	BUENA	2	3	3	3	3	2	17	REGULAR	2	3	3	3	2	3	16	REGULAR	3	4	3	3	3	16	REGULAR	4	3	4	3	3	17	REGULAR	4	3	3	3	13	REGULAR	3	2	1	3	9	DEFICIENTE	107	REGULAR	
10	3	3	2	3	4	3	2	20	BUENA	3	3	4	3	3	3	22	BUENA	2	3	4	3	3	2	17	REGULAR	3	2	3	2	3	13	REGULAR	3	2	3	3	2	13	REGULAR	3	3	3	2	11	DEFICIENTE	3	3	2	3	11	DEFICIENTE	107	REGULAR	
11	3	3	2	3	2	3	2	18	REGULAR	3	3	3	2	1	3	3	18	REGULAR	3	3	3	2	3	2	16	REGULAR	3	3	2	1	3	12	DEFICIENTE	2	3	4	3	2	14	REGULAR	3	3	2	3	11	DEFICIENTE	2	3	2	3	10	DEFICIENTE	99	REGULAR
12	4	3	3	2	3	3	2	20	BUENA	3	2	4	3	2	3	1	18	REGULAR	3	2	3	1	2	2	13	REGULAR	3	3	4	3	3	16	REGULAR	3	4	4	3	3	17	REGULAR	1	2	3	4	10	DEFICIENTE	3	2	3	3	11	DEFICIENTE	105	REGULAR
13	3	3	2	4	2	3	3	20	BUENA	2	3	3	2	3	3	4	20	BUENA	2	1	3	4	3	2	15	REGULAR	3	2	3	4	3	15	REGULAR	2	3	2	2	3	12	DEFICIENTE	3	2	3	2	10	DEFICIENTE	3	4	3	2	12	DEFICIENTE	104	REGULAR
14	4	3	3	3	2	2	2	19	BUENA	1	3	3	2	3	2	3	17	REGULAR	3	3	3	2	3	3	17	REGULAR	2	4	3	2	2	13	REGULAR	3	3	3	2	3	14	REGULAR	3	2	3	3	11	DEFICIENTE	3	2	3	2	10	DEFICIENTE	101	REGULAR
15	4	3	3	4	3	4	3	24	MUY BUENA	3	4	4	4	3	4	3	25	MUY BUENA	4	3	4	4	4	3	22	BUENA	3	3	4	4	3	17	REGULAR	4	4	3	4	4	19	BUENA	3	4	4	3	14	REGULAR	3	2	4	4	13	REGULAR	134	BUENO
16	3	3	2	3	3	2	3	19	BUENA	2	3	3	2	2	3	3	18	REGULAR	1	2	3	3	3	3	15	REGULAR	2	3	2	1	3	11	DEFICIENTE	2	3	2	3	3	13	REGULAR	2	2	2	2	8	DEFICIENTE	3	3	3	2	11	DEFICIENTE	95	REGULAR
17	3	2	3	2	3	2	2	17	REGULAR	2	2	2	3	2	3	3	17	REGULAR	3	3	2	3	1	2	14	REGULAR	3	3	3	2	2	13	REGULAR	3	3	4	3	2	15	REGULAR	1	3	3	2	9	DEFICIENTE	2	3	3	3	11	DEFICIENTE	96	REGULAR
18	3	2	3	3	3	2	3	19	BUENA	2	3	3	1	2	3	3	17	REGULAR	3	3	2	1	2	3	14	REGULAR	2	2	3	2	3	12	DEFICIENTE	2	2	2	1	2	9	DEFICIENTE	3	2	1	2	8	DEFICIENTE	3	2	2	2	9	DEFICIENTE	88	REGULAR
19	4	3	2	3	2	4	4	22	BUENA	4	4	3	2	3	2	1	19	BUENA	4	3	3	2	2	3	17	REGULAR	4	4	3	3	3	17	REGULAR	2	4	2	2	2	12	DEFICIENTE	1	3	3	4	11	DEFICIENTE	2	1	2	3	8	DEFICIENTE	106	REGULAR
20	3	3	3	4	2	2	1	18	REGULAR	3	3	4	2	2	4	3	21	BUENA	2	3	3	2	4	3	17	REGULAR	4	3	2	2	3	14	REGULAR	4	4	4	4	1	17	REGULAR	3	3	2	4	12	DEFICIENTE	3	3	4	4	14	REGULAR	113	REGULAR
21	3	3	3	3	3	3	3	21	BUENA	3	3	3	3	3	3	3	21	BUENA	3	3	3	3	3	3	18	REGULAR	3	3	3	3	3	15	REGULAR	3	3	3	3	3	15	REGULAR	3	3	3	3	12	DEFICIENTE	3	3	3	3	12	DEFICIENTE	114	REGULAR
22	3	3	3	4	3	3	3	22	BUENA	3	4	3	3	3	4	23	MUY BUENA	3	3	4	3	2	2	17	REGULAR	3	3	4	4	3	17	REGULAR	3	4	4	3	3	17	REGULAR	4	3	3	3	13	REGULAR	3	3	3	4	13	REGULAR	122	REGULAR	
23	4	3	4	3	3	2	3	22	BUENA	2	4	3	2	2	3	3	19	BUENA	3	4	3	4	3	2	19	BUENA	2	2	2	3	3	12	DEFICIENTE	3	3	2	2	2	12	DEFICIENTE	2	2	2	2	8	DEFICIENTE	2	2	2	2	8	DEFICIENTE	100	REGULAR


24	4	3	4	3	3	2	3	22	BUENA	3	3	1	3	2	3	3	18	REGULAR	1	2	1	0	1	2	7	DEFICIENTE	1	0	1	2	2	6	UY DEFICIENTE	2	2	1	3	2	10	DEFICIENTE	1	0	1	2	4	UY DEFICIENTE	3	3	2	2	10	DEFICIENTE	77	DEFICIENTE						
25	4	3	4	4	4	4	3	26	MUY BUENA	4	3	3	4	4	4	4	26	MUY BUENA	4	3	4	4	3	3	21	BUENA	4	4	4	4	3	19	BUENA	3	4	4	4	4	19	BUENA	4	4	4	4	16	REGULAR	4	4	3	3	14	REGULAR	141	BUENO						
26	3	3	2	3	3	3	2	19	BUENA	3	2	3	3	2	3	1	17	REGULAR	2	2	3	2	3	2	14	REGULAR	2	2	2	3	3	12	DEFICIENTE	4	4	4	4	3	19	BUENA	3	3	3	3	12	DEFICIENTE	2	3	2	2	9	DEFICIENTE	102	REGULAR						
27	3	4	3	2	3	4	3	22	BUENA	3	2	4	4	3	3	3	22	BUENA	2	2	4	3	4	1	16	REGULAR	3	2	0	1	0	6	UY DEFICIENTE	1	0	1	3	3	8	DEFICIENTE	3	2	3	2	10	DEFICIENTE	2	2	3	3	10	DEFICIENTE	94	REGULAR						
28	1	2	3	3	2	3	3	17	REGULAR	2	1	2	3	4	3	4	19	BUENA	4	4	4	3	3	3	21	BUENA	2	3	1	0	1	7	DEFICIENTE	3	4	3	4	3	17	REGULAR	3	2	3	4	12	DEFICIENTE	3	4	3	2	12	DEFICIENTE	105	REGULAR						
29	0	4	3	4	3	1	2	17	REGULAR	3	2	1	3	3	3	2	17	REGULAR	2	2	3	3	2	2	14	REGULAR	2	2	3	4	4	15	REGULAR	4	3	2	1	0	10	DEFICIENTE	3	2	3	1	9	DEFICIENTE	3	2	1	1	7	DEFICIENTE	89	REGULAR						
30	4	3	3	2	3	2	3	20	BUENA	1	2	4	3	2	4	3	19	BUENA	1	4	3	4	3	2	17	REGULAR	2	3	3	3	3	14	REGULAR	4	3	3	4	3	17	REGULAR	3	3	2	2	10	DEFICIENTE	2	3	2	3	10	DEFICIENTE	107	REGULAR						
31	2	3	4	3	4	3	2	21	BUENA	4	3	1	0	3	0	1	12	DEFICIENTE	0	1	4	4	3	0	12	DEFICIENTE	0	1	0	3	2	6	UY DEFICIENTE	2	1	0	1	0	4	UY DEFICIENTE	2	1	1	0	4	UY DEFICIENTE	1	2	2	1	6	JY DEFICIENTE	65	DEFICIENTE						
32	4	3	4	3	2	1	2	19	BUENA	4	3	2	1	2	1	0	13	REGULAR	2	3	2	2	3	2	14	REGULAR	2	3	2	2	2	11	DEFICIENTE	3	3	3	2	1	12	DEFICIENTE	2	3	4	4	13	REGULAR	3	2	4	3	12	DEFICIENTE	94	REGULAR						
33	4	2	3	4	3	2	3	21	BUENA	3	4	3	2	1	4	3	20	BUENA	3	1	4	3	4	3	18	REGULAR	2	1	0	3	3	9	DEFICIENTE	2	2	3	3	1	11	DEFICIENTE	2	3	4	4	13	REGULAR	3	2	3	2	10	DEFICIENTE	102	REGULAR						
34	3	2	4	4	2	3	3	21	BUENA	3	3	2	3	3	3	2	19	BUENA	4	3	2	3	3	4	19	BUENA	3	2	3	1	0	9	DEFICIENTE	4	3	3	2	3	15	REGULAR	3	2	3	4	12	DEFICIENTE	1	2	3	4	10	DEFICIENTE	105	REGULAR						
35	4	3	3	2	4	3	2	21	BUENA	2	3	4	2	3	4	3	21	BUENA	4	4	4	3	3	3	21	BUENA	3	3	3	4	2	15	REGULAR	4	3	3	3	2	15	REGULAR	4	3	3	2	12	DEFICIENTE	4	3	3	3	13	REGULAR	118	REGULAR						
36	3	4	3	4	4	3	3	24	MUY BUENA	2	3	4	4	3	3	3	22	BUENA	2	2	3	3	2	2	14	REGULAR	4	3	3	2	4	16	REGULAR	4	3	3	2	1	13	REGULAR	3	2	1	2	8	DEFICIENTE	1	2	4	3	10	DEFICIENTE	107	REGULAR						
37	4	3	4	3	4	3	3	24	MUY BUENA	3	4	3	3	4	4	4	25	MUY BUENA	4	4	4	3	3	3	21	BUENA	4	3	4	3	3	17	REGULAR	3	4	3	4	3	17	REGULAR	3	4	3	4	17	REGULAR	3	3	2	2	10	DEFICIENTE	3	2	3	2	10	DEFICIENTE	124	REGULAR
38	4	3	2	3	4	2	3	21	BUENA	4	3	2	4	3	4	3	23	MUY BUENA	2	1	4	3	4	3	17	REGULAR	3	4	3	2	1	13	REGULAR	0	3	2	1	3	9	DEFICIENTE	3	2	3	3	11	DEFICIENTE	3	2	2	3	10	DEFICIENTE	104	REGULAR						
39	3	3	3	2	2	2	2	17	REGULAR	2	3	2	3	2	3	2	17	REGULAR	3	4	3	2	3	3	18	REGULAR	3	2	3	4	3	15	REGULAR	3	2	3	1	3	12	DEFICIENTE	0	1	2	3	6	UY DEFICIENTE	1	4	3	4	12	DEFICIENTE	97	REGULAR						
40	0	0	1	1	0	1	0	3	UY DEFICIENTE	1	0	1	0	1	2	1	6	UY DEFICIENTE	2	0	1	0	1	0	4	UY DEFICIENTE	2	1	0	1	0	4	UY DEFICIENTE	1	0	1	0	0	2	UY DEFICIENTE	1	0	0	1	2	UY DEFICIENTE	2	1	0	1	4	JY DEFICIENTE	25	MUY DEFICIENTE						
41	4	3	2	3	4	3	2	21	BUENA	2	2	3	2	3	1	0	13	REGULAR	4	3	4	4	3	3	21	BUENA	2	3	1	0	4	10	DEFICIENTE	3	2	4	2	4	15	REGULAR	2	2	2	2	8	DEFICIENTE	3	2	3	2	10	JY DEFICIENTE	98	REGULAR						
42	3	2	4	4	3	3	1	20	BUENA	0	1	2	3	4	1	0	11	DEFICIENTE	4	4	4	3	3	3	21	BUENA	2	3	3	1	2	11	DEFICIENTE	3	2	3	3	4	15	REGULAR	3	3	2	3	11	DEFICIENTE	3	3	3	3	12	DEFICIENTE	101	REGULAR						
43	4	3	2	1	4	4	4	22	BUENA	3	3	3	2	2	1	1	15	REGULAR	2	2	3	3	4	4	18	REGULAR	3	3	2	3	2	13	REGULAR	2	1	0	3	0	6	UY DEFICIENTE	3	2	3	3	11	DEFICIENTE	1	2	4	4	11	DEFICIENTE	96	REGULAR						
44	4	3	3	3	3	3	3	22	BUENA	4	3	3	3	3	4	3	23	MUY BUENA	3	4	3	4	3	4	21	BUENA	3	3	3	4	4	17	REGULAR	4	3	4	3	4	18	REGULAR	3	3	3	3	12	DEFICIENTE	2	2	2	2	8	DEFICIENTE	121	REGULAR						
45	3	3	2	1	0	2	1	12	DEFICIENTE	2	1	0	2	2	1	0	8	DEFICIENTE	2	1	0	0	1	2	6	UY DEFICIENTE	2	2	3	1	0	8	DEFICIENTE	1	2	3	1	2	9	DEFICIENTE	2	3	1	0	6	UY DEFICIENTE	2	2	2	2	8	DEFICIENTE	57	DEFICIENTE						
46	2	1	2	1	2	1	2	11	DEFICIENTE	0	0	1	1	1	1	1	5	UY DEFICIENTE	2	2	1	1	0	0	6	UY DEFICIENTE	1	2	1	2	2	8	DEFICIENTE	1	2	2	2	2	9	DEFICIENTE	2	1	2	1	6	UY DEFICIENTE	2	1	2	3	8	DEFICIENTE	53	DEFICIENTE						
47	4	3	4	3	3	4	3	24	MUY BUENA	3	3	3	4	3	2	1	19	REGULAR	3	4	3	4	1	4	19	BUENA	3	3	4	3	3	16	REGULAR	3	3	3	4	3	16	REGULAR	3	2	3	2	10	DEFICIENTE	3	2	3	2	10	DEFICIENTE	114	REGULAR						
48	3	4	3	4	3	4	3	24	MUY BUENA	3	4	3	3	3	4	3	23	MUY BUENA	3	2	4	3	3	2	17	REGULAR	3	2	4	3	3	15	REGULAR	3	4	3	2	3	15	REGULAR	3	3	4	3	13	REGULAR	3	4	3	3	13	REGULAR	120	REGULAR						
49	4	3	2	4	3	3	3	22	BUENA	2	3	4	4	4	3	3	23	MUY BUENA	3	4	3	3	3	3	19	BUENA	3	2	3	3	2	13	REGULAR	3	3	3	3	3	15	REGULAR	3	3	3	3	12	DEFICIENTE	3	2	3	2	10	DEFICIENTE	114	REGULAR						
50	3	4	3	4	3	4	3	24	MUY BUENA	3	4	3	4	3	4	3	24	MUY BUENA	3	4	3	4	3	4	21	BUENA	4	3	4	3	4	18	REGULAR	3	3	3	3	4	16	REGULAR	4	4	4	4	16	REGULAR	4	4	4	4	16	REGULAR	135	BUENO						
51	4	3	4	3	2	2	2	20	BUENA	2	2	2	2	2	2	2	14	REGULAR	3	2	3	2	3	2	15	REGULAR	3	3	2	2	2	12	DEFICIENTE	2	2	2	2	3	11	DEFICIENTE	3	2	3	2	10	DEFICIENTE	3	2	3	3	11	DEFICIENTE	93	REGULAR						
52	3	4	3	2	1	1	2	16	REGULAR	3	2	1	4	3	4	4	21	BUENA	3	2	0	1	0	1	7	DEFICIENTE	3	1	2	0	1	7	DEFICIENTE	2	3	4	3	3	15	REGULAR	3	1	2	3	9	DEFICIENTE	3	2	3	1	9	DEFICIENTE	84	REGULAR						
53	4	2	3	1	4	3	2	19	BUENA	2	3	2	3	3	3	3	19	BUENA	2	3	3	3	2	2	15	REGULAR	2	3	2	2	3	12	DEFICIENTE	3	3	3	2	1	12	DEFICIENTE	3	2	3	3	11	DEFICIENTE	2	3	3	3	11	DEFICIENTE	99	REGULAR						

VARIABLE DEPENDIENTE: COOPETENCIA

MUESTRA	RECURSOS COLABORATIVOS												TRABAJO EN EQUIPO										IDENTIDAD						ADAPTACIÓN AL CAMBIO					INTEGRACIÓN					TOTAL	NIVEL					
	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	SUB TOTAL	NIVEL	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Item 17	Item 18	Item 19	Item 20	SUB TOTAL	NIVEL	Item 21	Item 22	Item 23	Item 24	Item 25	SUB TOTAL	NIVEL	Item 26	Item 27	Item 28	Item 29	SUB TOTAL	NIVEL	Item 30			Item 31	Item 32	Item 33	SUB TOTAL	NIVEL
1	4	3	4	3	3	2	3	4	3	3	32	BUENA	2	3	4	3	4	3	2	2	2	27	REGULAR	4	3	3	3	3	16	BUENA	2	2	3	3	10	REGULAR	3	3	3	3	12	REGULAR	97	REGULAR	
2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	28	REGULAR	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	32	BUENA	3	3	3	3	4	16	BUENA	3	3	4	4	14	BUENA	4	3	3	3	13	BUENA	103	BUENO
3	4	3	2	3	3	4	3	3	2	4	31	BUENA	0	2	0	0	1	2	2	3	4	0	14	DEFICIENTE	1	0	2	3	3	9	DEFICIENTE	3	3	3	3	12	REGULAR	2	3	3	2	10	REGULAR	76	DEFICIENTE
4	3	3	4	3	2	2	3	3	2	3	28	REGULAR	4	3	3	3	2	3	4	3	3	3	31	BUENA	3	2	3	3	3	14	REGULAR	2	3	3	3	11	REGULAR	2	3	3	3	11	REGULAR	95	REGULAR
5	4	3	3	3	2	2	2	2	3	3	27	REGULAR	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	33	BUENA	3	4	3	4	3	17	BUENA	3	2	2	3	10	REGULAR	3	3	3	3	12	REGULAR	99	REGULAR
6	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	31	BUENA	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	33	BUENA	3	3	4	4	3	17	BUENA	4	3	3	3	13	BUENA	2	3	3	3	11	REGULAR	105	BUENO
7	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	33	BUENA	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	32	BUENA	2	2	3	3	4	14	REGULAR	3	2	2	1	8	DEFICIENTE	2	3	4	3	12	REGULAR	99	REGULAR
8	2	3	4	4	3	2	1	0	2	3	24	REGULAR	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	29	REGULAR	3	2	3	2	3	13	REGULAR	3	3	2	3	11	REGULAR	3	2	3	4	12	REGULAR	89	REGULAR
9	3	2	3	3	3	2	3	2	3	3	27	REGULAR	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	33	BUENA	3	3	4	3	3	16	BUENA	3	3	4	3	13	BUENA	3	3	3	3	12	REGULAR	101	BUENO
10	3	3	3	4	3	3	4	3	4	2	32	BUENA	2	3	4	3	3	2	2	3	3	4	29	REGULAR	3	3	2	3	3	14	REGULAR	4	3	3	3	13	BUENA	4	3	3	4	14	BUENA	102	BUENO
11	3	3	2	3	3	3	3	2	2	3	27	REGULAR	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	30	REGULAR	2	2	3	4	3	14	REGULAR	3	3	3	2	11	REGULAR	3	3	3	3	12	REGULAR	94	REGULAR
12	4	3	2	2	2	3	3	4	2	2	27	REGULAR	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	31	BUENA	3	3	2	1	0	9	DEFICIENTE	2	3	3	3	11	REGULAR	2	2	2	2	8	DEFICIENTE	86	REGULAR
13	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	32	BUENA	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	27	REGULAR	2	2	2	3	3	12	REGULAR	3	3	3	2	11	REGULAR	2	3	3	3	11	REGULAR	93	REGULAR
14	3	3	3	4	3	3	3	4	2	3	31	BUENA	4	4	3	4	3	3	4	3	2	1	31	BUENA	0	2	3	3	3	11	REGULAR	2	2	3	4	11	REGULAR	3	3	3	2	11	REGULAR	95	REGULAR
15	2	3	4	3	3	3	3	4	3	2	30	REGULAR	3	4	3	2	3	3	3	4	3	3	31	BUENA	3	3	3	4	3	16	BUENA	3	3	2	3	11	REGULAR	3	3	3	3	12	REGULAR	100	BUENO
16	4	3	3	4	3	3	2	2	3	4	31	BUENA	3	2	2	3	4	3	3	2	3	3	28	REGULAR	3	3	2	3	4	15	REGULAR	3	2	1	0	6	DEFICIENTE	3	3	3	3	12	REGULAR	92	REGULAR
17	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	34	BUENA	3	2	2	2	2	3	3	4	3	3	27	REGULAR	3	3	3	2	3	14	REGULAR	2	3	4	3	12	REGULAR	2	2	3	2	9	REGULAR	96	REGULAR
18	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	34	BUENA	3	3	3	2	3	4	3	3	3	4	31	BUENA	3	4	3	4	3	17	BUENA	3	3	2	2	10	REGULAR	3	3	3	3	12	REGULAR	104	BUENO
19	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	33	BUENA	3	3	4	2	2	3	4	3	4	3	31	BUENA	3	3	4	3	2	15	REGULAR	2	3	4	3	12	REGULAR	3	2	2	2	9	REGULAR	100	BUENO
20	4	3	3	2	1	2	3	4	3	2	27	REGULAR	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	25	REGULAR	2	3	3	3	2	13	REGULAR	3	3	2	3	11	REGULAR	3	2	2	3	10	REGULAR	86	REGULAR
21	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	29	REGULAR	3	4	3	1	1	1	0	1	2	2	18	DEFICIENTE	2	1	1	2	1	7	DEFICIENTE	2	2	3	2	9	REGULAR	3	2	2	2	9	REGULAR	72	REGULAR
22	3	3	0	2	2	3	2	3	1	3	22	REGULAR	2	3	2	2	2	3	3	2	3	2	24	REGULAR	2	1	3	3	2	11	REGULAR	3	2	3	2	10	REGULAR	2	3	3	2	10	REGULAR	77	REGULAR
23	4	4	0	3	4	4	0	4	4	4	31	BUENA	4	4	3	4	3	4	4	2	1	4	33	BUENA	0	0	0	2	2	4	MUY DEFICIENTE	4	2	2	2	10	REGULAR	4	2	2	4	12	REGULAR	90	REGULAR

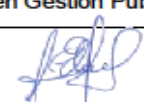
Anexo 3: Validez de contenido de los instrumentos de las variables Constelaciones organizacionales sistémicas y la cooepetencia de la fusión

FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:


Nombre del Instrumento	Cuestionario de constelaciones organizacionales sistémicas		
Objetivo del Instrumento	Medir el nivel de avance de las constelaciones organizacionales sistémicas de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo-2020		
Aplicado a la Muestra Participante	Directivos, administrativos y trabajadores de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo - 2020		
Nombres y Apellidos del Experto	<i>Pedro Otoniel Morales Salazar</i>	DNI N°	<i>17910106</i>
Título Profesional	<i>Ingeniero Mecánico - Abogado</i>	Celular	<i>966814497</i>
Dirección Domiciliaria	<i>Calle Las Esmeraldas 350 - Urb. Sta Inés - Trujillo</i>		
Grado Académico	<i>Doctor en Administración de la Educación</i>		
FIRMA		Lugar y Fecha:	<i>Trujillo, 3 de Agosto de 2020</i>

Ing. Pedro Otoniel Morales Salazar
LIC. EDUCACIÓN SECUNDARIA
ING. EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO LOCAL
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN


FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:

Nombre del Instrumento	Cuestionario de constelaciones organizacionales sistémicas		
Objetivo del Instrumento	Medir el nivel de avance de las constelaciones organizacionales sistémicas de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo-2020		
Aplicado a la Muestra Participante	Directivos, administrativos y trabajadores de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo - 2020		
Nombres y Apellidos del Experto	Eduardo Javier Yache Cuenca	DNI N°	41645161
Título Profesional	Ing. Estadístico – Lic. en Administración	Celular	948669959
Dirección Domiciliaria	Calle Los Pinos Mz. 38 Lt. 3B, Urb. La Rinconada		
Grado Académico	Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad		
FIRMA		Lugar y Fecha:	Trujillo 06/08/2020

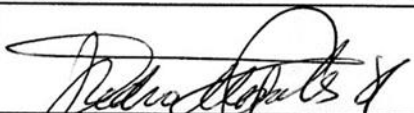
FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:

Nombre del Instrumento	Cuestionario de las Constelaciones Organizacionales Sistémicas		
Objetivo del Instrumento	Medir el nivel de las Constelaciones Organizacionales sistémicas de los trabajadores de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo-2020.		
Aplicado a la Muestra Participante	Trabajadores de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo - 2020		
Nombres y Apellidos del Experto	José Germán Salinas Garbucó	DNI N°	18141923
Título Profesional	Lic. en Administración	Celular	938363411
Dirección Domiciliaria	Mz. R Lt. 32 IV Etapa Uta. Muroate		
Grado Académico	Doctor en Administración		
FIRMA	 Dr. José Germán Salinas Garbucó CLAD N° 1602 CPF N° 14119	Lugar y Fecha:	Trujillo 5/8/2020

FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:

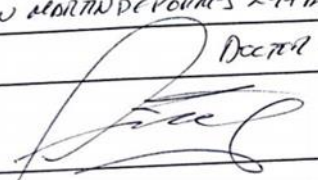
Nombre del Instrumento	Cuestionario de las Constelaciones Organizacionales Sistémicas		
Objetivo del Instrumento	Medir el nivel de las Constelaciones Organizacionales sistémicas de los trabajadores de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo-2020.		
Aplicado a la Muestra Participante	Trabajadores de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo - 2020		
Nombres y Apellidos del Experto	RUBIO CABRERA, MEDARDO HERNÁNDEZ	DNI N°	17853269
Título Profesional	ECONOMISTA	Celular	991923044
Dirección Domiciliaria	URB. "Los Rosales SALAVARÉS" Mz 55 - Lote 5		
Grado Académico	DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN		
FIRMA		Lugar y Fecha:	Trujillo, 6/08/2020

FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:

Nombre del Instrumento	Cuestionario de cooepetencia		
Objetivo del Instrumento	Medir el nivel de cooepetencia de la fusión Intgra Retail S.A., Trujillo-2020		
Aplicado a la Muestra Participante	Directivos, administrativos y trabajadores de la fusión Intgra Retail S.A., Trujillo - 2020		
Nombres y Apellidos del Experto	<i>Pedro Otaniel Morales Salazar</i>	DNI N°	<i>17910106</i>
Título Profesional	<i>Ingeniero Mecánico - Abogado</i>	Celular	<i>966814497</i>
Dirección Domiciliaria	<i>Calle Las Esmeraldas 350 - Urb. Sta. Inés - Trujillo</i>		
Grado Académico	<i>Doctor en Administración de la Educación</i>		
FIRMA		Lugar y Fecha:	<i>Trujillo, 3 de Agosto de 2020</i>


Ing. Pedro Otaniel Morales Salazar
 LIC. EDUCACION SECUNDARIA
 ING. EN GESTION PUBLICA Y DESARROLLO LOCAL
 DOCTOR EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION

FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:


Nombre del Instrumento	Cuestionario de las Constelaciones Organizacionales Sistémicas		
Objetivo del Instrumento	Medir el nivel de las Constelaciones Organizacionales sistémicas de los trabajadores de la fusión Intgra Retail S.A., Trujillo-2020.		
Aplicado a la Muestra Participante	Trabajadores de la fusión Intgra Retail S.A., Trujillo - 2020		
Nombres y Apellidos del Experto	<i>CARLOS ALBERTO PASTOR CASAS</i>	DNI N°	<i>18081419</i>
Título Profesional	<i>ECONEOMISTA</i>	Celular	<i>949622729</i>
Dirección Domiciliaria	<i>SAN MARTIN DE PORRES 247 Avp. 200 Bloq. SAN ANDRES.</i>		
Grado Académico	<i>Doctor</i>		
FIRMA		Lugar y Fecha:	<i>TRUJILLO. 5/8/2020</i>

Validez de contenido de los instrumentos de la variable Cooperencia.


FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:

Nombre del Instrumento	Cuestionario de cooperencia		
Objetivo del Instrumento	Medir el nivel de cooperencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo-2020		
Aplicado a la Muestra Participante	Directivos, administrativos y trabajadores de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo - 2020		
Nombres y Apellidos del Experto	Eduardo Javier Yache Cuenca	DNI N°	41645161
Título Profesional	Ing. Estadístico – Lic. en Administración	Celular	948669959
Dirección Domiciliaria	Calle Los Pinos Mz. 38 Lt. 3B, Urb. La Rinconada		
Grado Académico	Doctor en Gestión Pública y Gobernabilidad		
FIRMA		Lugar y Fecha:	Trujillo 06/08/2020

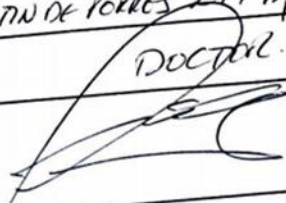
FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:

Nombre del Instrumento	Cuestionario de la Cooperencia		
Objetivo del Instrumento	Medir el nivel de la Cooperencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo-2020.		
Aplicado a la Muestra Participante	Trabajadores de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo - 2020		
Nombres y Apellidos del Experto	José Germán Salinas Gombou	DNI N°	18771423
Título Profesional	Lic en Administración	Celular	978363411
Dirección Domiciliaria	Mz. R. Lt. 32 IV. Etapa Urb. Monserrate		
Grado Académico	Doctor en Administración		
FIRMA	 Dr. José Germán Salinas Gombou CLAB N° 1002 CPP N° 18750	Lugar y Fecha:	Trujillo 5/8/2020

FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:

Nombre del Instrumento	Cuestionario de la Coopetencia		
Objetivo del Instrumento	Medir el nivel de la Coopetencia de la fusión Intgra Retail S.A., Trujillo-2020.		
Aplicado a la Muestra Participante	Trabajadores de la fusión Intgra Retail S.A., Trujillo - 2020		
Nombres y Apellidos del Experto	MEDARDO HERNANDEZ RUBIO CABRERA	DNI N°	17853269
Título Profesional	ECONOMISTA	Celular	999927042
Dirección Domiciliaria	Urb. Los Rosales San Andrés Mz S5 Lote 5		
Grado Académico	DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN		
FIRMA		Lugar y Fecha:	Trujillo, 6/08/2020


FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:

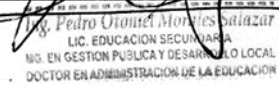
Nombre del Instrumento	Cuestionario de la Coopetencia		
Objetivo del Instrumento	Medir el nivel de la Coopetencia de la fusión Intgra Retail S.A., Trujillo-2020.		
Aplicado a la Muestra Participante	Trabajadores de la fusión Intgra Retail S.A., Trujillo - 2020		
Nombres y Apellidos del Experto	CARLOS ALBERTO PASTOR COSA	DNI N°	18089419
Título Profesional	ECONOMISTA	Celular	949622729
Dirección Domiciliaria	SAN MARTIN DE PORRES 247 Pp. 201 Urb. SAN ANDRES.		
Grado Académico	DOCTOR.		
FIRMA		Lugar y Fecha:	TRUJILLO 5/8/2020

Activar Win



VALIDEZ DE CONTENIDO DE INSTRUMENTOS

FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:


Nombre del Instrumento	Guía de entrevista en profundidad sobre constelaciones organizacionales sistémicas		
Objetivo del Instrumento	Conocer la opinión de los expertos sobre constelaciones organizacionales sistémicas en la Provincia de Trujillo, 2020		
Aplicado a la Muestra Participante	5 expertos en el tema de constelaciones organizacionales sistémicas en la Provincia de Trujillo, 2020		
Nombres y Apellidos del Experto	Pedro Otaniel Morales Salazar	DNI N°	17910106
Título Profesional	Ingeniero Mecánico-Abogado	Celular	966814497
Dirección Domiciliaria	Calle Las Esmeraldas 350 - Urb. Sta. Fe's - Trujillo		
Grado Académico	Doctor en Administración de la Educación		
FIRMA		Lugar y Fecha:	Trujillo, 3 de Agosto de 2020


 Sr. Pedro Otaniel Morales Salazar
 LIC. EDUCACION SECUNDARIA
 ING. EN GESTION PUBLICA Y DESARROLLO LOCAL
 DOCTOR EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION


FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:

Nombre del Instrumento	Guía de entrevista en profundidad sobre Constelaciones Organizacionales Sistémicas		
Objetivo del Instrumento	Conocer la opinión de los expertos sobre Constelaciones Organizacionales sistémicas en la Provincia de Trujillo		
Aplicado a la Muestra Participante	5 expertos en el tema de Constelaciones Organizacionales Sistémicas en la provincia de Trujillo.		
Nombres y Apellidos del Experto	José Germán Salinas Gombou	DNI N°	18141423
Título Profesional	Lic. en Administración	Celular	978363411
Dirección Domiciliaria	M2. R. Lt. 32 IV Etapa Urb. Monserrate		
Grado Académico	Doctor en Administración		
FIRMA	  Dr. José Germán Salinas Gombou CLAD N° 1602 CPP N° 14110	Lugar y Fecha:	Trujillo 5/8/2020

FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:

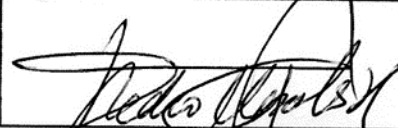
Nombre del Instrumento	Guía de entrevista en profundidad sobre Constelaciones Organizacionales Sistémicas		
Objetivo del Instrumento	Conocer la opinión de los expertos sobre Constelaciones Organizacionales sistémicas en la Provincia de Trujillo		
Aplicado a la Muestra Participante	5 expertos en el tema de Constelaciones Organizacionales Sistémicas en la provincia de Trujillo.		
Nombres y Apellidos del Experto	MEDARDO HERNÁNDEZ RUBIO CABALLERA	DNI N°	17853209
Título Profesional	ECONOMISTA	Celular	992923041
Dirección Domiciliaria	URB. LOS ROSALES SAN ANDRÉS MZ55 LOTE 5		
Grado Académico	DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN		
FIRMA		Lugar y Fecha:	TRUJILLO 06/08/2020

FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:

Nombre del Instrumento	Guía de entrevista en profundidad sobre Constelaciones Organizacionales Sistémicas		
Objetivo del Instrumento	Conocer la opinión de los expertos sobre Constelaciones Organizacionales sistémicas en la Provincia de Trujillo		
Aplicado a la Muestra Participante	5 expertos en el tema de Constelaciones Organizacionales Sistémicas en la provincia de Trujillo.		
Nombres y Apellidos del Experto	CARLOS ALEJANDRO PASTOR CASAS	DNI N°	18089419
Título Profesional	ECONOMISTA	Celular	949622729
Dirección Domiciliaria	SAN MARTÍN DE PORRES 247 Dep. 201 Urb. SAN ANDRÉS.		
Grado Académico	DOCTOR.		
FIRMA		Lugar y Fecha:	TRUJILLO 5.8.2020

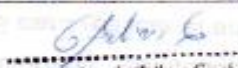

VALIDEZ DE CONTENIDO DE INSTRUMENTO

FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:


Nombre del Instrumento	Guía de entrevista en profundidad sobre cooepetencia		
Objetivo del Instrumento	Conocer la opinión de los expertos sobre cooepetencia en la Provincia de Trujillo, 2020		
Aplicado a la Muestra Participante	5 expertos en el tema de cooepetencia en la Provincia de Trujillo, 2020		
Nombres y Apellidos del Experto	Pedro Otomiel Morales Salazar	DNI N°	17910106
Título Profesional	Ingeniero Mecánico - Abogado	Celular	966814497
Dirección Domiciliaria	Calle Las Esmeraldas 300 - Urb. Sta Inés - Trujillo		
Grado Académico	Doctor en Administración de la Educación		
FIRMA		Lugar y Fecha:	Trujillo, 3 de Agosto de 2020


 Ing. Pedro Otomiel Morales Salazar
 LIC. EDUCACION SECUNDARIA
 ING. EN GESTION PUBLICA Y DESARROLLO LOCAL
 DOCTOR EN ADMINISTRACION DE LA EDUCACION


FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:

Nombre del Instrumento	Guía de entrevista en profundidad sobre Coopetencia		
Objetivo del Instrumento	Conocer la opinión de los expertos sobre Coopetencia en la Provincia de Trujillo		
Aplicado a la Muestra Participante	5 expertos en el tema de Coopetencia en la Provincia de Trujillo.		
Nombres y Apellidos del Experto	José Germán Salinas Gamboa	DNI N°	8141423
Título Profesional	Lic. en Administración	Celular	978363411
Dirección Domiciliaria	H2. R. Lt. 32 IV Etapa Urb. Monerrate		
Grado Académico	Doctor en Administración		
FIRMA	  Dr. José Germán Salinas Gamboa CLAD N° 1502 CPP N° 16110	Lugar y Fecha:	Trujillo 5/8/2020

FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:

Nombre del Instrumento	Guía de entrevista en profundidad sobre Coopetencia		
Objetivo del Instrumento	Conocer la opinión de los expertos sobre Coopetencia en la Provincia de Trujillo		
Aplicado a la Muestra Participante	5 expertos en el tema de Coopetencia en la Provincia de Trujillo.		
Nombres y Apellidos del Experto	RUBIO CABREDA MEDARDO ARZUENEGUI	DNI N°	17 8532 09
Título Profesional	ECONOMISTA	Celular	992927041
Dirección Domiciliaria	UTB. LOS ROSALES SAN AWAÉS MZ5. LOTE 5		
Grado Académico	DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN		
FIRMA		Lugar y Fecha:	TRUJILLO 6/08/2020

FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO:

Nombre del Instrumento	Guía de entrevista en profundidad sobre Coopetencia		
Objetivo del Instrumento	Conocer la opinión de los expertos sobre Coopetencia en la Provincia de Trujillo		
Aplicado a la Muestra Participante	5 expertos en el tema de Coopetencia en la Provincia de Trujillo.		
Nombres y Apellidos del Experto	CARLOS ALBERTO PASTOR CASO	DNI N°	18081419
Título Profesional	ECONOMISTA	Celular	
Dirección Domiciliaria	SAN MARTIN DE PORRES 247 Dep. 201 Urb SAN ANDRES		
Grado Académico	DOCTOR		
FIRMA		Lugar y Fecha:	TRUJILLO 5.8.2020

Anexo 4: Validez de Constructo de los ítems y dimensiones de la variable independiente Constelaciones Organizacionales Sistémicas.

DIMENSIONES		COMUNALIDADE
LOGRO DE OBJETIVOS		S > 0.4
1.	En esta organización las tareas están claramente definidas	0.863
2.	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas	0.845
3.	Conozco claramente las políticas de esta organización.	0.855
4.	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.	0.696
5.	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización	0.895
6.	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites permiten establecer nuevas ideas que sean tomadas en cuenta.	0.830
7.	Involucran la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.	0.803
Medida de adecuación KMO 0.896 > 0.50, Prueba esférica Bartlett 0.000<0.05		
AMBIENTE LABORAL		
8.	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	0.782
9.	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	0.701
10.	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	0.696
11.	Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables	0.856
12.	Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.	0.804
13.	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	0.728
14.	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	0.624
Medida de adecuación KMO 0.874 > 0.50, Prueba esférica Bartlett 0.000<0.05		
PRODUCTIVIDAD		
15.	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	0.642
16.	En esta organización por realizar un buen trabajo, la recompensa es reconocida públicamente.	0.803
17.	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	0.730
18.	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	0.754
19.	Cuando cometo un error me sancionan.	0.764
20.	En esta organización hay muchísima crítica.	0.664
Medida de adecuación KMO 0.758 > 0.50, Prueba esférica Bartlett 0.000<0.05		
FILOSOFIA ORGANIZACIONAL		
21.	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos	0.812
22.	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.	0.625
23.	Aquí la organización se arriesga por una buena idea.	0.818
24.	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.	0.784
25.	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	0.815
Medida de adecuación KMO 0.846 > 0.50, Prueba esférica Bartlett 0.000<0.05		
COOPERACION		
26.	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	0.776
27.	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	0.765
28.	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	0.736
29.	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.	0.800
30.	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	0.817
Medida de adecuación KMO 0.894 > 0.50, Prueba esférica Bartlett 0.000<0.05		
ESTANDARES SISTEMICOS		
31.	Existe un estándar de calidad en la actividad que desempeño	0.498
32.	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	0.846
33.	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	0.693
34.	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	0.813
Medida de adecuación KMO 0.789 > 0.50, Prueba esférica Bartlett 0.000<0.05		
POSICIÓN		
35.	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	0.461
36.	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	0.721
37.	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	0.750
38.	En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.	0.707
Medida de adecuación KMO 0.796 > 0.50, Prueba esférica Bartlett 0.000<0.05		

Validez de Constructo de los ítems y dimensiones de la variable Dependiente Coopetencia.

DIMENSIONES		COMUNALIDADE S > 0.4
RECURSOS COLABORATIVOS		
1. Respeta la estructura del desempeño en función de los clientes: Atención, Cierre de Venta y servicio post venta.		0.708
2. Existe organización al interior de las tiendas		0.679
3. Utiliza algún medio de enseñanza aprendizaje de lo que significa Coopetencia y el valor agregado que le da a la Fusión.		0.647
4. Utiliza herramientas adecuados para entender la importancia de las constelaciones organizacionales sistémicas en la Fusión.		0.705
5. Utiliza un sistema o un proceso organizacional establecido que se enfoca en el trabajo colaborativo en función de la atención eficiente al cliente.		0.651
6. Utiliza procesos sistémicos que son reforzados por un manual de desempeño y trabajo colaborativo.		0.708
7. Utiliza procesos sistémicos que son reforzados por un manual de desempeño y trabajo colaborativo.		0.632
8. Su exposición en la Fusión refleja la intencionalidad de dar a conocer el esfuerzo colaborativo de las tres tiendas.		0.567
9. Toma en cuenta al líder de la tienda en la planificación del desempeño y de los objetivos por áreas		0.665
10. Objetivos trazados están relacionados con el sistema de la Organización y su influencia en la coopetencia de las tiendas.		0.703
Medida de adecuación KMO 0.842 > 0.50, Prueba esférica Bartlett 0.000<0.05		
TRABAJO EN EQUIPO		
11. Mantiene una postura enfocada hacia al cliente a través del trabajo en equipo.		0.662
12. Utiliza herramientas de liderazgo en algunas circunstancias para cerrar una venta y que la tienda en su conjunto crezca.		0.780
13. Matiza el sistema de cada tienda con los objetivos que ahora persigue la fusión Integra Retail.		0.601
14. Utiliza procesos sistémicos organizacionales que refleja el compromiso con la cultura organizacional y el trabajo en equipo.		0.687
15. Distribuye las labores entre equipos de trabajo y mantiene contacto visual con los colaboradores de todas las áreas.		0.617
16. Se desplaza adecuadamente en el espacio de venta a fin de mostrar las bondades de los productos como Integra Retail.		0.565
17. El volumen de ventas mensual es el adecuado para cerrar un buen mes y cuota de venta por tienda		0.829
18. Utiliza los mismos ideales y objetivos de cada tienda y reflejan lo expresado en la coopetencia de la Fusión.		0.523
19. Utiliza una velocidad de desempeño adecuada a fin de llegar a la meta diaria y hacer quedar bien al equipo.		0.607
20. La Fusión Integra Retail es clara y se entrelaza entre las tres tiendas.		0.646
Medida de adecuación KMO 0.798 > 0.50, Prueba esférica Bartlett 0.000<0.05		
IDENTIDAD		
21. La dirección piensa que todo el equipo de trabajo debe mantener los canticos propios de cada tienda.		0.603
22. En esta organización siempre fomentan los himnos que motivan al personal antes de cada faena.		0.653
23. En esta organización se exige un alto rendimiento basado en los colores que identifican a la empresa y el trabajo cotidiano de cada colaborador.		0.654
24. La dirección piensa que si todos los colaboradores están cómodos, se evitara roces entre las empresas fusionadas.		0.554
25. Aquí, es más importante contribuir con el éxito de la fusión que retener a los mejores talentos humanos.		0.649
Medida de adecuación KMO 0.757 > 0.50, Prueba esférica Bartlett 0.000<0.05		
ADAPTACIÓN AL CAMBIO		
26. Existen privilegios entre una u otra empresa fusionada.		0.781
27. La filosofía de nuestros jefes enfatiza la reconstrucción de la organización a partir de una marca nueva.		0.722
28. Los jefes siempre buscan estimular las competencias entre tiendas para fortalecer las bases de la fusión.		0.750
29. Lo más importante en la organización, es mantener la confianza entre sus trabajadores puestas en el éxito de la fusión.		0.813
Medida de adecuación KMO 0.751 > 0.50, Prueba esférica Bartlett 0.000<0.05		
INTEGRACIÓN		
30. Las personas sienten arraigo e identificación con la tienda a la que pertenecen antes de la fusión.		0.740
31. Tengo sentimiento de pertenencia, que soy parte de un equipo con colores bien definidos antes del cambio de marca.		0.752
32. Siento que hay un propósito compartido entre las tres tiendas fusionadas.		0.625
33. En esta organización es necesario imponer los nuevos colores y logo de la fusión.		0.784
Medida de adecuación KMO 0.642 > 0.50, Prueba esférica Bartlett 0.000<0.05		

Anexo 5: Confiabilidad de los ítems y dimensiones de la variable independiente Constelaciones organizacionales sistémicas.

ITEM	DIMENSIONES	Alfa de Cronbach
LOGRO DE OBJETIVOS		
1	En esta organización las tareas están claramente definidas	0.635
2	En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas	0.778
3	Conozco claramente las políticas de esta organización	0.719
4	En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones	0.730
5	Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización	0.768
6	El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites permiten establecer nuevas ideas que sean tomadas en cuenta.	0.790
7	Involucran la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.	0.631
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.792$		
La fiabilidad se considera como MUY ACEPTABLE		
AMBIENTE LABORAL		Alfa de Cronbach
8	Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.	0.783
9	Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.	0.717
10	Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.	0.793
11	Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.	0.668
12	Las personas en esta organización se caracterizan por tener simpatía y ser extrovertidas.	0.745
13	En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.	0.760
14	Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.	0.751
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.796$		
La fiabilidad se considera como MUY ACEPTABLE		
MOTIVACIÓN		Alfa de Cronbach
15	En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.	0.649
16	En esta organización por realizar un buen trabajo, la recompensa es reconocida públicamente.	0.775
17	Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.	0.751
18	Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.	0.772
19	Cuando cometo un error se suele solucionar en armonía con mis superiores.	0.683
20	En esta organización existen críticas constructivas.	0.799
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.822$		
La fiabilidad se considera como BUENA		

	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	Alfa de Cronbach
21	Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.	0.685
22	En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.	0.747
23	Aquí la organización se arriesga por una buena idea.	0.686
24	La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.	0.664
25	La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.	0.789
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.810$		
La fiabilidad se considera como BUENA		
	COOPERACIÓN	Alfa de Cronbach
26	La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.	0.746
27	En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.	0.779
28	En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.	0.651
29	La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.	0.734
30	Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.	0.779
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.788$		
La fiabilidad se considera como MUY ACEPTABLE		
	ESTÁNDARES SISTÉMICOS	Alfa de Cronbach
31	Existe un estándar de calidad en la actividad que desempeño	0.772
32	La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.	0.744
33	Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.	0.672
34	Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.	0.658
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.775$		
La fiabilidad se considera como MUY ACEPTABLE		
	POSICION EN LA ORGANIZACIÓN	Alfa de Cronbach
35	Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.	0.731
36	Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.	0.677
37	Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.	0.768
38	En esta organización los intereses son compartidos de manera común.	0.712
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.787$		
La fiabilidad se considera como MUY ACEPTABLE		

Fuente: Instrumentos aplicados a los colaboradores de Carsa, Gmg y Marcimex que conforman la fusión de la empresa Integra Retail, Trujillo 2020.

El valor del instrumento del Coeficiente del Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.841$ siendo la fiabilidad se considera como BUENA.

Confiabilidad de los ítems y dimensiones de la variable dependiente Cooperencia.

ITEM	DIMENSIONES	Alfa de Cronbach
RECURSOS COLABORATIVOS		
1	Respetar la estructura del desempeño en función de los clientes: Atención, Cierre de Venta y servicio post venta.	0.624
2	Existe organización al interior de las tiendas	0.652
3	Utiliza algún medio de enseñanza aprendizaje de lo que significa Cooperencia y el valor agregado que le da a la Fusión.	0.631
4	Utiliza herramientas adecuadas para entender la importancia de las constelaciones organizacionales sistémicas en la Fusión.	0.630
5	Utiliza un sistema o un proceso organizacional establecido que se enfoca en el trabajo colaborativo en función de la atención eficiente al cliente.	0.625
6	Utiliza procesos sistémicos que son reforzados por un manual de desempeño y trabajo colaborativo.	0.640
7	Utiliza procesos sistémicos que son reforzados por un manual de desempeño y trabajo colaborativo.	0.612
8	Su exposición en la Fusión refleja la intencionalidad de dar a conocer el esfuerzo colaborativo de las tres tiendas.	0.655
9	Toma en cuenta al líder de la tienda en la planificación del desempeño y de los objetivos por áreas	0.667
10	Objetivos trazados están relacionados con el sistema de la Organización y su influencia en la cooperencia de las tiendas.	0.707
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.763$		
La fiabilidad se considera como MUY ACEPTABLE		
TRABAJO EN EQUIPO		Alfa de Cronbach
11	Mantiene una postura enfocada hacia al cliente a través del trabajo en equipo.	0.620
12	Utiliza herramientas de liderazgo en algunas circunstancias para cerrar una venta y que la tienda en su conjunto crezca.	0.611
13	Matiza el sistema de cada tienda con los objetivos que ahora persigue la fusión Integra Retail.	0.683
14	Utiliza procesos sistémicos organizacionales que reflejan el compromiso con la cultura organizacional y el trabajo en equipo.	0.675
15	Distribuye las labores entre equipos de trabajo y mantiene contacto visual con los colaboradores de todas las áreas.	0.649
16	Se desplaza adecuadamente en el espacio de venta a fin de mostrar las bondades de los productos como Integra Retail.	0.664
17	El volumen de ventas mensual es el adecuado para cerrar un buen mes y cuota de venta por tienda	0.644
18	Utiliza los mismos ideales y objetivos de cada tienda y reflejan lo expresado en la cooperencia de la Fusión.	0.661
19	Utiliza una velocidad de desempeño adecuada a fin de llegar a la meta diaria y hacer quedar bien al equipo.	0.674
20	La Fusión Integra Retail es clara y se entrelaza entre las tres tiendas.	0.665
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.723$		
La fiabilidad se considera como MUY ACEPTABLE		

	RITUALES INSTITUCIONALES	Alfa de Cronbach
21	La dirección piensa que todo el equipo de trabajo debe mantener los canticos propios de cada tienda.	0.639
22	En esta organización siempre fomentan los himnos que motivan al personal antes de cada faena.	0.625
23	En esta organización se exige un alto rendimiento basado en los colores que identifican a la empresa y el trabajo cotidiano de cada colaborador.	0.624
24	La dirección piensa que si todos los colaboradores están cómodos, se evitaran roces entre las empresas fusionadas.	0.747
25	Aquí, es más importante contribuir con el éxito de la fusión que retener a los mejores talentos humanos.	0.673
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.791$		
La fiabilidad se considera como MUY ACEPTABLE		
	ADAPTACIÓN AL CAMBIO	Alfa de Cronbach
26	La dirección piensa que todo el equipo de trabajo debe mantener los canticos propios de cada tienda.	0.725
27	En esta organización siempre fomentan los himnos que motivan al personal antes de cada faena.	0.623
28	En esta organización se exige un alto rendimiento basado en los colores que identifican a la empresa y el trabajo cotidiano de cada colaborador.	0.665
29	La dirección piensa que si todos los colaboradores están cómodos, se evitaran roces entre las empresas fusionadas.	0.617
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.784$		
La fiabilidad se considera como MUY ACEPTABLE		
	INTEGRACIÓN	Alfa de Cronbach
30	La dirección piensa que todo el equipo de trabajo debe mantener los canticos propios de cada tienda.	0.672
31	En esta organización siempre fomentan los himnos que motivan al personal antes de cada faena.	0.706
32	En esta organización se exige un alto rendimiento basado en los colores que identifican a la empresa y el trabajo cotidiano de cada colaborador.	0.684
33	La dirección piensa que si todos los colaboradores están cómodos, se evitaran roces entre las empresas fusionadas.	0.687
Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.765$		
La fiabilidad se considera como MUY ACEPTABLE		

Fuente: Instrumentos aplicados a los colaboradores de Carsa, Gmg y Marcimex que conforman la fusión de la empresa Integra Retail, Trujillo 2020.

El valor del instrumento del Coeficiente del Alfa de Cronbach: $\alpha = 0.806$ siendo la fiabilidad se considera como BUENA.

Anexo 6: Ficha Técnica de los instrumentos de constelaciones organizacionales sistémicas y la cooepetencia.

1. Nombre:

Cuestionario de las constelaciones organizacionales sistémicas en la fusión Integra Retail S.A.

2. Autor:

Peláez Valdivieso Jose Víctor

3. Objetivo:

Medir el nivel de las constelaciones organizacionales sistémicas en la fusión Integra Retail S.A.

4. Normas:

Colaboradores de las tres tiendas fusionadas: Carsa, el gallo más gallo y marcimex al momento de contestar es muy importante que sea objetivo, honesto y sincero con sus respuestas de modo que se obtenga una información real.

5. Colaboradores (muestra):

El total de participantes son 103, distribuidos en 53 colaboradores de las tres tiendas fusionadas: Carsa, el gallo más gallo y marcimex de la ciudad de Trujillo-2020.

6. Unidad de análisis:

Como unidad de análisis se considera: Colaboradores de las tres tiendas fusionadas: Carsa, el gallo más gallo y marcimex de la empresa Integra Retail S.A. de la ciudad de Trujillo.

7. Modo de aplicación:

El instrumento está estructurado en 38 ítems, agrupados en siete dimensiones de la variable constelaciones organizacionales sistémicas en la empresa Integra Retail S.A., y su escala es: cero, uno, dos, tres y cuatro puntos

por cada ítem.

- Los participantes tienen que desarrollar el cuestionario en forma individual, consignando los datos requeridos de acuerdo a las instrucciones para su respectivo desarrollo.
- Para la aplicación del cuestionario se considera un tiempo aproximado de un día y como materiales se utilizará un bolígrafo o lápiz.

8. Estructura:

El cuestionario referido a la variable independiente: Constelaciones organizacionales sistémicas en la fusión de Integra Retail S.A. dirigida a los colaboradores de las tres tiendas fusionadas: Carsa, el gallo más gallo y marcimex, consta de 38 ítems en siete dimensiones: Logro de objetivos tiene 7 ítems, ambiente laboral tiene 7 ítems, productividad tiene 6 ítems, filosofía organizacional tiene 5 ítems, cooperación tiene 5 ítems, estándares sistémicos tiene 4 ítems y posición tiene 4 ítems. Cada ítem incluye cinco alternativas de respuestas: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre.

9. Escalas diagnósticas:

9.1. Escala general de la variable independiente: Constelaciones organizacionales sistémicas de la fusión Integra Retail S.A.

Intervalo	Nivel
0-41	MUY DEFICIENTE
42-83	DEFICIENTE
83-124	REGULAR
125-165	BUENO
166-206	MUY BUENO

9.2. Escala específica (por dimensión):

Dimensiones	Intervalo	Nivel
- Logro de objetivos - Ambiente laboral	0 - 7	Muy deficiente
	8 - 14	Deficiente

	15 - 20	Regular
	21 - 26	Buena
	27 - 32	Muy buena

Dimensiones	Intervalo	Nivel
- Productividad - Filosofía organizacional	0 - 4	Muy deficiente
	5 - 8	Deficiente
	9 - 12	Regular
	13 - 16	Buena
	17 - 20	Muy buena

Dimensiones	Intervalo	Nivel
- Cooperación - Estándares sistémicos - Posición	0 - 6	Muy deficiente
	7 - 12	Deficiente
	13 - 18	Regular
	19 - 23	Buena
	24 - 28	Muy buena

9.3. Escala valorativa de las alternativas de respuesta de los ítems:

Siempre = 4

Casi siempre = 3

A veces = 2

Casi nunca = 1

Nunca = 0

10. Validación y confiabilidad:

La validez de contenido se realizó por juicio de expertos del campo de la investigación del derecho:

Dr. Pedro Otoniel Morales Salazar

Dr. Eduardo Yache Cuenca

Dr. José German Salinas Gamboa

Dr. Medardo Hermogenes Rubio Cabrera

Dr. Carlos Alberto Pastor Casas

Con los datos de calificación se calculó con el Coeficiente de V de Aiken y la Razón de Contenido de Lawshe. La validez de constructo se realizó a través del análisis factorial y, la

Confiabilidad del instrumento se realizó por el método de Alfa de Cronbach. En ambos casos se determinó con el SPSS Versión 25.

Ficha técnica del instrumento Coopetencia

1. Nombre:

Cuestionario de la coopetencia en la fusión Integra Retail S.A.Trujillo-2020

2. Autor:

Peláez Valdivieso Jose Víctor

3. Objetivo:

Medir el nivel de avance de la coopetencia en la fusión Integra Retail S.A. de la ciudad de Trujillo-2020.

4. Normas:

El colaborador de las tres tiendas fusionadas: Carsa, el gallo más gallo y Marcimex para la fusión de Integra Retail S.A. en la ciudad de Trujillo-2020, al momento de contestar es muy importante que sea objetivo, honesto y sincero con sus respuestas de modo que se obtenga una información real.

5. Usuarios (muestra):

El total de participantes son 103, distribuidos en 3 tiendas fusionadas: Carsa, El gallo más gallo y Marcimex para fusionar a la empresa Integra Retail S.A. 53 colaboradores de las tiendas fusionadas: Carsa, el gallo más gallo y Marcimex de la ciudad de Trujillo-2020.

6. Unidad de análisis:

Como unidad de análisis se considera: El colaborador de las tres tiendas fusionadas: Carsa, el gallo más gallo y Marcimex para fusionar a la empresa Integra Retail S.A. en la ciudad de Trujillo-2020.

7. Modo de aplicación:

- El instrumento está estructurado en 33 ítems, agrupados en cinco dimensiones de la variable coopetencia, y su escala es: cero, uno, dos, tres y cuatro puntos por cada ítem.
- Los participantes tienen que desarrollar el cuestionario en forma individual, consignando los datos requeridos de acuerdo a las instrucciones para su respectivo desarrollo.

- Para la aplicación del cuestionario se considera un tiempo aproximado de un día y como materiales se utilizará un bolígrafo o lápiz.

8. Estructura:

El cuestionario referido a la variable dependiente la cooepetencia comprende cinco dimensiones con 33 ítems: Recursos colaborativos tiene 10 ítems, trabajo en equipo tiene 10 ítems, Identidad tiene 5 ítems, adaptación al cambio tiene 4 ítems e integración tiene 4 ítems. Cada ítem incluye cinco alternativas de respuestas: nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre.

9. Escalas diagnósticas:

9.1. Escala general de la variable dependiente: Coopetencia

Intervalo	Nivel
0-33	MUY DEFICIENTE
34-66	DEFICIENTE
67-99	REGULAR
100-132	BUENO
133-165	MUY BUENO

9.2. Escala específica (por dimensión):

Dimensiones	Intervalo	Nivel
- Recursos colaborativos - Trabajo en equipo	0 – 6	Muy deficiente
	7 – 12	Deficiente
	13 – 18	Regular
	19 - 23	Buena
	24 - 28	Muy buena

Dimensiones	Intervalo	Nivel
- Identidad	0 - 5	Muy deficiente
	6 - 10	Deficiente
	11 - 15	Regular

- Adaptación al cambio	16 - 20	Buena
	21 - 24	Muy buena

Dimensiones	Intervalo	Nivel
- Integración	0 - 12	Muy deficiente
	13 - 24	Deficiente
	25 - 36	Regular
	37 - 48	Buena
	49 - 60	Muy buena

9.3. Escala valorativa de las alternativas de respuesta de los ítems:

Siempre	=	4
Casi siempre	=	3
A veces	=	2
Casi nunca	=	1
Nunca	=	0

10. Validación y confiabilidad:

La validez de contenido se realizó por juicio de 5 expertos del campo de la investigación del derecho:

Dr. Pedro Otoniel Morales Salazar

Dr. Eduardo Yache Cuenca

Dr. José German Salinas Gamboa

Dr. Medardo Hermogenes Rubio Cabrera

Dr. Carlos Alberto Pastor Casas

Con los datos de calificación se calculó con el Coeficiente de V de Aiken y la Razón de Contenido de Lawshe. La validez de constructo se realizó a través del análisis factorial y la confiabilidad del instrumento se realizó por el método de Alfa de Cronbach. En ambos casos se determinó con el SPSS Versión 25.

Anexo 7: Instrumentos Cuantitativos

CUESTIONARIO CONSTELACIONES ORGANIZACIONALES SISTEMICAS

ESTIMADO COLABORADOR

El siguiente cuestionario, tiene como finalidad, recabar información para el Trabajo de investigación de Post – Grado, Doctorado en Administración, de la Universidad César Vallejo. Estableciéndose, para cada una de ellas, preguntas que permitan recaudar la información necesaria para el presente estudio. Recordando, que la información suministrada por Usted es de carácter confidencial y únicamente con fines investigativos.

Recuerde que para estas afirmaciones ***no hay respuestas correctas o incorrectas***, por favor responda ***sinceramente*** cada afirmación, y no

MODALIDAD LABORAL: _____ SEXO: _____ EDAD: _____

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
0	1	2	3	4

DIMENSIÓN	ÍTEMS	Valoración				
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Logro de objetivos	1. En esta organización las tareas están claramente definidas					
	2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas					
	3. Conozco claramente las políticas de esta organización.					
	4. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.					
	5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización					
	6. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites permiten establecer nuevas ideas que sean tomadas en cuenta.					

	7. Involucran la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.					
Ambiente Laboral	8. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.					
	9. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.					
	10. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.					
	11. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables					
	12. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.					
	13. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.					
	14. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.					
Productividad	15. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.					
	16. En esta organización por realizar un buen trabajo, la recompensa es reconocida públicamente.					
	17. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.					
	18. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.					
	19. Cuando cometo un error me sancionan.					
	20. En esta organización hay muchísima crítica.					
Filosofía organizacional	21. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos					
	22. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la competencia.					
	23. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.					
	24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente.					
	25. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.					
Cooperación	26. La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.					
	27. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.					
	28. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.					
	29. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.					

	30. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.					
Estándares Sistémicos	31. Existe un estándar de calidad en la actividad que desempeño					
	32. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.					
	33. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.					
	34. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.					
Posición	35. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.					
	36. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.					
	37. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.					
	38. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.					

CUESTIONARIO RESPECTO A LA VARIABLE COOPETENCIA

ESTIMADO COLABORADOR

El siguiente cuestionario, tiene como finalidad, recabar información para el Trabajo de investigación de Post – Grado, Doctorado en Administración, de la Universidad César Vallejo. Estableciéndose, para cada una de ellas, preguntas que permitan recaudar la información necesaria para el presente estudio. Recordando, que la información suministrada por Usted es de carácter confidencial y únicamente con fines investigativos.

Recuerde que para estas afirmaciones ***no hay respuestas correctas o incorrectas***, por favor responda ***sinceramente*** cada afirmación, y no olvide ***marcar solo una opción*** en cada afirmación

MODALIDAD LABORAL: _____ **SEXO:** _____ **EDAD:** _____

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Muy de acuerdo
0	1	2	3	4

DIMENSIÓN	INDICADORES	Valoración				
		SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
RECURSOS COLABORATIVOS	1. Respeta la estructura del desempeño en función de los clientes: Atención, Cierre de Venta y servicio post venta.					
	2. Existe organización al interior de las tiendas					
	3. Utiliza algún medio de enseñanza aprendizaje de lo que significa Coopetencia y el valor agregado que le da a la Fusión.					
	4. Utiliza herramientas adecuados para entender la importancia de las constelaciones organizacionales sistémicas en la Fusión.					
	5. Utiliza un sistema o un proceso organizacional establecido que se enfoca en el trabajo colaborativo en función de la atención eficiente al cliente.					
	6. Utiliza procesos sistémicos que son reforzados por un manual de desempeño y trabajo colaborativo.					

	7. Utiliza procesos sistémicos que son reforzados por un manual de desempeño y trabajo colaborativo.					
	8. Su exposición en la Fusión refleja la intencionalidad de dar a conocer el esfuerzo colaborativo de las tres tiendas.					
	9. Toma en cuenta al líder de la tienda en la planificación del desempeño y de los objetivos por áreas					
	10. Objetivos trazados están relacionados con el sistema de la Organización y su influencia en la cooepetencia de las tiendas.					
TRABAJO EN EQUIPO	11. Mantiene una postura enfocada hacia al cliente a través del trabajo en equipo.					
	12. Utiliza herramientas de liderazgo en algunas circunstancias para cerrar una venta y que la tienda en su conjunto crezca.					
	13. Matiza el sistema de cada tienda con los objetivos que ahora persigue la fusión Integra Retail.					
	14. Utiliza procesos sistémicos organizacionales que refleja el compromiso con la cultura organizacional y el trabajo en equipo.					
	15. Distribuye las labores entre equipos de trabajo y mantiene contacto visual con los colaboradores de todas las áreas.					
	16. Se desplaza adecuadamente en el espacio de venta a fin de mostrar las bondades de los productos como Integra Retail.					
	17. El volumen de ventas mensual es el adecuado para cerrar un buen mes y cuota de venta por tienda					
	18. Utiliza los mismos ideales y objetivos de cada tienda y reflejan lo expresado en la cooepetencia de la Fusión.					
	19. Utiliza una velocidad de desempeño adecuada a fin de llegar a la meta diaria y hacer quedar bien al equipo.					
	20. La Fusión Integra Retail es clara y se entrelaza entre las tres tiendas.					
IDENTIDAD	21. La dirección piensa que todo el equipo de trabajo debe mantener los canticos propios de cada tienda.					
	22. En esta organización siempre fomentan los himnos que motivan al personal antes de cada faena.					
	23. En esta organización se exige un alto rendimiento basado en los colores que identifican a la empresa y el trabajo cotidiano de cada colaborador.					
	24. La dirección piensa que si todos los colaboradores están cómodos, se evitara roces entre las empresas fusionadas.					
	25. Aquí, es más importante contribuir con el éxito de la fusión que retener a los mejores talentos humanos.					
Adaptación al	26. Existen privilegios entre una u otra empresa fusionada.					
	27. La filosofía de nuestros jefes enfatiza la reconstrucción de la organización a partir de una marca nueva.					
	28. Los jefes siempre buscan estimular las competencias entre tiendas para fortalecer las bases de la fusión.					

	29. Lo más importante en la organización, es mantener la confianza entre sus trabajadores puestas en el éxito de la fusión.					
Integración	30. Las personas sienten arraigo e identificación con la tienda a la que pertenecen antes de la fusión.					
	31. Tengo sentimiento de pertenecía, que soy parte de un equipo con colores bien definidos antes del cambio de marca.					
	32. Siento que hay un propósito compartido entre las tres tiendas fusionadas.					
	33. En esta organización es necesario imponer los nuevos colores y logo de la fusión.					

Anexo 8: Instrumentos Cualitativos

Guía de entrevista sobre constelaciones organizacionales sistémicas y la cooepetencia

La presente guía de entrevista tiene como propósito recoger información, para Conocer la opinión de los expertos sobre las constelaciones organizacionales sistémicas y su influencia en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo - 2020. Se le agradece con anticipación su valiosa participación y colaboración, considerando que los resultados de esta investigación, permitirán realizar un análisis acerca de criterios como planificación, ejecución del trabajo, informe concluyente, normatividad. Además, conocer la opinión sobre la cooepetencia, lo cual permitirá analizar los criterios como planificación de actividades, toma de decisiones, motivación al trabajador, participación del trabajador, trabajo en equipo, liderazgo.

INSTRUCCIONES: La entrevista consta de 20 preguntas. Por favor, responda cada una de ellas según su entendimiento y experiencia sobre cada enunciado.

1. ¿Qué entiende usted por Constelaciones Organizacionales? _____

2. ¿Considera que para ser un buen constelador debe adquirir conocimientos y capitalizarlos? _____

3. ¿Cuáles son las características que debe tener un constelador organizacional, según su experiencia? _____

4. ¿Considera que una constelación organizacional sistémica es relevante para obtener alta competencia en una institución? fundamente su respuesta.

5. ¿Considera usted que un buen gerente debe trabajar conjuntamente con los empleados para lograr los objetivos establecidos? ¿Por qué?

6. ¿Cómo gerente de un área, ¿cómo establecería armonía entre los miembros de su personal? Explique

7. ¿Considera que el papel de un buen gerente o líder influye en el recurso humano y el sistema que administra?

8. ¿Considera que las brechas sistémicas son una problemática relevante? fundamente su respuesta

9. ¿Considera que la creatividad aumenta a medida que la organización plantea desafíos a los trabajadores en un contexto conflictivo? _____

10. ¿Usted como gerente incentiva a sus colaboradores, en posicionarse o alinearse en función a sus resultados? ¿De qué forma?

11. ¿Cuáles considera usted, que son los factores que afectan la cooepetencia de los trabajadores hacia la empresa fusionada? Explique

12. ¿Cuáles considera usted, que son los comportamientos negativos de parte de los empleados que se observan ante una débil adaptación al cambio por la fusión? mencionaran y fundamentar

13. ¿Qué indicadores considera usted para calificar la cooepetencia en una institución? mencionaran y fundamentar su respuesta

14. ¿Considera que la cooepetencia de la fusión se ve reflejado en los resultados institucionales? explique

15. ¿Qué acciones considera usted que se debe realizar para mejorar la cooepetencia en la fusión? fundamente su respuesta

16. ¿Usted reconoce a sus colaboradores por hacer el trabajo indicado por la fusión? ¿De qué manera?

17. ¿Considera que la comunicación es fundamental para mantener un ambiente de trabajo armonioso y saludable? fundamente su respuesta

18. ¿Considera que si un empleado encuentra oportunidad de crecimiento en su centro de trabajo, mejora la cooepetencia? Fundamente

19. ¿Considera que a mayor autonomía que se le dé al empleado aumenta la
coopetencia? explique su respuesta

20. ¿Considera que las características personales y estructurales en relación con los
roles y la experiencia laboral, influye en la coopetencia? fundamente

Anexo 9: Constancia de Realización del estudio de investigación emitida por la institución.



Trujillo 1ro de Junio del 2,020

Señores

Universidad Cesar Vallejo

Ciudad.

Asunto: Autorización para realizar estudio en nuestra representada Integra Retail S.A.

Por medio del presente documento y en mi condición de encargada de tienda, sometidos ante la encuesta propuesta y realizada por el Sr. Jose Victor Pelaez Valdivieso con DNI: 18161446 en relación a las constelaciones organizacionales sistémicas y la coopectencia en la fusión Integra Retail S.A. Trujillo-2020. Autorizo al Sr. Jose Víctor Pelaez Valdivieso que realice la inclusión de la citada encuesta en su tesis que viene desarrollando para optar el grado de Doctor en Administración.

Saludos cordiales.

Atte.

Myra Flore Garro Minaya

DNI: 32945925

Teléfono:

Funcionaria de Carsa S.A.



Jr. Simón Bolívar 629, Centro cívico- Trujillo-Perú

MATRIZ DE TRIANGULACION – SINTESIS PARTICIPANTES

Título de la tesis: Constelaciones organizacionales sistémicas y su influencia en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.

PREGUNTA	A1. Ingrid Rojas	A2. Andrés Bel	A3. Luis Medina	A4. Guillermo Luna	A5. Mónica Mezzich
OBJETIVO GENERAL: Explicar en qué medida y cómo influye las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.-Trujillo, 2020.					
<p>1. ¿Qué entiende usted por Constelaciones Organizacionales y cuáles considera usted, que son los factores que afectan la cooepetencia de los trabajadores hacia la empresa fusionada? Explique.</p>	<p>Es el proceso por el cual desciframos las consecuencias futuras a propósito de las malas prácticas por parte de las jefaturas y su accionar en post de solucionar problemas acordes con el giro de cada organización y de los cambios que ocurren constantemente interna y externamente en la empresa. Constelar puede tardar un corto, mediano o largo plazo, esto dependerá de la capacidad de absorción y apertura de los colaboradores en ser francos y sinceros con sus respuestas en un proceso de coaching bien definido y estructurado. Constelar una organización fusionada es</p>	<p>Capacidad de ver más allá de lo evidente en temas prácticos, se trata de solucionar problemas mitigando todas las aristas o riesgos que estas conllevan en el transcurso espontaneo de las decisiones cotidianas de la organización o empresa, es decir, se trata de elaborar un mapa conceptual con anticipación mostrando soluciones pertinentes a problemas que acontecen día a día en la organización y que por falta de orden y tareas bien definidas obstaculizan el desempeño de los que más saben, que en este caso son los colaboradores de todas</p>	<p>Debemos empezar señalando que constelación proviene de un concepto relacionado con el cosmos y las distintas constelaciones encontradas en la astronomía y que por millones de años rigen nuestros desafíos personales, familiares y ahora organizacionales. Se trata del estudio de una constelación sistémica como un organismo con autonomía propia y con falencias propias de un organismo vivencial, que guarda salud, bienestar y rinde frutos según podamos advertir ciertos comportamientos dentro y fuera de la organización, que, para</p>	<p>Se debe evaluar la profundidad de los problemas que tiene la empresa, descubriendo en el proceso una serie de posibles medidas de solución que permitan a la organización salir a flote y mejorar su performance en competitividad interna y externa. Los factores que afectan a la cooepetencia de las tres tiendas fusionadas son el celo profesional, la reserva de su clientela, la competencia interna, la pugna de poder y falta de una comunicación asertiva que asegure el cumplimiento de los objetivos en el corto plazo. Pienso que según la madurez que tengan</p>	<p>Incidencia de la figura de solución en las mentes de los consumidores o los llamados clientes internos, quienes conocen los procesos cotidianos de la empresa y quienes son ellos los llamados a solucionar conflictos, problemas que desorienten o desenfocuen el verdadero propósito que persigue la organización que por lo general es el cliente externo como foco de atención y resolución de problemas. Pienso que existen diversos factores que atentan contra la cooepetencia de la fusión para formar la nueva marca,</p>

	interesante pues de hecho la adaptación al cambio será fundamental para dar por sentado que la fusión fue apropiada y se ajustó o fue una medida que buscaba darle sostenibilidad en el tiempo a las tres tiendas que ahora ya no son competidores directos sino que contribuyen con sus tareas al cumplimiento de metas.	las áreas de la compañía. La sinergia es vital en una fusión, si se rompe ese hilo conductor la fusión perdería presencia y de lo que se trata es posicionar el nombre de la nueva marca no solo en el imaginario colectivo del público consumidor, sino en la mente de los colaboradores también.	algunos directivos pueden pasar desapercibidos, pero que para un profesional encargado de estos temas suelen ser muy sencillos de percibir, abordar y solucionar. La frase “La unión hace la fuerza”, no necesariamente tendría sentido sino se tiene el knowhow para que todos hablen el mismo idioma, es decir, es propicio que todas las tiendas fusionadas hayan sido pertenecientes del mismo sector y rubro, antes competidoras directas y ahora poniendo el hombro en el mismo sentido y bajo los mismos colores.	los colaboradores dependerá en gran medida el desenvolvimiento natural hacia el éxito de la fusión.	si nos centramos en el target y el posicionamiento lograríamos coberturar gran participación de mercado por lo tanto repercutirá en los bolsillos de los colaboradores producto de las cuotas, de los premios y bonos por ganar dentro de la política motivacional de la empresa Integra Retail S.A.
Convergencia	En gran medida				
Divergencia	En regular medida				
Interpretación	Ver Resumen				
2. ¿Considera que para ser un buen constelador debe adquirir conocimientos	No, porque aquello es el ejercicio regular de los emprendedores, es decir, según Ausubel (1980) en las	Sí; constituye una circunstancia para un pronóstico positivo ya que una buena constelación debe	No; porque, soy del criterio que este dependerá de la evaluación integral de la personalidad del colaborador y	No, porque es previa consulta con los directivos de la organización, si ellos de manera tácita inducen a sus	No, porque se considera que se estará anunciando previamente a los colaboradores la práctica de

<p>y capitalizarlos? ¿Cuáles considera usted, que son los comportamientos negativos de parte de los empleados que se observan ante una débil adaptación al cambio por la fusión? Mencionar y fundamentar.</p>	<p>teorías de la educación, todos los seres humanos tenemos saberes previos y se van mejorando en el transcurso de un nuevo proceso de enseñanza aprendizaje, en el cual recibimos, adaptamos y mejoramos nuestros conocimientos. De igual modo para ser un buen constelador, debemos ser buenos líderes en primera instancia, si se tiene conocimientos sobre coaching sería mucho mejor, pero las respuestas siempre salen de lo interno a lo externo dentro de una organización. Para constelar debemos hacer ese check list previo de las fortalezas y debilidades. Dentro de las debilidades las cuales debemos convertir en oportunidades, en este caso, se observa que aún se mantiene la rivalidad producto de muchos en competencia directa de las tres tiendas fusionadas.</p>	<p>ser hecha por un profesional capacitado en desarrollo del potencial humano, con conocimiento de coaching ontológico, donde se estudia las interacciones de los seres humanos, en sus familias, emprendimientos y con la sociedad. Los factores que se observan que restan las condiciones mínimas para lograr con éxito la herramienta de la fusión, es la gestión del cambio que hayan establecido los líderes de las empresas fusionadas.</p>	<p>para eso no se necesita mucho conocimiento sobre constelación, dependerá mucho en qué circunstancias llegó para él, los cambios relacionados con la fusión, como lo he señalado en mi respuesta anterior; el tema pasa si realmente existe un problema evidente para aplicar una constelación eficiente. La adaptación del colaborador es bajo y recae duramente en su estado psicológico, por lo tanto, el desorden, la indisciplina y la falta de compromiso de los trabajadores crearan un ambiente de informalidad que no generara la confianza necesaria en la fusión.</p>	<p>colaboradores en participar en una constelación para advertir problemas propios de la fusión de manera técnica, puede decidir que va aceptar o no los talleres de coach, siendo en este caso un derecho por parte de los representantes y líderes de las empresas fusionadas y que eventualmente serán consteladas. De ninguna manera podría ser considerado como una circunstancia negativa. Los factores críticos son la conducta y posición de los colaboradores, la ausencia del compromiso y la falta de motivación del personal.</p>	<p>las constelaciones a través de un coach capaz de evaluar e interpretar en donde se encuentran los problemas y conflictos que son considerados trabas en este caso, que perjudican el normal desarrollo de la fusión de las tres empresas en una sola organización. Factores críticos de éxitos son el comportamiento, la falta de liderazgo y los cuellos de botella que impiden cumplir con objetivos y metas.</p>
---	--	--	--	---	--

Convergencia	Ligeramente convergente				
Divergencia	Medianamente divergente				
Interpretación	Ver Resumen.				
3. ¿Cuáles son las características que debe tener un constelador organizacional, según su experiencia? ¿Qué indicadores considera usted para calificar la cooepetencia en una institución? mencionar y fundamentar su respuesta	Pienso que las características o condiciones mínimas de un buen constelador es su personalidad emprendedora, además se complementaría de mejor manera si es profesional en negocios en organizaciones, pero sería mucho mejor si tiene estudios de Psicoanálisis.	Se constituye una circunstancia crucial para el pronóstico de éxito de una constelación organizacional el hecho de contar con profesional idóneo que tenga conocimientos de las ciencias de la Psicología humana el cual evaluara mejor la conducta futura del constelado, toda vez que con ello denota su intención de eludir la acción natural de generar compromiso e identidad con la organización, de asumir su responsabilidad en la organización, de no tener intención de resocializarse con sus nuevos pares antes competencia directa, ahora miembros de un mismo equipo	Las condiciones mínimas que debe reunir un buen constelador, es ser profesional en lo que se dedica para ganarse la vida, condiciones de liderazgo natural y espontaneo, debe tener técnicas motivacionales, usando la neurociencia previa comprobación del conocimiento de la instalación de una constelación organizacional en la empresa y del plazo en que este documento debe presentarse, si va a influir en el fondo de la decisión tomada por la alta dirección de la organización. Estos indicadores deben conformar los aspectos centrales como el uso del recurso escaso para maximizar	En tanto que puede haber múltiples perfiles para determinar las características de un buen constelador, dependerá de las circunstancias que afronte para desamarrar un cuello de botella que no permite enfocar bien a la organización en función del cliente, por eso para mí el indicador principal sería la atención al cliente y el costumer relationship management que significa tener constante comunicación con los clientes, conocer sus preferencias y vender momentos de satisfacción ante sus problemas. Las circunstancias concretas de cada caso deberá definir la verdadera expertise para formular el pronóstico de	Debe contar con los siguientes requisitos o cualidades, formación en ciencias económicas, Ingeniería industrial o Psicología. La leyenda de los problemas tras bambalinas es mejor manejado por estos profesionales cuando realizan una constelación organizacional y tienen como protagonistas a los mismos colaboradores de las tres empresas fusionadas. Para llevar una mejor supervisión y control definen como factores preponderantes a la resiliencia que estos empleados o colaboradores perciben sobre su futuro de la nueva compañía que ha

			beneficios y que se plasmen en las finanzas de la organización.	conducta futura del colaborador en el trayecto de consolidar a la fusión Integra Retail S.A.	absorbido a los otras tres y ha formado una amalgama que junta estas tres culturas organizacionales en una sola
Convergencia	Altamente convergente				
Divergencia	Nula				
Interpretación	Ver Resumen.				
Variable 1: Constelaciones organizacionales sistémicas.					
Objetivo Especifico 1: Identificar el nivel de las constelaciones organizacionales sistémicas que existe en la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo – 2020.					
1. ¿Considera que una constelación organizacional sistémica es relevante para obtener alta competencia en una institución? fundamente su respuesta. ¿Considera que la coopectencia de la fusión se ve reflejado en los resultados institucionales? Explique	No, porque aquello es el ejercicio regular de una constelación en una organización que no ha tenido cierto grado de impacto traumático en la empresa, ya que eso trajo incertidumbre y por lo que tengo entendido también hubieron, bajas, recorte de personal y algunos abusos laborales, y tal opción siendo legítima puede afectar al que lo ejerce de mala manera, porque entonces colisionaría con los fundamentos de la norma que legaliza a la fusión sin medir	Sí; constituye una circunstancia para un pronóstico positivo en cuanto a la competitividad que se generara al comienzo dadas las características y las buenas pro que traerán consigo las nuevas políticas de la empresa ya fusionada sobre la conducta futura acorto plazo del colaborador, toda vez que con ello denota su falta de compromiso con la nueva camiseta, su falta de cooperación para la búsqueda de la armonía en esta nueva concepción	No, porque a obligación de hacer de la regla un hábito es muy difícil, las constelaciones funcionan o no, esto dependerá en gran medida de la voluntad de los colaboradores en responder con honestidad en cada taller para enfocar a estos en la consecución de satisfacer a los clientes. El principio de Equidad es fundamental a estas alturas y las condiciones deben ser las mismas para crear un ambiente de competencia leal si es que se trabaja de manera correcta bajo constelación a la coopectencia y sus beneficios	De ninguna manera puede ser utilizado como una conducta negativa por parte del constelado el hecho de decir la verdad en cuanto a las políticas intrínsecas al manejo y la gestión del talento humano, en tanto que dicha circunstancia suele ser utilizada con resultados engañosos que no permiten evidenciar el verdadero desempeño de los colaboradores de las tres empresas fusionadas. La coopectencia como una estrategia de defensa del colaborador para conseguir	Sí, porque es una garantía extendida que pretende a partir de los talleres en constelaciones y su impacto directo en la competitividad de la empresa, superando cualquier inconveniente de tipo personal y va más allá de conflictos innecesarios que afecten el desempeño laboral. En tal sentido el colaborador no debe tener en cuenta esa conducta de la empresa al momento de imponer una tarea sin recompensas previas y peor aún si premia a algunos y a

	<p>consecuencias en los trabajadores. La cooepetencia es una herramienta nueva capaz de hacer trabajar de mejora manera y con sinergia a los elementos de la organización pero no te garantiza armonía y coherencia en el comportamiento de los clientes internos y su enfoque correspondiente con el cliente externo.</p>	<p>empresarial que lo que busca es sostenerse en el tiempo.</p>	<p>en cuanto al crecimiento económico, gran lugar para trabajar, ambiente laboral y rentabilidad para la empresa, que permita a las partes trabajar en equipo pero en situaciones iguales en cuanto a comisiones, bonos de productividad sin distinguir la procedencia del colaborador. Es conocido que en muchas constelaciones organizacionales sistémicas pierden su impacto dentro de la organización cuando hay diferencias irreconciliables producto del pasado, sanar esas viejas rencillas que han dejado huella en el subconsciente de los colaboradores que antes eran competencia directa y se peleaban por los clientes que llegaban a la zona de influencia en busca de comprar un artefacto o electrodoméstico. Además los colaboradores que</p>	<p>resultados importantes utilizando sinergias, empatía y trabajo colaborativo, por consiguiente, es imprescindible que se maneje una misma visión y misión que atienda de manera equitativa al cliente interno y por supuesto externo.</p>	<p>otros no, se debe tener en cuenta el principio de igualdad y la designación de líderes de área que reporten las ocurrencias de manera matricial y horizontal que agregue valor y propósito a cada una de las áreas de la organización.</p>
--	--	---	--	---	---

			vienen de laborar bajo un sistema inquisitivo pero con altos premio por productividad, versus líneas flexibles pero con poco o nulo premio transversal a los colaboradores. A fin de evitar la parcialidad o preferencia por el Gallo más gallo, Marcimex o Carsa, deberá sobreponer la ética de la responsabilidad que tiene en calidad de líderes de tienda sobre la ética de convicción que posee y así el resultado será el esperado, es decir, un proceso de transición a la fusión justo y equitativo.		
Convergencia	Altamente convergente				
Divergencia	Ligeramente divergente				
Interpretación	Ver Resumen.				
2. ¿Considera usted que un buen gerente debe trabajar conjuntamente con los empleados para lograr los objetivos establecidos? ¿Por	Sí, porque el líder debe enseñar con el ejemplo, en ese sentido es imprescindible que el gerente deje su postura de jefe y se transforme en un líder transaccional y cobertura todas	Sí; constituye una circunstancia importante el hecho de haberse fusionado y del manejo y la gestión del gerente quien debe evitar el impacto negativo de la fusión	En primer lugar, no estamos frente a personal entrenado capacitado, además este mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo obliga a sacra de la galera estrategias	No, por cuanto prima el desorden y la incertidumbre de cómo se manifestara la fusión en los primeros meses de funcionamiento y si es que obliga a los gerentes a salir de	No, porque no se sabe si en ese gerente tiene características propias de un buen líder y pueda motivar a su personal, para ser considerado ante tal

qué? ¿Qué acciones considera usted que se debe realizar para mejorar la cooepetencia en la fusión? fundamente su respuesta	las expectativas de sus colaboradores. Las acciones que se deben tener en cuenta es que cada componente debe tener una posición bien definida para mejorar su identidad y pueda identificarse con sus nuevos colores.	sobre sus trabajadores. Una de las acciones a implementar seria recoger las experiencias previas de cada elemento o colaborador y realizar un trabajo acorde con los casos de éxito que han tenido en sus respectivas tiendas y que de hecho enriquecerán las políticas en aras de brindar un mejor servicio al nuestros clientes, los potenciales clientes, los clientes nuevos y los recurrentes.	que superen los problemas del día a día sino que previamente se tendría que capacitar a los líderes de tienda en habilidades directivas con liderazgo que inspire y que se vea plasmado en la cooepetencia, que generen acciones en beneficio del crecimiento de la nueva marca, de tal manera que todos se vean beneficiados.	su zona de confort y los obligue a enfrentar situaciones que ameriten un liderazgo espontaneo. Mientras no se cometa un error, no se puede determinar si es responsable de pertenecer a una tienda acéfala producto de su falta de liderazgo. A la cooepetencia se le atribuye características de trabajo en equipo y alianzas estratégicas pues cada proceso es independiente.	circunstancia se requiere haber sido entrenado en ese sentido. Por lo tanto las acciones a tomar están en función de realizar talleres y capacitaciones a todo el personal en temas de cooepetencia.
Convergencia	Ligeramente convergente.				
Divergencia	Altamente divergente.				
Interpretación	Ver Resumen.				
Variable 2: La Coopetencia					
Objetivo Especifico 2: Identificar el nivel de la cooepetencia: Recursos colaborativos, trabajo en equipo, identidad, adaptación al cambio e integración que existe en la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020.					
1. ¿Considera que la creatividad aumenta a medida que la organización plantea	La creatividad y la innovación con inventos más prestigiosos han sido creados en caos, el descontrol, la carencia y	Los desafíos imponen retos para los colaboradores y esto los impulsara en conseguir las metas a como dé lugar,	En primer lugar, no estamos frente a personal entrenado capacitado, además este mundo volátil, incierto,	Sí, por regla general debe ser un colaborador creativo, pero a muchos les cuesta ser creativos es necesario encaminar sus	Sí, porque es un alternativa proporcional para los colaboradores que cumplen sus metas utilizando su

<p>desafíos a los trabajadores en un contexto conflictivo? ¿Considera que a mayor autonomía que se le dé al empleado aumenta la cooepencia? explique su respuesta.</p>	<p>muchos otros aspectos que coadyuvan al ser humano a crear nuevas formas de coexistir en ambientes desconocidos ha hecho que la humanidad progrese en ese sentido es vital la creatividad en este momento de fusión, creando permanentemente un ambiente de zozobra , brindando la autonomía necesaria para que el colaborador se las ingenie para poder desempeñarse mejor con astucia y creatividad.</p>	<p>siempre y cuando tengan un gran apetito de riesgo con en criterios técnicos y profesionales.</p>	<p>complejo y ambiguo obliga a sacra de la galera estrategias que superen los problemas del día a día sino que previamente se tendría que capacitar a los líderes de tienda en habilidades directivas con liderazgo que inspire y que se vea plasmado en la cooepencia, que generen acciones en beneficio del crecimiento de la nueva marca, de tal manera que todos se vean beneficiados.</p>	<p>ideas y un elevado costo de inversión en capacitación por parte de la organización.</p>	<p>creatividad y apoyándose en herramientas digitales de fácil y gratuito acceso que podría incluso considerarse hasta la implementación de un manual que reporte las incidencias de éxito usando la creatividad desencadenando en un ascenso laboral dentro de la empresa</p>
Convergencia	Altamente convergente.				
Divergencia	Ligeramente divergente				
Interpretación	Ver Resumen.				
<p>2. ¿Usted como gerente incentiva a sus colaboradores, en posicionarse o alinearse en función a sus resultados? ¿De qué forma? ¿Considera que las características personales y</p>	<p>Así como todos los planetas confluyen alrededor del sol, así los componentes de una organización deben confluir en dirección a sus clientes. Indistintamente del lugar o posición que ostentan dentro de la organización. Según las condiciones, destrezas y</p>	<p>El incentivo a los colaboradores debe partir de ellos mismos y de la confianza que haya generado el líder sobre ellos. Los resultados deben ser una consecuencia de sus actos y ser medibles y cuantificables</p>	<p>Para alinear a los colaboradores en función a los resultados es necesarios ser recíprocos con el esfuerzo desplegado por parte del colaborador para cumplir con su meta, los premios, incentivos y bonos deben formar parte de un hábito de</p>	<p>La capacidad que tenga el líder para inspirar, instruir, enseñar y acompañar al equipo será fundamental para el logro de objetivos y se reflejara en los cierres de cada mes, donde efectivamente se verá la muñeca en el mando por parte del líder y en consecuencia si</p>	<p>La situación de la empresa fusionada debe contemplar errores, fracasos y frustraciones propias de la incertidumbre y riesgo que tomaran los lideres para llegar a las metas. Digerir esas situaciones de la mejora manera hará que el</p>

estructurales en relación con los roles y la experiencia laboral, influye en la cooпетенсia? fundamente	habilidades de cada colaborador deberá ser asignada su tarea para exprimir sus mejores aptitudes y mejorar el desempeño de las tiendas.	según la productividad de los colaboradores.	buenas costumbres, que sea parte del trabajo cotidiano de los trabajadores sin percibirlo como algo inalcanzable.	el colaborador recibe esa motivación intrínseca que tanto busca.	equipo sea fuerte y todos cumplan sus metas de manera natural.
Convergencia	Medianamente convergente				
Divergencia	Medianamente divergente				
Interpretación	Ver Resumen.				

RESUMEN DE LA MATRIZ DE TRIANGULACIÓN – PARTICIPANTES

Objetivo general: Explicar en qué medida y cómo influye las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.-Trujillo, 2020.	
1. ¿Qué entiende usted por Constelaciones Organizacionales y cuáles considera usted, que son los factores que afectan la cooepetencia de los trabajadores hacia la empresa fusionada? Explique.	
Convergencia	La mayoría de los expertos opinan debe asegurarse la implementación de una CO para lograr el éxito en la fusión Integra Retail S.A.
Divergencia	Dos expertos opinaron que más que reconocer un buen proceso de CO debemos congregar a un constelador con experiencia en el sector Retail.
Interpretación	Puedo interpretar integrando las opiniones de los expertos, mencionan que el reconocimiento de una imagen de solución a través de las CO obligaría a los directivos de la empresa Integra Retail S.A.a constituir una cooepetencia exitosa de las tres tiendas fusionadas.
2. ¿Considera que para ser un buen constelador debe adquirir conocimientos y capitalizarlos? ¿Cuáles considera usted, que son los comportamientos negativos de parte de los empleados que se observan ante una débil adaptación al cambio por la fusión? Mencionar y fundamentar?	
Convergencia	La mayoría de los expertos opinan debe asegurarse la participación de un equipo de consteladores que efectúen talleres con retroalimentación que les deje información para interpretar y brindar la imagen de solución de conflictos.
Divergencia	Un experto opino que más que reconocer un buen proceso de CO, debemos contar con un profesional con conocimientos en psicología y liderazgo transversal.
Interpretación	Puedo interpretar cohesionando las opiniones de los expertos, mencionan que los encargados de las CO para definir el impacto de la fusión y la aplicación de cooepetencia de las tres tiendas deben ser liderados por profesionales expertos y con experiencia en el sector Retail.
3. ¿Cuáles son las características que debe tener un constelador organizacional, según su experiencia? ¿Qué indicadores considera usted para calificar la cooepetencia en una institución? mencionar y fundamentar su respuesta Considera usted, que es importante implementar en la Constitución, el derecho fundamental al medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado?	
Convergencia	La mayoría de los expertos opinan que deben realizar las CO profesionales en Psicología y emprendimiento. Además de capacitar a los colaboradores de las tres tiendas fusionadas: Carsa. GMG y marcimex. Además que la productividad y posición dentro del sistema Retail debe contemplar premios y asignaciones por cumplimiento de objetivos.

Divergencia	Un experto opino que más que reconocer un buen constelador como un líder innato, con características o habilidades en psicoterapias, de preferencia profesional en ciencias empresariales.
Interpretación	Puedo interpretar realizando una síntesis de lo que vertieron los expertos en que las capacitaciones, talleres y programas que brindan información tanto a los colaboradores como a los consteladores para interpretar los conflictos o problemas y poder destrabar los cuellos de botella identificados.
Variable 1: Las constelaciones organizacionales sistémicas.	
Objetivo Especifico 1: Identificar el nivel de las constelaciones organizacionales sistémicas que existe en la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo – 2020.	
4¿Considera que una constelación organizacional sistémica es relevante para obtener alta competencia en una institución? fundamente su respuesta. ¿Considera que la cooepetencia de la fusión se ve reflejado en los resultados institucionales? Explique	
Convergencia	La mayoría de los expertos afirman que las constelaciones organizacionales sistémicas contribuyen significativamente en la competencia de los colaboradores, por lo tanto dejan ancha base para obtener resultados institucionales esperados por los grupos de interés. Cabe señalar que la competencia es la piedra angular para formar cooepetencia espontanea en el coro plazo de la fusión.
Divergencia	Un experto opino que ambas cosas son inversamente proporcionales y que son mutuamente excluyentes, determinando su grado de interrelación de causa efecto.

Interpretación	Puedo interpretar realizando un resumen que los expertos coadyuvan a los directivos de Integra Retail S.A en una proceso de causa efecto desde el hecho que las CO fueron diseñadas para estructuras sistémicas familiares y su esencia de jerarquía recae en la competencia interna.
5. ¿Considera usted que un buen gerente debe trabajar conjuntamente con los empleados para lograr los objetivos establecidos? ¿Por qué? ¿Qué acciones considera usted que se debe realizar para mejorar la cooepetencia en la fusión? fundamente su respuesta	
Convergencia	La mayoría de los expertos coincide en afirmar que el protagonista de las constelaciones organizacionales sistémicas sea el gerente. Además de que para aplicar bien la cooepetencia en la fusión Integra Retail S.A. en gran medida depende de los roles y actividades bien diseñadas dentro del sistema retail.
Divergencia	Un experto dejo entrever que más que un buen gerente que se maneja sobre los resultados en términos numéricos o porcentuales se necesita un líder transaccional que aborde todas las líneas desde la producción, venta y distribución de los productos, ya que todos son del mismo rubro o giro.
Interpretación	Puedo interpretar los resultados obtenidos en función de los desempeños individuales de cada componente en cada ecosistema para poder identificar cuáles son las posibles soluciones a través de una imagen de logro de metas acorde con los objetivos que persigue la empresa y fomentando la competencia interna.
Variable 2: La cooepetencia	
Objetivo Especifico 2: Identificar el nivel de la cooepetencia: Recursos colaborativos, trabajo en equipo, identidad, adaptación al cambio e integración que existe en la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020.	
6. ¿Considera que la creatividad aumenta a medida que la organización plantea desafíos a los trabajadores en un contexto conflictivo? ¿Considera que a mayor autonomía que se le dé al empleado aumenta la cooepetencia? explique su respuesta.	

Convergencia	La mayoría de los expertos opinan debe asegurarse la proliferación de la creatividad en los trabajadores de las tres tiendas: Carsa, GMG y Marcimex respectivamente a fin de crear autonomía y empoderamiento real.
Divergencia	Un experto opino que más importante es la productividad a granel teniendo en cuenta que el sector retail viene con un <i>speech</i> de preventa que traen consigo cada marca con exclusividades, promociones y premiso por volumen de ventas.
Interpretación	Se puede interpretar juntando las opiniones de los expertos, mencionan que el reconocimiento al personal que obligaría al gerente a premiar, ascender y motivar a los colaboradores de las tres tiendas fusionadas.
7 ¿Usted como gerente incentiva a sus colaboradores, en posicionarse o alinearse en función a sus resultados? ¿De qué forma? ¿Considera que las características personales y estructurales en relación con los roles y la experiencia laboral, influye en la coepetencia? fundamente	
Convergencia	La mayoría de los expertos señalan que un buen líder explotaría todas las aptitudes y actitudes de sus colaboradores, incrementado su autonomía y mejorando su desempeño, creando una aspirante línea de carrera.
Divergencia	Un experto brindo su opinión en función de lo ya experimentado en otras constelaciones y de que un buen líder muy distinto las características de un jefe, lograría constelar y alinear al trabajador en función del cliente externo.
Interpretación	Se puede interpretar este punto en que las características y perfiles de cada rol, debe ser cubierto por el personal experimentado y con antigüedad dentro del sistema retail que configura la empresa Integra Retail S.A.

Anexo 10: Matriz de categorización apriorística de las variables Constelaciones Organizacionales Sistémicas y La Coopetencia

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	TÉCNICA DE MEDICIÓN
Variable independiente: Constelaciones Organizacionales sistémicas	Las Constelaciones Organizacionales sistémicas consisten en lograr, en un tiempo mínimo el procesamiento de mucha información relevante sobre un sistema configurado de tal manera que sea beneficioso tanto para el individuo que revisa el contexto, para	Para operacionalizar la variable se aplicó una guía de entrevista, las cuales fueron elaboradas con preguntas abiertas para generar un mayor aporte y libertad al momento de expresar sus respuestas, con un total de 10 preguntas a la muestra seleccionada de 3 participantes de las diferentes Tiendas situadas en la ciudad de Trujillo.	Conocimientos	Capitalizar conocimientos	Entrevista Nominal
				Características de las constelaciones organizacionales	
			Competencia	Alta competencia	
				Lograr objetivos	
				Establecer armonía	
			Estrategias	Influir en el recurso humano	
				Brechas sistémicas	
				Desafíos	
				Incentivar al colaborador	

	<p>explicar de manera practica el papel, rol, ubicación y lugar de los colaboradores dentro del sistema organizacional donde laboran, dirigen, supervisan o asesoran como para los directivos, funcionarios o empresarios que administran una Organización y desean conocer donde existen problemas que impiden el crecimiento natural y espontaneo de</p>	<p>de la cual se seleccionó las respuestas más relevantes</p>			
--	--	---	--	--	--

	sus empresas., (De Lope, 2015, p. 58)				
Variable dependiente: Coopetencia	La coopetencia, se fundamenta en combinar la competencia entre empresas a través de la cooperación. Afirma que el punto de partida para una estrategia basada en la coopetencia es pensar en los complementos, es decir, en la interdependencia entre diferentes actores para la creación y desarrollo de mercados y competir para	Para operacionalizar la variable se aplicó una guía de entrevista, las cuales fueron abiertas para generar un mayor aporte y libertad al momento de expresar sus respuestas, con un total de 10 preguntas a la muestra seleccionada de 3 participantes de las diferentes Tiendas situadas en la ciudad de Trujillo. de la cual se seleccionó las respuestas más relevantes	Factores institucionales	Factores que afectan la Coopetencia	Entrevista Nominal
				Comportamientos negativos	
				Indicadores	
				Resultados	
			Relación con el superior	Mejoramiento de la Competitividad	
				Reconocimiento	
				Comunicación	
			Condiciones laborales	Oportunidades de crecimiento profesional	
				Autonomía	
				Experiencia laboral	

	repartirlos. De esta manera se lograra una nueva identidad capaz de enfrentarnos a este nuevo mercado competitivo y en permanente cambio. (Narváez & Fernández, 2018, p. 174), p. 174)				
--	--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 11: Matriz de consistencia interna de las variables Constelaciones Organizacionales Sistémicas y La Coopetencia

INTRODUCCION	MARCO TEÓRICO	METODOLOGÍA			RESULTADOS	DISCUSIÓN	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES		
<p>PROBLEMA GENERAL: ¿De qué manera y cómo influye las constelaciones organizacionales sistémicas en la coopetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo - 2020?</p> <p>PROBLEMAS ESPECIFICOS P1: ¿Cuál es el nivel de constelaciones organizacionales sistémicas que existe en la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo – 2020? P2: ¿Cuál es el nivel de coopetencia que existe en la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo – 2020? P3: ¿De qué manera influyen las constelaciones organizacionales sistémicas en la coopetencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020?</p> <p>JUSTIFICACIÓN: El estudio se encuentra justificado teóricamente, debido a que es importante sistematizar los conceptos esenciales para prever si se está avanzando con eficacia las gestiones de coopetencia</p>	<p>ESTUDIOS PREVIOS: A nivel internacional se encontró a Medina (2019) en su trabajo de investigación titulado: <i>Las constelaciones estructurales</i>, son sistemas creados por Matthias Varga von Kibéd e Insa Sparrer, cuyas funciones reestructurar las estructuras lógicas, está basado en principios y valores. Las COs son un instrumento sumamente rentable que permite que se desarrollen diversas estrategias para la solución de los problemas que se presentan en la empresa y que estas además logren sus objetivos, ya que permite que se identifiquen y se mejoren las fallas encontradas. En el presente trabajo de indagación se identifica cuáles son los diferentes tipos de COs, cuáles son los principales autores y temáticas importantes, empezando desde el estudio de las mismas, identificando errores y definitivamente la implementación de las herramientas para lograr solucionar los problemas dentro de las compañías.</p> <p>A nivel nacional se encontró los estudios previos: Príncipe (2017) en su tesis titulada: <i>Constelaciones organizacionales basado en un modelo sistémico</i> Lima – 2019, afirma que, complementariamente a</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE: Constelaciones Organizacionales sistémicas</p> <p>DEFINICIÓN CONCEPTUAL: Las Constelaciones Organizacionales sistémicas consisten en lograr, en un tiempo mínimo el procesamiento de mucha información relevante sobre un sistema configurado de tal manera que sea beneficioso tanto para el individuo que revisa el contexto, para explicar de manera practica el papel, rol, ubicación y lugar de los colaboradores dentro del sistema organizacional donde laboran, dirigen, supervisan o asesoran como para los directivos, funcionarios o empresarios que administran una Organización y desean conocer donde existen problemas que impiden el crecimiento natural y espontaneo de sus empresas., (De Lope, 2015, p. 58)</p> <p>DEFINICIÓN OPERACIONAL:</p>	Logro de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Estructuración de tareas - Estructuración de objetivos - Métodos y procedimientos 	<p>MÉTODO: Mixto Cuantitativo. Cualitativo.</p> <p>TIPO DE ESTUDIO: Aplicada Transaccional De comprobación</p> <p>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: Correlacional causal</p> <p>POBLACION: 103 colaboradores</p> <p>MUESTRA: Cuantitativa: 53 colaboradores</p> <p>Cualitativa: 5 expertos</p> <p>MUESTREO: 15 Colaboradores prueba piloto.</p>	<p>DESCRIPCION DE RESULTADOS: En la Tabla 1 se observa que el 47.2% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre las constelaciones organizacionales sistémicas, el 30.2% tienen nivel regular y el 20.8% nivel deficiente, en tanto que el 43.4% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre la coopetencia, el 32.1% tienen nivel regular y el 17.0% nivel deficiente.</p> <p>En la tabla 2 el 54.7% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre los logros de objetivos y el 24.5% tienen nivel regular, el 39.6% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre el ambiente laboral y el 35.8% tienen nivel regular, el 41.5% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre la productividad y el 32.1% tienen nivel regular, el 45.3% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre la filosofía organizacional y el 34.0% tienen nivel regular, el 43.4% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre la cooperación y el 34.0% tienen nivel regular, el 43.4% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre los estándares sistémicos y el 30.2% tienen nivel regular, el 43.4% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre la</p>	<p>Los resultados de la tabla 1 presentan el nivel de las variables de investigación en los colaboradores y directivos de la fusión Integra Retail S.A., señalando que el nivel de Constelaciones organizacionales sistémicas y coopetencia está en un rango de 47.2% y 43.4% respectivamente, de los encuestados tienen un nivel BUENO con respecto a ambas variables. Lo suscrito, se confirma, según Echegaray (2017) quien afirma que las constelaciones organizacionales en un 69% resuelven los conflictos del día a día de las organizaciones. También se afirma con, Castro (2018) que el proceso de adaptación a la coopetencia producto de una fusión es traumática y que conlleva a tomar ciertas decisiones a través de la constelación organizacional, está orientado a incrementar las habilidades, aptitudes,</p>	<p>El nivel de las constelaciones es el apropiado en la organización e induce de manera tacita el éxito de la constelación organizacional sistémica muy bien pauteada, por ello concluimos que casi el 50% de los encuestados afirma que el nivel de constelación organizacional tendrá alto impacto con la variable dependiente. El nivel de coopetencia que existe en la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020 es el adecuado, ya que se produjo de manera natural, generando una transición que hasta la fecha sigue en ese proceso y que se ha asimilado de manera eficiente en el posicionamiento mental de los colaboradores de las tres tiendas fusionadas. Finalmente se determinó que las</p>	<p>Las recomendaciones están circunscritas a complementar la investigación referente al enfoque sistémica, estimular a las universidades a considerar en sus planes de estudio los conceptos sistémicos para la resolución de problemas y conflictos cognitivos con eficiencia y eficacia, promover a los consultores y coaches a formarse como consteladores organizacionales y consultores sistémicos, a los gremios empresariales y a preñadores en general a capacitar a sus agremiados y colaboradores en temas sistémicos, a los empresarios y gerentes, a atreverse a usar las constelaciones organizacionales como una herramienta alternativa para el diagnóstico e interpretación de asuntos que quieren resolver. Se recomienda la implementación inmediata de una constelación organizacional sistémica de toda la organización bajo esta premisa que el tema en cuestión es relativamente nuevo y</p>	
			Ambiente laboral	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente laboral adecuado - Iniciativa - Responsabilidad 						<p>TIPO DE ESTUDIO: Aplicada Transaccional De comprobación</p>
			Motivación	<ul style="list-style-type: none"> - Recompensas - Sanciones 						
			Filosofía organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Toma de riesgos - Se rige por las metas - Decisiones consensuadas 						
			Cooperación	<ul style="list-style-type: none"> - Rendimiento - Mejora continua - Relaciones asertivas - Trabajo cooperativo 						
			Estándares sistémicos	<ul style="list-style-type: none"> - Estándares de calidad - Énfasis en el factor humano - Decisiones 						
Posición	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación y compromiso - Lealtad - Cultura empresarial 									

<p>desarrollando las herramientas gerenciales de las constelaciones organizacionales sistémicas de la fusión de la empresa Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex. Es justificable de manera práctica pues lo que resulte de la presente investigación favorecerá a investigaciones futuras, donde servirán como estudios precedentes, delimitarán futuras investigaciones con respecto a las variables. Finalmente, metodológicamente se tratarán datos observados a partir de un punto de vista diferente considerando instrumentos aplicables de recolección y medición de datos de práctica que creará gráficas para interpretar y analizar cada resultado.</p> <p>OBJETIVO GEENERAL Explicar en qué medida y cómo influye las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.-Trujillo, 2020.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS: 01: Identificar el nivel de las constelaciones organizacionales sistémicas que existe en la fusión Integra</p>	<p>las tácticas habituales, la dirección sistémica permite que la relación de los elementos en su totalidad y se usa como una manera eficiente que permita conocer como una empresa puede lograr sobrevivir y sobre todo lograr conseguir que se expanda y crezca.</p> <p>TEORÍAS QUE FUNDAMENTE LAS VARIABLES: Variable 1. Según Lujan (2020) Para que las constelaciones organizacionales funcionen por lo general se realizan a través de formatos de talleres en los cuales participan los individuos que no están relacionados entre sí y están dispuestos a desarrollar el cargo asignado. Dichos individuos no necesariamente tienen que conocer los procedimientos de las constelaciones para participar.</p> <p>DIMENSIONES: Logro de objetivos, ambiente laboral, motivación, filosofía organizacional, cooperación, estándares sistémicos y posición.</p> <p>Variable 2. Burin (2017), la cual define a la cooepetencia como una innovadora manera de valorar las transacciones ya que esta estrategia consciente poder realizar un diagnóstico, además que muestra alternativas que no se consideraban con anterioridad ofreciendo una visión completamente distinta</p>	<p>Para operacionalizar la variable se aplicó un cuestionario tipo escala Likert, con cinco alternativas de respuesta, haciendo un total de 38 ítems a la muestra seleccionada de 81 participantes de Integra Retail S.A. Trujillo. Con nivel de intervalo de: Muy deficiente Deficiente Regular Bueno Muy bueno Se usó prueba de Kolmogorov - Smirnov, al 5%</p> <p>ESCALA DE MEDICIÓN: Ordinal</p>				<p>posición y el 35.8% tienen nivel regular</p> <p>En la tabla 3 se observa que el 45.3% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre los recursos colaborativos y el 34.0% tienen nivel regular, el 47.2% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre el trabajo en equipo y el 26.4% tienen nivel regular, el 41.5% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre los rituales institucionales y el 35.8% tienen nivel regular, el 37.7% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre la adaptación al cambio y el 30.2% tienen nivel regular, el 41.5% de los colaboradores obtienen nivel bueno sobre la integración y el 34.0% tienen nivel regular</p>	<p>desenvolvimiento, y desarrollo del potencial humano a través de entrenamiento y participación plena con involucramiento.</p> <p>En relación al nivel de las dimensiones de las constelaciones organizacionales sistémicas en la tabla 2 están bordeando la escala "Bueno", en el 54.7% de la dimensión Logro de objetivos, (39.6%) para la dimensión Ambiente Laboral o "Bueno" (41.5%) en la dimensión Productividad. Las leyes organizacionales de manera análoga, en las empresas e instituciones –que son sistemas sociales secundarios, funcionales y acotadas en el tiempo, a diferencia de lo primario, emocional e infinito del sistema familiar- existen leyes invisibles que si no son respetadas traen problemas empresariales como clima laboral negativo, alta rotación de personal, alejamiento de clientes, proyectos</p>	<p>Constelaciones Organizacionales sistémicas si permiten visualizar la imagen de cómo quedaría la cooepetencia en la fusión de la empresa Integra Retail S.A. de la ciudad de Trujillo - 2020. Por tanto, Las Constelaciones Organizacionales basadas en un modelo sistémico para relacionar a la cooepetencia en la fusión de la empresa Integra Retail S.A. el cual ofrece el beneficio de un mejor diagnóstico del problema consultado, es decir del impacto de la fusión en las organizaciones absorbidas.</p>	<p>que exige ser investigado con mayor profundidad para mejorar su contenido, precisión y permitir homogenizar los resultados a otros estudios con distintos universos y muestras.</p> <p>Se recomienda consolidar espacios de Investigación que permitan cocrear una Inteligencia Colectiva, gracias a los recursos de colaboración y trabajo en equipo que recogen todos los investigadores interesados en este importante tema que influye rotundamente en el desarrollo del talento humano, y la evidencia de sus habilidades y destrezas.</p> <p>Se recomienda que sea imprescindible evaluar la posibilidad de desarrollar el enfoque sistémico en sus aulas de aprendizaje, y sobre todo en sus procesos de enseñanza aprendizaje a nivel de pregrado y posgrado, a fin de que el estudiante y el docente desafíen los problemas propios de la vida y del mundo VUCA bajo este enfoque. Es imperativo cambiar rígidos estándares de desempeño y conducta desde los cuales se conducen diversas casa de estudio y universidades.</p>
--	--	---	--	--	--	--	---	---	--

<p>Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo – 2020. O2: Identificar el nivel de coo-petencia que existe en la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020. O3: Identificar el nivel de la coo-petencia: Recursos colaborativos, trabajo en equipo, identidad, adaptación al cambio e integración que existe en la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020. O4. Determinar la influencia de la dimensión logro de objetivos de las constelaciones organizacionales sistémicas en la coo-petencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020 O5: Determinar la influencia de la dimensión ambiente laboral de las constelaciones organizacionales sistémicas en la coo-petencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020 O6: Determinar la influencia de la dimensión motivación de las constelaciones organizacionales sistémicas en la coo-petencia de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020 O7: Determinar la influencia de la dimensión filosofía organizacional de las constelaciones</p>	<p>del problema y de esta manera se puede mejorar los productos o servicios que son ofrecidos a los mercados compartiendo diversos criterios y estrategias que permitan a las empresas redefinir los precios, además también permite que se realice una segmentación de la clientela a la que se quiere llegar así como mejorar la atención que se ofrece.</p> <p>DIMENSIONES: Recursos colaborativos, trabajo en equipo, identidad, adaptación al cambio e integración.</p> <p>PARADIGMAS: Enfoque cuantitativo. Enfoque cualitativo</p>	<p>VARIABLE DEPENDIENTE: Coo-petencia</p> <p>DEFINICIÓN CONCEPTUAL La coo-petencia, se fundamenta en combinar la competencia entre empresas a través de la cooperación.</p> <p>Afirma que el punto de partida para una estrategia basada en la coo-petencia es pensar en los complementos, es decir, en la interdependencia entre diferentes actores para la creación y desarrollo de mercados y competir para repartirlos. De esta manera se lograra una nueva identidad capaz de enfrentarnos a este nuevo mercado competitivo y en permanente cambio. (Narváez & Fernández, 2018, p. 174)</p> <p>DEFINICIÓN OPERACIONAL Para operacionalizar la variable se aplicó un cuestionario tipo escala Likert, con</p>	<p>Recursos colaborativos</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Identidad</p> <p>Adaptación al cambio</p> <p>Integración</p>	<p>- Estructura y organización de herramientas</p> <p>- Procesos sistémicos</p> <p>- Trabajo colaborativo</p> <p>- Objetivos trazados</p> <p>- Enfoque al cliente</p> <p>- Herramientas de liderazgo</p> <p>- Procesos sistémicos</p> <p>- Distribución de labores</p> <p>- Ventas e ideales</p> <p>- Desempeño</p> <p>- Fusión clara</p> <p>- Rituales Institucionales</p> <p>- Identificación Organizacional</p> <p>- Conflictos internos</p> <p>- Fuga de talentos</p> <p>- Desequilibrio laboral de reconstrucción</p> <p>- Perspectiva Temporal</p> <p>- Preservar nombre comercial</p> <p>- Propósito integral</p> <p>- Cambio de logotipo</p>	<p>TECNICAS:</p> <p>INSTRUMENTOS:</p> <p>PROCEDIMIENTO</p> <p>MÉTODOS DE ANALISIS DE DATOS</p>	<p>PRUEBAS DE HIPÓTESIS:</p> <p>En la Tabla 4 se observa que la prueba de normalidad de Kolmogorov Smirnov para mayores de 50 (n > 50) que prueba el comportamiento normal de los datos, nos muestra que los niveles de significancia de la variable coo-petencia y sus respectivas dimensiones son menores al 5%(p < 0.05), determinándose que los datos se distribuyen de manera no normal, por lo tanto, se debe hacer uso de la prueba no paramétrica tau-b de Kendall y la correlación de Spearman, para demostrar la correlación de las variables constelaciones organizacionales sistémicas y la coo-petencia.</p> <p>En la Tabla 5 se observa que el coeficiente Tau-b de Kendall es Tau-b = 0.771 y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.869 (muestra una muy alta relación positiva), con nivel de significancia menor al 1% (p < 0.01), demostrándose que las constelaciones organizacionales sistémicas influyen de manera directa y altamente significativa con</p>	<p>que nunca se concretan, demasiado esfuerzo y pocos logros, etc. Exponemos estas leyes –basado en los estudios y aplicaciones de Hellinger, G. Weber, Horn & Brick, Guillermo Echegaray e incluso en investigaciones de Watzlawick, Bateson, Luhmann, entre otros. Aquí, nos extendemos a seis leyes que forman parte del modelo de comprensión e intervención llamado Coaching Sistémico.</p> <p>En lo que corresponde a la tabla 3 Nivel de las dimensiones de la competencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. las preguntas estuvieron orientadas a indagar si los encuestados consideran a las organizaciones como seres vivos, donde las dimensiones son Recursos colaborativos, Trabajo en equipo, Identidad, Adaptación al cambio e integración.</p>		
---	--	---	--	--	--	---	--	--	--

<p>organizacionales sistémicas en la cooperación de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020 O8: Determinar la influencia de la dimensión cooperación de las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooperación de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020 O9: Determinar la influencia de la dimensión estándares sistémicos de las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooperación de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020 O10: Determinar la influencia de la dimensión posición dentro de la empresa de las constelaciones organizacionales sistémicas en la cooperación de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020 O11: Determinar la influencia de las constelaciones organizacionales sistémicas en la dimensión recursos colaborativos de la cooperación de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020 O12: Determinar la influencia de las constelaciones organizacionales sistémicas en la dimensión trabajo en equipo de la cooperación de la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020</p>		<p>cinco alternativas de respuesta, haciendo un total de 20 ítems a la muestra seleccionada de 81 participantes de la caja Trujillo.</p> <p>Con nivel de intervalo de: Muy deficiente Deficiente Regular Bueno Muy bueno</p> <p>Se usó prueba de Kolmogorov Smirnov, al 5%</p> <p>ESCALA DE MEDICION: Ordinal</p>			<p>la cooperación de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020. En la Tabla 6 se observa que el coeficiente Tau-b de Kendall es Tau-b = 0.726 y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.843 (muestra una muy alta relación positiva), con nivel de significancia menor al 1% ($p < 0.01$), demostrándose que el logro de objetivos de las constelaciones organizacionales sistémicas influye de manera directa y altamente significativa con la cooperación de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020. En la Tabla 7 se observa que el coeficiente Tau-b de Kendall es Tau-b = 0.760 y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.875 (muestra una muy alta relación positiva), con nivel de significancia menor al 1% ($p < 0.01$), demostrándose que el ambiente laboral de las constelaciones organizacionales sistémicas influye de manera directa y altamente significativa con la cooperación de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020. En la Tabla 8 se observa que el coeficiente Tau-b de Kendall es Tau-b = 0.750 y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.867 (muestra una muy alta relación positiva), con nivel de significancia menor al 1% ($p < 0.01$), demostrándose que la productividad de las constelaciones</p>	<p>La teoría de los juegos aplicada a las estrategias comerciales según Burin (2017), la cual toma a la cooperación como una nueva forma de pensar en los negocios ya que esta estrategia consiente poder realizar un diagnóstico, además que nos muestra alternativas que no se consideraban con anterioridad ofreciéndonos una visión completamente distinta del problema y de esta manera se puede mejorar el producto o servicio que se ofrece al mercado compartiendo diversos criterios y estrategias que permitan a las empresas redefinir los precios, además también permite que se realice una segmentación de la clientela a la que se quiere llegar así como mejorar la atención que se ofrece.</p>		
--	--	--	--	--	---	---	--	--

<p>O13: Describir la categoría Competencia de Constelaciones Organizacionales Sistémicas en la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020</p> <p>O14: Develar la categoría estrategias de las Constelaciones Organizacionales Sistémicas en la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020</p> <p>O15: Describir la categoría factores económicos financieros de la Coopetencia en la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020</p> <p>O16: Describir la categoría Condiciones Laborales de la Coopetencia en la fusión Integra Retail S.A., Trujillo – 2020.</p> <p>HIPÓTESIS GENERAL: Las constelaciones organizacionales sistémicas influyen significativamente en la coopetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020; y la hipótesis nula es: Las constelaciones organizacionales sistémicas no influyen significativamente en la coopetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.</p> <p>HIPOTEEIS ESPECÍFICAS. H₁: Las constelaciones organizacionales sistémicas referidas al</p>						<p>organizacionales sistémicas influye de manera directa y altamente significativa con la coopetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.</p> <p>En la Tabla 9 se observa que el coeficiente Tau-b de Kendall es Tau-b = 0.759 y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.876 (muestra una muy alta relación positiva), con nivel de significancia menor al 1% ($p < 0.01$), demostrándose que la filosofía organizacional de las constelaciones organizacionales sistémicas influye de manera directa y altamente significativa con la coopetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.</p> <p>En la Tabla 10 se observa que el coeficiente Tau-b de Kendall es Tau-b = 0.735 y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.861 (muestra una muy alta relación positiva), con nivel de significancia menor al 1% ($p < 0.01$), demostrándose que la cooperación de las constelaciones organizacionales sistémicas influye de manera directa y altamente significativa con la coopetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.</p> <p>En la Tabla 10 se observa que el coeficiente Tau-b de Kendall es Tau-b = 0.727 y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.857 (muestra una muy alta relación positiva), con nivel de significancia</p>			
--	--	--	--	--	--	---	--	--	--

<p>logro de objetivos influye significativamente en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.</p> <p>H₂: Las constelaciones organizacionales sistémicas referido al ambiente laboral influye significativamente en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.</p> <p>H₃: Las constelaciones organizacionales sistémicas referido a la motivación influye significativamente en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.</p> <p>H₄: Las constelaciones organizacionales sistémicas referido a la filosofía organizacional influye significativamente en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.</p> <p>H₅: Las constelaciones organizacionales sistémicas referido a la cooperación influye significativamente en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.</p> <p>H₆: Las constelaciones organizacionales sistémicas referido a los estándares sistémicos influyen significativamente en</p>					<p>menor al 1% ($p < 0.01$), demostrándose que los estándares sistémicos de las constelaciones organizacionales sistémicas influyen de manera directa y altamente significativa con la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.</p> <p>En la Tabla 12 se observa que el coeficiente Tau-b de Kendall es Tau-b = 0.709 y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.844 (muestra una muy alta relación positiva), con nivel de significancia menor al 1% ($p < 0.01$), demostrándose que la posición de las constelaciones organizacionales sistémicas influye de manera directa y altamente significativa con la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.</p> <p>En la Tabla 13 se observa que el coeficiente Tau-b de Kendall es Tau-b = 0.770 y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.879 (muestra una muy alta relación positiva), con nivel de significancia menor al 1% ($p < 0.01$), demostrándose que las constelaciones organizacionales sistémicas influyen de manera directa y altamente significativa con los recursos colaborativos de la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.</p> <p>En la Tabla 14 se observa que el coeficiente Tau-b de Kendall es Tau-b = 0.751 y el coeficiente de</p>			
---	--	--	--	--	--	--	--	--

<p>la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.</p> <p>H7: Las constelaciones organizacionales sistémicas referido a la posición dentro de la empresa influye significativamente en la cooepetencia de la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.</p> <p>Las hipótesis específicas de la variable dependiente son:</p> <p>H1: La cooepetencia referida a los recursos colaborativos influye significativamente en la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.</p> <p>H2: La cooepetencia referida al trabajo en equipo influye significativamente en la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.</p> <p>H3: La cooepetencia referida a la identidad influye significativamente en la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.</p> <p>H4: La cooepetencia referida a la adaptación al cambio influye significativamente en la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.</p> <p>H5: La cooepetencia referida a la</p>					<p>Rho de Spearman = 0.867 (muestra una muy alta relación positiva), con nivel de significancia menor al 1% ($p < 0.01$), demostrándose que las constelaciones organizacionales sistémicas influyen de manera directa y altamente significativa con el trabajo en equipo de la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.</p> <p>En la Tabla 15 se observa que el coeficiente Tau-b de Kendall es Tau-b = 0.742 y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.855 (muestra una muy alta relación positiva), con nivel de significancia menor al 1% ($p < 0.01$), demostrándose que las constelaciones organizacionales sistémicas influyen de manera directa y altamente significativa con los rituales institucionales de la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.</p> <p>En la Tabla 16 se observa que el coeficiente Tau-b de Kendall es Tau-b = 0.701 y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.828 (muestra una muy alta relación positiva), con nivel de significancia menor al 1% ($p < 0.01$), demostrándose que las constelaciones organizacionales sistémicas influyen de manera directa y altamente significativa con la adaptación al cambio de la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.</p>			
--	--	--	--	--	---	--	--	--

<p>integración influye significativamente en la fusión Integra Retail S.A.: Carsa, Gmg y Marcimex, Trujillo-2020.</p>					<p>En la Tabla 17 se observa que el coeficiente Tau-b de Kendall es Tau-b = 0.723 y el coeficiente de Rho de Spearman = 0.852 (muestra una muy alta relación positiva), con nivel de significancia menor al 1% ($p < 0.01$), demostrándose que las constelaciones organizacionales sistémicas influyen de manera directa y altamente significativa con la integración de la cooepetencia de los colaboradores de la fusión Integra Retail S.A. Trujillo – 2020.</p>			
---	--	--	--	--	---	--	--	--

Anexo 12: Panel fotográfico



Foto 1: Aplicación de instrumentos a un colaborador de la empresa fusionada Carsa



Foto 2: Aplicación de instrumentos a un colaborador de la empresa fusionada Carsa



Foto 3: Aplicación de instrumentos a colaboradores de la empresa fusionada Marcimex



Foto 4: Aplicación de instrumentos a un colaborador de la empresa fusionada El Gallo más Gallo



Foto 5: Aplicación de instrumentos a colaboradores de la empresa fusionada Marcimex



Foto 6: Aplicación de instrumentos a colaboradores de la empresa fusionada Carsa