



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Alineamiento Organizacional para el cumplimiento de objetivos comerciales de la
empresa Buró Principal Partners de la ciudad de Trujillo, 2019

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración

AUTORES:

Montoya Arroyo Shirley Danitza (ORCID: 0000-0002-4361-3259)

Valdivia Portilla Sergio Raul (ORCID: 0000-0002-8954-9790)

ASESORA:

Dra. Espinoza Rodríguez Olenka Ana Catherine (ORCID: 0000-0003-3058-816X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de organizaciones

TRUJILLO - PERÚ

2019

Dedicatoria

Para la persona que más amo y admiro en este mundo: Mi madre Yeny Arroyo Valles, hermanos, abuelos por ser mi soporte, fuente de inspiración, lucha para vivir en paz y llevar una vida plena de felicidad.

Shirley Danitza, Montoya Arroyo

Dedico de manera especial a mi hermana Brenda Marisol Valdivia Portilla, quien me guía, inspira y motiva a ser el mejor cada día.

Sergio Raul, Valdivia Portilla

Agradecimiento

Agradecemos de manera cordial a nuestros docentes por haber contribuido en nuestra formación profesional en especial a la Dra. Nancy Deifilia, Aguilar Aragón y la Dra. Olenka Catherine, Espinoza Rodríguez, que con su apoyo y paciencia nos ayudaron a concretar y encaminar la presente investigación.

Página del Jurado

Declaratoria de Autenticidad

Nosotros, Montoya Arroyo Shirley Danitza, con DNI 76070600 y Valdivia Portilla Sergio Raul con DNI 70285792 a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes consideradas en el reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo – Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela de Administración, declaro bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente tesis, son auténticos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, tanto de los documentos como de información aportada por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo – Trujillo.

Trujillo, viernes 06 de diciembre de 2019


Montoya Arroyo Shirley Danitza
76070600


Valdivia Portilla Sergio Raul
70285792

Índice

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Página del jurado	iv
Declaratoria de autenticidad	v
Índice	vi
Resumen	vii
Abstract.....	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MÉTODO	23
2.1 Tipo y diseño de investigación.....	23
2.2 Operacionalización de variable.....	23
2.3 Población, muestra y muestreo	26
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	26
2.5 Procedimiento.....	29
2.6 Métodos de análisis de datos	29
2.7 Aspectos éticos	29
III.RESULTADOS.....	30
IV.DISCUSIÓN	33
V. CONCLUSIONES	36
VI.RECOMENDACIONES	38
VII.PROUESTA	41
REFERENCIAS.....	54
ANEXOS	61

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo principal analizar el Alineamiento Organizacional para el cumplimiento de objetivos comerciales de la empresa Buró Principal Partners de la ciudad de Trujillo 2019, para lo cual se utilizó una investigación de un tipo de estudio Descriptivo, con un diseño de la Investigación no experimental - transversal; se tomó una población de todos los colaboradores que componen las 4 agencias de Buró Principal -Trujillo y a su vez una muestra donde se tomó como referencia todos los colaboradores de dicha empresa debido a que dicha población es pequeña. En nuestro primer objetivo específico que fue analizar las habilidades emocionales de los colaboradores de la empresa Buró Principal Partners se concluyó que en las agencias el Porvenir y la Hermelinda tienen un buen nivel de habilidades emocionales, mientras que en la Agencia Alameda e Independencia necesitan mejorar ya que se encuentran en un nivel regular y malo respectivamente. En el segundo objetivo que fue analizar las habilidades racionales se dio a conocer que las Agencias Alameda e Independencia obtuvieron un nivel bajo. Por último, en el tercer objetivo que fue determinar el alineamiento organizacional se pudo concluir que las agencias El Porvenir y la Hermelinda se encuentran alineadas porque se ubican en un nivel superior y resaltante ya que presentan buen equilibrio al contar con un nivel bueno de habilidades emocionales y racionales. Mientras que las agencias Alameda Independencia no se encuentran alineadas porque no cumplen con un buen nivel de habilidades emocionales.

Palabras Clave: Alineamiento Organizacional, Objetivos comerciales, Habilidades Emocionales, Habilidades Racionales.

Abstract

This research had as main objective to analyze the Organizational Alignment for the fulfillment of commercial objectives of the company Buró Principal Partners of the city of Trujillo 2019, for which an investigation of a type of Descriptive study was used, with a design of the Research no experimental -transversal; A population was taken of all the collaborators that make up the 4 agencies of Buró Principal -Trujillo and in turn a sample where all the collaborators of said company were taken as a reference because said population is small. In our first specific objective that was to analyze the emotional skills of the employees of the company Buró Principal Partners, it was concluded that in the agencies El Porvenir and Hermelinda have a good level of emotional skills, while in the Agency Alameda and Independencia they need to improve They are on a regular and bad level respectively. In the second objective that was to analyze the rational skills, it was announced that the Alameda and Independencia Agencies obtained a low level. Finally, in the third objective that was to determine the organizational alignment, it was concluded that the El Porvenir and Hermelinda agencies are aligned because they are located at a higher and more prominent level since they have a good balance by having a good level of emotional skills and rational. While the Alameda Independencia agencies are not aligned because they do not meet a good level of emotional skills.

Keywords: Organizational Alignment, Business Objectives, Emotional Skills, Rational Skills.

I. INTRODUCCIÓN

En estos últimos años el incremento de organizaciones ha generado de alguna u otra manera competitividad en el mercado por tal motivo no serviría de mucho buscar similitud para poder sobrevivir o subsistir como empresa, muy por el contrario se busca encontrar una alineación de objetivos y estrategias a través del recurso más importante de una organización que sin duda es la clave y la puerta al éxito para un buen funcionamiento de las organizaciones obteniendo finalmente diferenciación y a la vez poder contrarrestar la misma inestabilidad del ambiente de negocios, se dice que las empresas son como una embarcación sin coordinación porque a pesar de contar con maravillosas unidades de negocio pobladas por directivos bien formados, experimentados y motivados, los esfuerzos de estas unidades carecen de dirección (Kaplan & Norton ,2006). Es por ello que se busca constituir una relación estrecha entre colaborador y los objetivos fijados desarrollando una estrategia competitiva a largo plazo de forma adecuada que busque traducir de forma general la manera en que la empresa va a competir en su rubro para encontrar su verdadero core bussines.

Dicho sea de paso, el territorio de la estrategia corporativa u organizativa define como la sede central agregar valor siempre y cuando la organización alinea actividades de sus diferentes unidades de negocio y de soporte, para crear fuentes de valor adicionales (Kaplan & Norton, 2006).

El Perú está conformado por empresas que en su mayoría son pequeñas pero de gran potencial sin embargo existe cierto desequilibrio al momento de alinear la compañía hacia un buen desenvolvimiento para el negocio en base a objetivos o indicadores, que finalmente busca una gestión interrelacionada entre departamento y/o áreas por tal se puede asegurar que la alineación busca la participación o compromiso de todos los integrantes de la organización que sirve de herramienta poderosa para que dicha empresa genere estabilidad y efectividad para alcanzar lo que se propone inicialmente como objetivo.

Buró Principal Partners es una outsourcing a nivel nacional y dentro las funciones principales es brindar servicios a financieras, cooperativas y bancos para captación de clientes nuevos y recurrentes para acceso de crédito personales, microempresa y tarjetas de crédito. Dicha empresa está presentando antecedentes de falta de sincronización entre departamentos y colaboradores debido a que no se desempeñan en una sola dirección (objetivos), obteniendo como consecuencia el incumplimiento de metas establecidas en cada agencia.

Se esperaba un rendimiento del 100% en todas las agencias de Trujillo sin embargo los resultados obtenidos en este primer cuatrimestre no han sido los mejores generando desmotivación en la parte gerencial, por tal se obtuvo como resultado un cumplimiento del 60% en el mes de Enero, 70% en el mes de Febrero, 67% en el mes de Marzo y 59% en el mes de abril en las agencias de El Porvenir, Alameda, Hermelinda e Independencia respectivamente, a pesar que la empresa mantiene varios factores potenciales no están siendo aprovechadas adecuadamente. La vinculación entre departamentos de dicha organización no se está evidenciando de la mejor manera debido a que la aportación como equipos no tiene coherencia conjuntamente con la razón de ser de la empresa (misión) y visión planteada es decir sus actividades, asignaciones planes de trabajo, estrategias no están teniendo un orden lógico que garanticen el logro de objetivos netamente comerciales que permita sobresalir ante su competencia.

Por tal durante estos últimos meses se ha considerado detectar el buen funcionamiento de todos los elementos que componen la organización por lo que nos concierne constatar si el talento humano de esta compañía esta ¿realmente comprometida con la empresa? o en todo caso si el ¿liderazgo por parte de los supervisores encargados en el área comercial afecta al rendimiento de cada ejecutivo? Y a su vez ¿la comunicación que se da en la empresa a investigar es de manera clara? porque si bien es cierto las jefaturas tiene una perspectiva distinta de cómo quisiera que se haga el trabajo, pero no lo transmite de manera coherente a los coordinadores o jefes regionales presentando finalmente una descoordinación con las nuevas estrategias que se desean implementar de manera unificada para lograr los resultados del negocio.

Por consiguiente, en el presente estudio se ha considerado conveniente realizar averiguaciones sobre trabajos previos internacionales, nacionales que a continuación se detallan para ayudar a tener una mejor percepción sobre el tema.

Según Saavedra (2017) en su tesis titulada Modelo para influir en la ejecución de la estrategia organizacional a través de la alineación y gestión estratégica del talento humano, para obtener el grado de doctor en Dirección de empresas y Sociología en la Universidad de Extremadura, España, tuvo como objetivo principal ejecutar un modelo que permita guiar el desenvolvimiento y la Alineación del talento humano concatenado con la estrategia que requiere la organización y para identificar su influencia en el desempeño de la organización. En la presente investigación se llega a una conclusión que de la totalidad de las 84 compañías del mismo rubro, solo el 53% consideran que mantienen igualdad en lo que concierne a costos y calidad, seguidamente de un 23% que mencionan que la estrategia central es ser totalmente eficientes en calidad, y por último solo el 1,5% denominan como estrategia la baja eficiencia en calidad, que corresponde solo a dos empresas del total, donde finalmente se ayuda a concluir que las empresas ecuatorianas que fueron parte del estudio están inclinándose por conservar un estándar alto de eficiencia tomando en cuenta la calidad y costos, dichos resultados obtenidos manifiesta coherencia con lo que menciona Porter (2006).

Este antecedente es muy importante porque nos refleja la realidad no solo de una empresa si no de varias del mismo rubro, la cual nos permite tener un alcance más profundo del desenvolvimiento de las empresas en la que se puede inducir que tienen un alineamiento organizacional bien marcado, donde refleja que, la parte operativa este alineada a los objetivos planteados por la organización.

Según Alhuraibi (2017) en su tesis titulada From IT-Business Strategic Alignment to Performance: A Moderated Mediation Model of Social Innovation and Enterprise Governance of IT, para obtener el grado de EMBA en la Universidad de Tilburg, Países Bajos, tuvo como objetivo conocer el efecto de la relación estratégica del negocio TI en la innovación social en el trabajo (SIW) en el nivel departamental. La investigación concluyó que el SIW, como concepto, es fundamental no solo para el éxito de la organización, sino también a la supervivencia de una organización.

Sin embargo, hemos señalado el hecho de que los estudios tienen diferentes opiniones sobre el tema del efecto de la ISM en el rendimiento. SIW, mientras que se consideraba un vehículo para el intercambio efectivo de recursos y conocimientos, fue demostrado por algunos estudiosos para ser una fuente de conflictos y demoras innecesarias en los proyectos que causan costos excesivos significativos.

Este antecedente precisa la importancia del alineamiento organizacional para alcanzar el éxito, donde, hace hincapié en lo fundamental que es el recurso humano para alcanzar los objetivos, de lo cual, si ellos no están alineados a la misión de la empresa, esta, tendrá un despilfarro de costos.

Según Bautista (2017) en su tesis titulada Modelo de alineamiento estratégico para la facultad de ingeniería de la Universidad Incca de Colombia para obtener maestría en administración de organizaciones en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Bogotá-Colombia, tuvo como objetivo principal proponer un modelo de alineamiento estratégico en la facultad de ingeniería de la Universidad INCCA de Colombia que de cierta manera permita contribuir al mejoramiento en el cumplimiento eficaz de los objetivos de todas las unidades de negocios y de la institución claro está. Se pudo comprobar al final de dicha investigación que el alineamiento estratégico proporciona coherencia en las organizaciones porque trabajan en base a un mismo objetivo, y a su vez permite enlazar, alinear la parte interna de la empresa (objetivos, procesos y estrategias) pero a su vez permite integrar el entorno externo que se desconoce perdiéndoles analizar estado actual de la organización mediante factores externos; haciendo posible que la intervención mediante acciones de mejora continua, garanticen si o si resultados de las unidades de negocio contribuyan significativamente al logro de los objetivos organizacionales y especialmente el cumplir con parte de la visión propuesta como empresa .

Esta investigación es un precedente que confirma la relación que existe entre el alineamiento estratégico y la coherencia organizacional, la cual indica que, hay una notable mejora en el desempeño organizacional, garantizando buenos resultados.

Según Cunha (2017) en su tesis titulada Alignment between Organization Projects and Strategic Objectives, para obtener un Master en Ciencias en Sistemas de información e

ingeniería informática en el Instituto Superior Técnico, Lisboa, tuvo como objetivo identificar qué proyectos de la organización están en línea con sus objetivos estratégicos utilizando Archimate. El estudio llegó a la conclusión que el método propuesto ayuda a las organizaciones a identificar qué proyectos pueden contribuir al logro de sus objetivos estratégicos. Estas iniciativas y actividades proporcionan productos y servicios con propósito de la organización, por ejemplo, satisfacer las necesidades de los clientes y optimizar procesos, el propósito y el valor de estas iniciativas para la organización pueden ser y, a menudo, están en línea con sus objetivos estratégicos.

Este antecedente nos hace una reflexión acerca de que no es tan fácil ejecutar una idea, ya que se necesita de un estudio previo, presupuesto y la disponibilidad de toda la organización para que se cumplan los objetivos. Un proyecto con éxito no significa que va a funcionar en todas las organizaciones, ya que cada una tiene su propia realidad problemática y se encuentra en otro contexto.

Según Escorsia (2014) en su tesis titulada Análisis organizacional de la empresa Herrera & Duran LTDA. Basado en el modelo de las 7s de McKinsey, para obtener el grado de Bachiller de la Universidad de Cartagena, Colombia. Llegó a la conclusión que gracias a las 7's obtuvieron información muy importante y de gran utilidad para la empresa ya que gracias a ella pudieron identificar carencias y fortalezas de la empresa.

Esta tesis es de mucha relevancia para nosotros ya que toma como herramienta a McKinsey, la cual tendremos en cuenta para esta investigación que nos servirá para analizar y alinear la empresa a investigar.

Según Chumpitaz (2017) en su tesis titulada Alineamiento estratégico de la demanda y el abastecimiento en una empresa del sector retail en la categoría fiambres para el periodo 2017- 2018, para obtener el grado de bachiller en la Universidad Nacional de San Marcos, Lima, tuvo como objetivo principal de reducir la pérdida de venta por falta de inventario mediante el alineamiento estratégico de los procesos de abastecimiento y control de demanda de la categoría fiambres del sector retail, empleando un ERP. La presente investigación concluyó que la mejora en el proceso de control de abastecimiento considerando el tiempo de vida de los productos, permite que la gestión del mismo afecte positivamente al área gestora del cambio, a los stakeholders; desde el propio cliente, hasta

los propios proveedores que logran cubrir la demanda real en el mercado retail sin tener que incurrir en sobre producción.

Esta investigación es un antecedente muy importante para nuestra investigación porque nos da un claro ejemplo del como una empresa puede mejorar y ser más eficiente en su logística de compras, mejorando notablemente desde el periodo 2017 hasta el 2018.

Según Chilón (2016) en su tesis titulada Clima organizacional y el alineamiento estratégico en los trabajadores administrativos y asistenciales de la clínica Good Hope, Lima, 2016 para la obtención del grado académico de magister en la salud pública de la Universidad Peruana Unión, presenta como objetivo general determinar la relación entre clima organizacional y alineamiento estratégico de los trabajadores administrativos y asistenciales de la clínica Good Hope, Lima 2016. Esta investigación concluye que existe relación directa y significativa entre las condiciones laborales y su alineación estratégica de los trabajadores administrativos y asistenciales de la Clínica Good Hope, Lima, 2016.

Este antecedente es otro hecho que respalda la importancia del alineamiento organizacional en las empresas, en donde, destacan al potencial humano como la principal fuente de la organización, la cual, depende su desenvolvimiento dentro de ella según las condiciones laborales que los colaboradores puedan tener.

Según Zambrano (2017) en su tesis titulada Propuesta de una estrategia de alineamiento organizacional para la empresa Agroindustrias Vida SAC, para obtener el título profesional de Ingeniero en gestión empresarial en la Universidad Nacional Agraria La Molina, tuvo como objetivo de proponer una estrategia de alineamiento organizacional que permita vincular a las diferentes áreas de la empresa agroindustrial. El estudio llego a la conclusión de que la empresa no cuenta con una adecuada estrategia de alineamiento organizacional, debido a que cada área trabaja de manera aislada tratando de alcanzar sus propios objetivos.

Esta tesis es muy relevante porque nos da conocer una realidad problemática que muchas microempresas deben afrontar día a día que es la falta de interacción entre las áreas, la cual, genera sobre costos, incertidumbre, mala comunicación, entre otros indicadores la cual será un reflejo de su incompetencia en el mercado.

Según García (2018) en su tesis titulada Diagnóstico organizacional basado en el modelo de las 7's de McKinsey en la empresa inversiones Muchik SAC, en la ciudad de Mochumí- Lambayeque, para obtener el grado de Bachiller de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. El investigador llegó a la conclusión que la empresa tiene una estrategia que no es favorable para el cumplimiento de sus objetivos y es por eso que no tiene ventaja competitiva y que debe ver una mejora interna en la organización.

Las 7's nos van a dar a conocer las estrategias empleadas por la organización si tienen sincronización o no con las demás áreas, en base a eso dependerá el éxito organizacional.

Para el desarrollo de nuestro estudio se ha considerado el fundamento teórico con fuentes de información sobre el propósito del estudio que ayuden a tener una mejor percepción.

El alineamiento organizacional que es una táctica importante y poco conocida que tiene un efecto valioso para el desenvolvimiento organizacional que ayudará a las organizaciones a cumplir con sus objetivos planteados que garanticen el éxito organizacional.

Es por ello que Según Maimés, Rosing y Langoski (2018) afirma que el alineamiento funciona primero de forma individual y colectiva porque es el individuo quien lo aplica y si esto se hace masivo ya sería un trabajo colectivo que requiere de cierto tiempo para su aplicación y buen funcionamiento, de tal manera que, el individuo siempre va a ser la pieza clave en toda organización.

El individuo como parte de la organización es el motor ejecutor de toda estrategia propuesta por la gerencia ya que sin él no se podría desarrollar ningún plan, ni tampoco existiría las organizaciones, es por eso que hay que capacitarlos para que se sientan motivados y desarrollen bien las estrategias planteadas por las gerencias.

Según Powell (1992) asocia la alineación organizativa con la superioridad competitiva y Weiser (2000) también menciona que la alineación organizacional proporciona "rumbo a la misma dirección".

El alineamiento organizacional es una herramienta antigua que en su época no ha sido tan usada, eso no significa que no sea una herramienta valiosa, actualmente las organizaciones se han dado cuenta de lo compleja y útil.

Según Alagaraja, Rose, Shuck y Bergman (2015) llegaron a la conclusión que la alineación estratégica es útil para alcanzar la mejora continua, así también como la eliminación de despilfarros, uniendo fuertemente sus operaciones externas.

Las organizaciones en la actualidad para ser más competitivas y eficientes necesitan tener un alineamiento estratégico que conecte desde los niveles inferiores de la organización hasta los más superiores, para generar una retroalimentación que permita un mejor desempeño.

El Alineamiento estratégico según Krajewski, Ritzman, y Malhotra (2008) en su capítulo 2, mencionan que: "La estrategia de operaciones implementa la estrategia de la organización y contribuye a crear una empresa impulsada por el cliente".

Se considera al cliente como uno de los pilares más importantes dentro la organización (externo), la cual toma como referencia al cliente como el que incentiva a la empresa a crear un valor agregado, lo cual si este se siente satisfecho habremos creado un alineamiento estratégico entre empresa y consumidor.

El alineamiento estratégico es un modelo muy importante porque con ella se ve el desempeño de los indicadores y posteriormente nos arroja un resultado el cual vamos a dar relevancia a los que nos faltan mejorar y descartar a los que no repercuten positivamente en la organización. Todo esto hará que sea más competitivo el entorno, y tomar mejores decisiones (Ruchdi, Gama y Fernandes, 2017).

El modelo del alineamiento estratégico para la obtención de resultados es muy positivo, ya que, con ella se va a identificar las oportunidades de mejora, estudiar nuestro entorno para ser más competitivos y llevar un orden acerca del manejo de la organización.

La planificación estratégica es una herramienta que se basa en las políticas organizacionales, depende de ella para el cumplimiento de los objetivos planteados, es por eso que debe ser respetada punto a punto para el buen desarrollo de esta, la planificación estratégica tiene una vinculación directa con el alineamiento organizacional porque depende de ella para una buena aplicación (Rivero, Castillo y Galarza, 2015).

La planificación estratégica está vinculada con el alineamiento organizacional, para las organizaciones son muy útiles para el cumplimiento de sus metas como individuales, departamentales y organizacionales, hay que seguir los lineamientos para resultados positivos.

Las herramientas de control de gestión contribuyen a la eficiencia y eficacia de la toma de decisiones, una de ellas es el cuadro de mando integral en donde se integra los procesos y posteriormente se evalúa mediante cuatro perspectivas que están unidas a causa y efecto, la cual permite comunicar a los colaboradores en que están bien y en que pueden mejorar (Rodríguez, Rivera y Bartutis, 2015).

El cuadro de mando integral es una herramienta que ayuda a ver los puntos a mejorar dentro de una organización, es fácil de interpretar, nos ayuda a identificar qué proyectos son rentables y cuales debemos desechar, que procesos mejorar y en cual invertir mayor tiempo.

El alineamiento estratégico para una buena gestión son necesidades que las empresas buscan para sus organizaciones, ya que representan orden, mejora continua, compromiso organizacional, mejores resultados, mayor competitividad y adaptación al cambio, mediante ella la gestión organizacional tendrá mejores resultados.

Esta herramienta nos va a brindar muchos componentes para enriquecer la organización, ya que podemos observar y reconocer que se está haciendo mal y que deberíamos mejorar para alcanzar lo que estamos buscando, la mejora continua se vive constantemente y en la actualidad todas las empresas deben estar pendientes a los nuevos cambios (Villa, Ponds y Bermudez, 2014).

El alineamiento estratégico y la productividad van de la mano ya que está organizada sistemáticamente con el desempeño de los colaboradores para realizar una gestión del desempeño individual y grupal. Estos indicadores nos van a permitir medir la productividad de los colaboradores y ver en qué aspectos están bien y en cuales pueden mejorar para que la organización se alinea a un solo objetivo, mediante la herramienta del balance scorecard (Falcón, 2019).

La productividad de los colaboradores es un pilar muy importante para las organizaciones ya que de ella depende del éxito de la organización, es por eso que hay que estar al pendiente y capacitarlos constantemente a los colaboradores para un buen rendimiento y mejoramiento de los procesos productivos.

El alineamiento estratégico se desarrolla metodológicamente que está orientado a la parte gerencial de la empresa, que es donde se toman las decisiones, ya que tienen una repercusión de causa y efecto, por ende, tiene una secuencia para desarrollarse porque hace frente a los puntos críticos de la organización (Peñaherrera, Flores y Pincay, 2018).

El alineamiento estratégico es muy importante porque gracias a su método sistemático se puede mejorar ciertos puntos en el que no somos tan buenos, ya que muestra la realidad de la situación y hace énfasis en lo que debemos de mejorar para ser más competitivos.

La alineación de recursos es una manera de tener y llevar un orden de los procesos, personas y monitoreo de la producción, de esta manera los empleadores podrán tener mayor control del rendimiento y procesos de la organización, haciéndolos más eficientes en su proceso productivo (Chang, Chung y Chia, 2016).

Tener control y orden sobre los procesos y la parte operativa es muy importante para el cumplimiento de las metas asignadas, es por ello que tenemos que buscar la manera de ser ordenados en nuestros procesos para poder tener resultados positivos que alienten a los colaboradores a realizar mejor sus actividades.

El alineamiento de redes organizativas busca vincular los departamentos de la organización tomando como eje principal a sus colaboradores porque ellos son los que realizan las actividades para el cumplimiento de metas, es por eso que, se busca comprometer a los colaboradores con los objetivos que la organización se haya propuesto (Katzy, Gordon y Crowston, 2016).

Las personas son lo más importante dentro de las organizaciones es por eso que el primer paso que debe hacer un líder de una organización es comunicar y comprometer a los colaboradores para que estos lo respalden y cumplan los objetivos del mes, mediante esta manera se podrá hacer más efectiva las estrategias que se planten y tenga un buen desarrollo.

Según García, (2018) Alinear significa encauzar toda la organización en una única dirección estratégica con el propósito de que el valor que se genere por la interacción sea mayor que la suma de las partes para finalmente cumplir con los objetivos establecidos de la organización.

Una Alineación organizacional consiste en que los individuos de una organización, independientemente de su departamento o división (alineamiento horizontal), o de su nivel jerárquico (alineamiento vertical), hagan lo necesario en base a las estrategias y en caso cambien se necesita adecuar el comportamiento de manera individual a las necesidades del futuro, en lugar de a los hábitos del pasado. Además, tiene una importancia cuyos nuevos sistemas de gestión estratégica brinda los mayores beneficios sobresalen a la hora de alinear

las estrategias de su sede corporativa, unidades de negocio y unidades de soporte, y esto indica que el alineamiento, al igual que la sincronización del equipo de remeros de alto rendimiento, produce beneficios extraordinarios (Kaplan & Norton, 2006).

En otras palabras, lo que busca es asociar el desempeño de los individuos con las diferentes áreas, enfocándose principalmente que todos los colaboradores de la organización cumplan correctamente con su rol y este dirigido hacia las metas propuestas por la empresa. Es decir, las organizaciones con objetivos y procesos alineados tienen una mayor probabilidad de ser más competentes que el promedio del mercado, garantizando un mejor desenvolvimiento de sus colaboradores y por ende el cumplimiento de sus metas.

Las dimensiones del alineamiento organizacional estarán basadas en las siguientes herramientas.

Para lograr el tan ansiado alineamiento organizacional se necesita alinear el ámbito fuera de la compañía para que de cierta manera permita identificar e investigar las nuevas tendencias que a largo plazo va a permitir a las empresas sea cual sea el rubro formulen mejores estrategias.

Las 7's es un modelo que busca predominar la importancia de la combinación de 7 factores. De esta forma se podrá alinear la estrategia con el comportamiento, para de esta manera generar una mejora continua. Lo relevante de este modelo es que las 7 áreas están interconectadas y un cambio en un área requiere un cambio en las otras 6 para que funcionen correctamente (McKinsey, 1983).

Este método se usa para la evaluación de la implementación de las estrategias si tiene relación con las necesidades que se presentan en la organización. De no ser así, se tendrá que modificar para alinear la estrategia con la realidad.

El modelo de las 7's está basado para el desarrollo de esta investigación por los autores del libro En busca de la Excelencia McKinsey, Tom Peters y Roberts Waterman que fue publicado en los años 80's inspirados por el libro El Arte de la Administración Japonesa.

Según Mora (2011) el modelo de las 7's hace a las empresas más eficaces, la cual dirige diariamente a las organizaciones al tomar buenas decisiones y de esta forma alcanzar el cumplimiento de objetivos.

En pocas palabras se puede decir que el modelo de las 7's es una herramienta que sirve para alcanzar el alineamiento organizacional, trabajando con todas las áreas de la organización para que estén sincronizadas con la visión de la organización.

El modelo consta de 2 dimensiones que son Habilidades Emocionales y Habilidades Racionales, de las cuales se desglosan 7 sub dimensiones que se mencionaran a continuación: Habilidades, Valores compartidos, Estilo, Personal, Sistemas, Estrategia (Objetivos Comerciales) y Estructura.

En habilidades Emocionales tenemos a habilidad que es la capacidad de los colaboradores al afrontar distintas situaciones que se presenten en la organización, la forma de cómo afrontan los problemas y como lo resuelven, la habilidad es un don nato y único de cada ser humano según el contexto donde se desarrolla (Abassi, Reza y Medhi, 2015).

Las habilidades son propias del ser humano y en las organizaciones se pueden observar una variedad de confrontación de problemas, depende de la habilidad que el colaborador tenga frente a dicha situación. Siempre es bueno tener al colaborador en el área según sus habilidades y competencias.

Dentro de las habilidades tenemos a las habilidades competitivas que está relacionada e influenciada por varios factores internos como las personas, el ambiente de trabajo, la maquinaria y tecnología por lo cual están estrechamente relacionadas con los factores externos quienes limitan o permiten la sustentabilidad de la empresa a lo largo del tiempo (Monterroso, 2006).

Las habilidades competitivas es el valor agregado de los colaboradores hacia la organización y viceversa, mediante ella las organizaciones podrán ser más competitivas en el mercado cambiante que se vive en la actualidad.

Según Escorsia (2014) los valores compartidos están ligados directamente con la misión y visión de la organización, de los cuales todos los individuos de la organización la comparten y le da forma cuantitativa a la misión, uniendo a toda la organización para alcanzar el objetivo común.

Los valores en las organizaciones son muy importantes ya que están basados en la misión, de esta forma los colaboradores tendrán un vínculo directamente entre ellos y la organización, los valores nos ayudan a interpretar la misión.

La visión es el punto clave para conocer hacia dónde va la organización a largo plazo, teniendo en cuenta que esta debe enfrentar al tiempo, donde las tendencias, consumidores y políticas están en constante cambio.

Por otro lado el compromiso organizacional es parte de los valores compartidos de una organización y básicamente es el vínculo entre el colaborador y la empresa, la lealtad tiene un mayor estímulo hacia personas que tienen mayor tiempo laborando en una organización a diferencia de uno nuevo, es por eso, que, el líder tiene la misión de hacer sentir al nuevo colaborador parte de la organización para generar un estímulo de lealtad para que así, este se alinea con los objetivos de la organización (Harris, Paz, & -Franco, 2014).

El compromiso organizacional es muy importante para cumplir las metas de la empresa porque si los colaboradores no tienen compromiso nunca se va a llegar a lo propuesto, es por eso que hay que generar estímulos de diferente manera para que los colaboradores respalden a la organización.

Según Viteri (2013) el estilo representa la manera de cómo el líder dirige la organización desde la estrategia que emplea para los cumplimientos de objetivos, las asignaciones a los colaboradores y la manera de cómo influye sobre sus colaboradores.

El líder es aquel que dirige a la organización y depende de sus conocimientos y actitudes sobre sus colaboradores para el cumplimiento de objetivos, es muy importante el perfil del líder porque en base a eso los colaboradores respaldarán o no a su líder.

Por otro lado, el liderazgo en las organizaciones siempre ha sido muy importante y a lo largo del tiempo ha sufrido muchos cambios, transformándose hoy en día como una pieza importante para el éxito organizacional, es quien da a conocer y motiva a cada colaborador a ejecutar las metas (Sandoval ,2016).

Las organizaciones en la actualidad para que sean competitivas necesitan de líderes capaces de persuadir y entender a sus colaboradores, con el fin de potenciarlos y hacerlos saber que son parte importante de la organización.

Existen varios tipos de liderazgo, los cuales influyen directamente en el desenvolvimiento de los colaboradores.

Según Ayoub (2010) el líder carismático es quien influye por cierta cantidad de tiempo establecido, según la situación en la que se encuentren sus colaboradores, los cuales le atribuyen capacidades y comportamientos excelentes, los cuales confían fielmente estableciendo un vínculo emocional.

El líder carismático es aquel que influye indirectamente sobre los colaboradores, los cuales lo respaldan y obedecen sin ejercer ningún tipo de presión porque existe un vínculo muy cercano.

El liderazgo transformacional se da cuando se tiene una vinculación directa entre líder y colaborador ya que tienen por objetivo metas en común, de esta manera el líder induce a los colaboradores a crear cierta sensación de necesidad por alcanzar los objetivos y un esfuerzo adicional (Ayoub,2010).

Este tipo de liderazgo influye indirectamente en la mente del colaborador generando una necesidad por cumplir ciertos objetivos planteados por el líder, de esta manera se asegura el compromiso entre colaborador y organización.

El liderazgo democrático tiene como fin involucrar al colaborador con el líder donde ellos también toman decisiones generando un feedback, para enmendar errores que requieran de alguna mejora oportuna (Villalva y Fierro, 2017).

El liderazgo participativo actualmente es muy demandado por las organizaciones ya que gracias a ella los colaboradores no se sienten oprimidos y pueden expresarse libremente sintiéndose parte de la organización sin temor a ser juzgados.

Según Benavides (2012) el personal es el conjunto de personas que conforman la organización y son quienes promueven la estrategia, los colaboradores deben ser capacitados, protegidos y designados según sus habilidades y capacidades, con colaboradores eficaces para el buen funcionamiento de la organización.

Las personas son la estructura y la parte más fundamental de la organización, ellos son quienes ejecutan la estrategia y es por ellos que se cumplen los objetivos, es por eso que se les debe entrenar para motivarlos y se desempeñen correctamente en la organización.

Según Drucker (2006) las personas son un recurso muy valioso y el más importante para las organizaciones, un colaborador que apasione su trabajo y este comprometida con la organización garantiza que se cumplan los objetivos planteados.

Sin las personas las organizaciones no existirían, es por eso que no hay que ver solo como la parte operativa sino también como el motor que impulsa el desarrollo de las organizaciones y como eje principal para el cumplimiento de objetivos.

En las habilidades Racionales tenemos a la estrategia que es una operación que le servirá a la organización a sacar ventaja por encima de la competencia, ya que es una parte muy importante porque gracias a ella se verá el buen desempeño o no de los objetivos planteados (UBA, 2013).

Las organizaciones con una estrategia definida siempre son las que destacan y sirven como modelo para otras organizaciones, gracias a una buena estrategia determinará si se cumplen o no los objetivos planteados.

Para aplicar una buena estrategia tenemos que tener en cuenta los factores internos y externos de la organización para saber en qué debemos mejorar, de que debemos cuidarnos y de qué manera podemos destacar por encima de los demás. A continuación, se mencionará herramientas que debe conocerse antes de aplicar una estrategia.

El sistema son operaciones formalmente ya establecidas que están concatenadas, de tal manera se puede medir, controlar y modificar según conveniencia, influye directamente en los objetivos de la organización (UBA, 2013).

Los sistemas sirven para clarificar los procedimientos a las que deben valerse una organización, respetarlos y ejecutarlos para el buen funcionamiento de la organización.

Según Laudon (1996) los sistemas sirven para recopilar y distribuir la información que sirva para alinear la organización, esta debe ser clara y precisa apoyándose en el uso de tecnología para la ejecución de esta.

Los sistemas es la forma de cómo se debe procesar la información por todo el organigrama de la empresa, debe ser clara y precisa para el buen funcionamiento y también debe de ser oportuna según la realidad de la organización.

Según Mintzberg y Quinn (1993) define a la estructura como consecuencia de la estrategia, es la manera de cómo se distribuye la organización es decir es el organigrama de la organización, de la cual se observa la jerarquía y funciones.

La estructura es la Columna vertebral de las organizaciones, gracias a ella las organizaciones tienen orden, poder y funciones definidas, de las cuales la información y comunicación será eficaz.

La comunicación efectiva hoy en día en las organizaciones es muy importante ya que es el medio para dar a conocer las metas, las mejoras, las propuestas, es por eso que la comunicación tiene que ser la correcta y eficaz (Quero, Mendoza y Torres, 2014).

Las organizaciones tienen que tener una comunicación eficaz entre gerentes y colaboradores para poder hacer una buena gestión para la obtención de resultados positivos.

La comunicación corporativa bien definida ayuda al logro de objetivos, ya que sirve para alinear de acuerdo a las necesidades de mejoras que se presente, la comunicación tiene que ser de entendimiento por cada miembro de la organización para que esta sea pura y no haya malos entendidos (Apolo, Baez, Pauker y Pasquel, 2017).

Las empresas tienen que tener una comunicación del entendimiento de todos los colaboradores para evitar tiempo muerto, despilfarros, de esta manera serán más competitivas con el objetivo de lograr mejora continua.

La estructura en una organización puede estar alineada vertical y/o horizontal a continuación se explicará cada una de ellas. El alineamiento vertical alinea continuamente y realinea los diferentes componentes de la organización en sus distintos niveles, se logra que todos empujen duro en la misma dirección, es decir, que estén produciendo en base a los objetivos organizacionales, esto permite que la organización este cada vez más cerca de lograr su visión y misión (Zambrano, 2017).

En este punto trata de la eficiencia que puede lograr una organización alineada, según la integración de las áreas, metas y personal humano quienes son los que empujan una organización al cumplimiento de objetivos y depende de ellos que tan rápido alcanzarán la meta.

El alineamiento horizontal, funciona cuando la estrategia es oportuna, una visión y misión comunes para todas las personas y las diferentes áreas de trabajo, estas deben estar sincronizadas a nivel organizacional, dando a entender que cada uno de los miembros de la organización son importantes para el cumplimiento de resultados (Zambrano, 2017).

En otras palabras, cada área de la organización está y deben estar sincronizadas porque cada acción de un área repercute en cadena a las demás, todas estas deben estar alineadas a los objetivos para lograr la meta en conjunto.

Los objetivos es aquel punto que impulsan y dirigen los trabajos si no también el destino en el que se dirige la organización, la unificación de los colaboradores, la dirección y el control (Mejías, 2009).

Los objetivos son aquellos que dan razón de ser a las organizaciones y mediante una buena planificación se logrará alcanzar lo previsto.

Chiavenato (1999) plantea que los objetivos organizacionales de una empresa están ligado a una razón de ser, es por eso que deben definirse metas para la consagración de dicha razón de ser, aquel que no tenga objetivos está destinado a fracasar.

El éxito de las organizaciones dependerá de la buena planificación de los objetivos y las estrategias, ya que ella le da sentido y razón de ser a una organización.

Mejías (2009) los objetivos organizacionales son situaciones que deben ser aplicadas y cumplidas a largo plazo. Cuando una organización logra realizar sus objetivos, se puede decir que ha alcanzado el éxito organizacional.

Todo objetivo debe ser coherente y medible para su buen funcionamiento y aplicación, de esta manera se podrá ejecutar sin problemas las estrategias.

Según Pérez (2007) los objetivos deben ser claros y medibles, deben tener cierto grado de dificultad sin importar lo difícil que sea alcanzarlos, los colaboradores deben aceptar y poner de su parte para la realización ya que la motivación de ellos será el impulso y determinará la aceptación que tengan los objetivos planteados por la organización causando la participación de los individuos. Por último, esta debe tener un feedback y dar conocimiento a los colaboradores que el cumplimiento de los objetivos recae en gran medida al esfuerzo de ellos.

Los objetivos deben estar alineados y asociados a las necesidades, a las mejoras que estas necesiten, es por eso que el cumplimiento de los objetivos garantizará la evolución de la organización.

Gibson e Ivancevich, (2001) para la realización de objetivos se debe tener en cuenta que debemos tener a los colaboradores correctos con la tecnología necesaria para el buen funcionamiento, la comunicación es muy importante ya que es el medio más importante en las organizaciones, las capacitaciones también son relevantes para el cumplimiento de los objetivos ya que contar con colaboradores capacitados nos dará mayor oportunidad de realizar los objetivos satisfactoriamente, los objetivos deben ser entendidos por el jefe y sobre todo por los colaboradores ya que ellos son los que aplicarán lo planificado, pero también el jefe debe tener conocimiento por si se requiere de su intervención ante cualquier eventualidad. Los objetivos deben ser monitoreados para ver el nivel de su cumplimiento y en que debemos mejorar para poder perfeccionarlos.

Los objetivos deben ser medibles, razonables y entendidos por la parte operativa de la organización que es el potencial humano, mediante esto se debe capacitar para contar con el personal idóneo y también invertir en tecnología para la simplificación de actividades.

Chiavenato (1999) hace referencia que la administración por objetivos cuenta con 6 caminos, primero se formula y se estimula a los colaboradores con premios, remuneraciones para que estos estén motivados y cumplan los objetivos, mediante esto se genera un compromiso que le permitirá a la organización establecer si cuentan con los recursos para poder aplicarlas, después de todo eso se podrá medir el desempeño individual de los colaboradores para ver el porcentaje del cumplimiento de la meta. La medición debe ser constante y monitorear para identificar puntos débiles y después de eso retroalimentar y mejorar.

Los objetivos tienen todo un proceso sistemático para la realización de esta, en donde se toma en cuenta la misión, visión, personas, tecnología y recursos, después de esto se puede llegar a conclusiones y discutir acerca de lo que se debe mejorar.

Konntz y Weihrich (1998) sustentan que la administración por objetivos tiene ventajas y desventajas, las ventajas es que se notarán mejoras en las planificaciones futuras, brindará funciones definidas y estructuradas, estimulando a los colaboradores, desarrollando gestiones eficaces en donde se pueda medir y monitorear el desempeño. Las desventajas es que el líder no puede ser claro o no sabe llegar a sus colaboradores acerca de

las estrategias para el cumplimiento de objetivo, falta de coordinación y omisión de pautas necesarias para su adecuada ejecución, puede dividir a los grupos si es que la planificación no está planteada correctamente.

Los objetivos son muy importantes para la existencia y razón de ser de las organizaciones, pero puede ser un arma de doble filo y hay que ser cuidadosos, debe ser planteada correctamente según la realidad que se presenta, debe ser medible para de esta forma poder monitorear individualmente a cada individuo.

Para que las organizaciones sean prosperas es muy importante que definan sus objetivos a corto plazo para que la organización crezca poco a poco de manera que la empresa se adapte a los cambios, es por eso que deben de tener una estrategia de ventas.

Según Ingram (2016) existen indicadores predominantes para el desarrollo de los objetivos comerciales, el primer indicador es el crecimiento de los ingresos ya que el fin de toda organización es la recuperación de la inversión, seguidamente del número de operaciones efectuadas, ya que gracias a ellos se podrá repartir utilidades a los inversionistas, la sostenibilidad debe ser una constante para que el ciclo económico de la organización no sea irregular ya que las irregularidades generan incertidumbres y es lo que menos les gusta a los inversores.

Los objetivos comerciales son importantes porque definen la meta mensual que se considerara óptima y alcanzable en términos monetarios, porque en el enfoque de competitividad las organizaciones son medidas financieramente.

Debido a ello proponemos el siguiente problema de investigación ¿Cómo se da el alineamiento organizacional para el cumplimiento de objetivos comerciales de la empresa Buró Principal Partners de la ciudad de Trujillo, 2019?

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) para este estudio no se considera la Hipótesis debido a que nuestro estudio no es correlacional ni causa y efecto, es descriptiva y solamente vamos a describir los hechos que ya han ocurrido y poder dar soluciones.

Para este trabajo de investigación se ha tomado como referencia de Justificación a García, (2002), donde menciona que se deberá tomar las razones que se nombraran a continuación:

Conveniencia porque existe una vinculación cercana con la empresa a estudiar que nos permitirá como estudiantes obtener información verídica y exacta para dar soluciones efectivas al problema primordial que se está tomando como tema de investigación.

A su vez mantiene una relevancia significativa ya que se permite a empresas que están careciendo de conceptos que se manejen en la actualidad, los cuales no están siendo tomados en cuenta al momento de alinear una organización de manera estratégica; para un control adecuado de las actividades que constituyen el objetivo más importante de la gerencia a su vez permitirá como fuente de información y herramienta valiosa para nuevas investigaciones.

Finalmente se tomará en cuenta implicancias prácticas debidas que a través de indicadores serán medidos las dimensiones que componen el alineamiento organizacional para obtener un diagnóstico y proponer mejoras.

Dicha investigación tiene como objetivo general analizar el Alineamiento Organizacional para el cumplimiento de objetivos comerciales de la empresa Buró Principal Partners de la ciudad de Trujillo, 2019 y como objetivos específicos; Identificar el nivel de habilidades emocionales de los colaboradores de la empresa Buró Principal Partners de la ciudad de Trujillo, 2019; Identificar el nivel de habilidades racionales de los colaboradores de la empresa Buró Principal Partners de la ciudad de Trujillo, 2019 y Proponer estrategias de alineamiento organizacional para el cumplimiento de objetivos comerciales de la empresa Buró Principal Partners de la ciudad de Trujillo, 2019.

II. MÉTODO

2.1 Tipo y diseño de investigación

2.1.1 Tipo de Investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) se considera una investigación cuantitativa, porque va a permitir estudiar propiedades, fenómenos cuantitativos a través de medición en base a números y tablas. p. 04

Aplicada, debido a que en nuestro estudio se hará uso de métodos que nos permitirán obtener información necesaria para el desarrollo.

2.1.2 Diseño de Investigación

El presente estudio tiene como diseño de investigación No experimental por lo cual no se modificará ni alterará la información y comportamiento de la variable a estudiar. Es transversal dado que se analizará en un periodo determinado. Además, es descriptivo, esta información porque miden diversos factores, dimensiones que componen el problema de investigación seleccionando una serie de cuestiones que permitirá evaluar de manera independiente. (Sabino, 2006).

2.2 Operacionalización de variable

M————— Ox

Variable

M: Colaboradores de la Empresa Buró Principal Partners

Ox: Observación de la variable Alineamiento

Organizacional

2.2.1 Matriz de Operacionalización

La variable con la que este estudio cuenta es el Alineamiento Organizacional. Dicha variable en este caso tiene un método de aplicación claro que nos permite deducir unas dimensiones o competencias relevantes, por ello para la operacionalización se ha considerado como mejor alternativa el hacer uso de teorías y estudios bibliográficos del autor McKinsey quien desarrollaron un método para medir El Alineamiento Organizacional en el año 1983, basado en 2 dimensiones, 7 sub dimensiones y 10 indicadores.

Matriz de Operacionalización:

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Alineamiento Organizacional	Alinear significa encauzar toda la organización en una única dirección estratégica con el propósito de que el valor que se genere por la interacción sea mayor que	Esta variable se medirá a través de un cuestionario, utilizando el método	Habilidades Emocionales	Habilidades	Nivel de trabajo en Equipo	Ordinal
				Valores Compartidos	Nivel de atención al cliente	
				Estilo	Nivel de compromiso organizacional	Ordinal
				Personal	Nivel de aceptación de Liderazgo	
				Sistemas	Nivel de efectividad de las Capacitaciones	
					Nivel de operaciones por agencia	
					Nivel de Colocación de Tarjeta de Crédito	
					Nivel de Colocación de Créditos Personales	Ordinal y Razón
					Nivel de Colocación de Líneas Paralelas	

Nota: Dimensiones, Sub dimensiones e indicadores de Alineamiento Organizacional Según McKinsey, T. y Waterman, R. (1983)

2.3 Población, muestra y muestreo

2.3.1 Población

Nuestra población está constituida por 180 colaboradores de las 4 agencias de Buró Principal Partners ubicadas en la ciudad de Trujillo que poseen diferentes mecanismos y estrategias donde serán evaluadas con la herramienta designada.

2.3.2 Muestra

Al ser una población pequeña, como muestra se tomará los 180 colaboradores de las cuatro agencias de Buró Principal Partners ubicadas en la ciudad de Trujillo, que están compuestas por Alameda, Independencia, La Hermelinda y El Porvenir.

2.3.3 Unidad de Análisis:

Cada colaborador que integra la empresa Buró Principal Partners de las agencias que componen la ciudad de Trujillo (Alameda, Hermelinda, La Hermelinda y El Porvenir).

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Técnica	Instrumento
Encuesta	Cuestionario
Análisis Documental	Ficha Documentaria

2.4.1 Técnica de Recolección de datos:

La técnica que se empleará en la presente investigación será una encuesta en con el fin de conocer cómo se da el alineamiento organizacional para el cumplimiento de objetivos comerciales en dicha empresa que se está tomando como estudio para recolectar datos verídicos y consistentes, además se utilizará técnica documentaria para recopilación de datos más exactos de cada agencia ya sea avance mensual, nivel de operaciones y colocaciones.

2.4.2 Instrumento de recolección de Datos

Para nuestro tema a investigar se requiere un instrumento que permitirá recolectar los datos a través de un cuestionario elaborado por García Figueroa, Harry en el año 2018, en base a un modelo de las 7s de McKinsey en el cual estará compuesto por 17 preguntas que han sido adaptadas de la encuesta original de acuerdo al rubro de la empresa, se ha distribuido en 7 grupos de acuerdo a las sub dimensiones de la variable. Por tal el primer grupo denominado Habilidades que constan de 2 preguntas, valores compartidos 2 interrogantes, Estilos 3 preguntas, Personal 2 preguntas, Sistemas 1 sola, Objetivos comerciales 3 y Estructura 3, cada interrogante que compone la encuesta están basadas en torno a 10 indicadores y finalmente para reforzar la información respecto a objetivos comerciales se ha considerado utilizar el instrumento de técnica documentaria que va a permitir tener acceso a información de manera más precisa respecto a cuadros de avance, planes de trabajo y demás que nos proporciona la empresa Buró con el propósito de obtener más datos exactos, por último para procesar los resultados denominaremos niveles como Muy Bueno de 21 al 25, Bueno 15al 20, Medio del 10 al 14, Malo del 5 al 9 y Muy Malo del 0 al 14.

2.4.3 Validez

El instrumento que se tomará como referencia en esta investigación fue sometida a juicio de expertos que mantienen especialidad en la carrera de Administración, fueron 5 en su totalidad los que validaron el grado de congruencia, amplitud, claridad y redacción de cada uno de los ítems que se adaptaron del instrumento original por el autor ya mencionado García (2018).

2.4.4 Confiabilidad

Dicho instrumento de García (2018) para obtener su título de Licenciado en Administración en la universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – Lambayeque con el fin de determinar la interacción existente entre los factores que propone el modelo de McKinsey y a su vez como afecta al cumplimiento de objetivos de una organización, donde fue elaborado un cuestionario que servirá de referencia a nuestra investigación, a su vez se ha creído conveniente aplicar una encuesta piloto en la cual fueron sometidos a una serie de interrogantes 20 colaboradores de la empresa Buró Principal Partners- Trujillo para visualizar el nivel confiabilidad que se presenta en cada ítems, donde cada respuesta fue ingresado para la elaboración un alfa de cronbach obteniendo finalmente un resultado de 71% de confiabilidad.

2.5 Procedimiento

Para la recolección de datos se adoptó el siguiente procedimiento general. Como primer paso, se procederá a seleccionar dos instrumentos que nos permitirá medir la variable de investigación. Como segundo paso, se procederá a solicitar información de la empresa para el análisis documental y para poder aplicar la encuesta a los ejecutivos de ventas. Se utilizará el programa Microsoft Excel para realizar tabulación de datos recolectados y de la información que nos proporcione la empresa para posteriormente realizar un análisis de variables y describir la situación del alineamiento organizacional en Buró Principal Partners.

2.6 Métodos de análisis de datos

Se utilizará estadístico descriptivo en el cual se realizará una distribución de frecuencias, para mostrar resultados en tablas y figuras.

2.7 Aspectos éticos

La investigación se compromete a reservar y respetar los resultados obtenidos mediante los documentos confidenciales que nos brinda la empresa Buró, así como toda fuente empleada respetando la propiedad intelectual de las fuentes donde se sustrajo la información para el estudio. Es por ello que nuestro trabajo tiene la disposición de agradecer y respetar los derechos de propiedad intelectual, la divulgación de la información privada de la empresa que participen en el estudio

III. RESULTADOS

Objetivo 1: Identificar el nivel de Habilidades Emocionales de los colaboradores de la Empresa Buró Principal Partners de la ciudad de Trujillo, 2019

Tabla 3.1

Nivel de Habilidades Emocionales de los colaboradores de la Empresa Buró Principal Partners - Trujillo 2019

Habilidades Emocionales												
Agencias	Nivel de Trabajo en Equipo			Nivel de Atención al cliente		Nivel de Compromiso Organizacional		Nivel de Aceptación de Liderazgo		Nivel de Efectividad de Capacitaciones		Promedio General
	Puntaje Requerido	Puntaje Alcanzado	Grado Alcanzado	Puntaje Alcanzado	Grado Alcanzado	Puntaje Alcanzado	Grado Alcanzado	Puntaje Alcanzado	Grado Alcanzado	Puntaje Alcanzado	Grado Alcanzado	
El Porvenir	25	18,75	Bueno	17,5	Bueno	17,5	Bueno	14	Medio	16,34	Bueno	16,9
Alameda	25	9	Malo	12,5	Medio	10	Medio	10	Malo	15,75	Medio	11,45
Hermelinda	25	15	Bueno	14,5	Bueno	15,75	Bueno	18,25	Bueno	9	Malo	15
Independencia	25	11	Medio	12	Medio	9,75	Malo	10	Medio	6	Malo	9,75

Nota: Datos Obtenidos de la encuesta aplicada a las 4 Agencias de la Empresa Buró Principal Partners respecto a Habilidades Emocionales (Ver Anexo 5,6,7,8 y 9)

Elaboración Propia

En la tabla 3.1 se puede observar que la agencia El Porvenir cuenta con un buen grado de habilidades emocionales de 16.9, en donde destaca el nivel de trabajo en equipo con un puntaje alcanzado de 18,75. Mientras tanto en la agencia de Independencia pasa todo lo contrario ya que tiene un bajo grado de habilidades emocionales de 9.75, debido que tiene un nivel inferior en compromiso organizacional con un puntaje de 9,75, por lo cual tendrá que mejorar en todos sus niveles para que sea igual de competitiva que la agencia de El Porvenir.

Así mismo, la agencia de la Hermelinda cuenta con un buen grado de habilidades emocionales, sin embargo, debe mejorar en el nivel de efectividad de capacitaciones ya que se encuentra con un grado alcanzado de malo, con un puntaje de 9. También se puede apreciar que la agencia de Independencia tiene un mal grado de habilidades emocionales, ya que, no destaca en ninguna, la cual debe ser más énfasis en todos sus niveles.

Objetivo 2: Identificar el nivel de Habilidades Racionales de los colaboradores de la Empresa Buró Principal Partners de la ciudad de Trujillo, 2019

Tabla 3.2

Nivel de Habilidades Racionales los colaboradores de la Empresa Buró Principal Partners - Trujillo 2019

Agencias	Habilidades Racionales											Promedio General
	Nivel de Operaciones por Agencia			Nivel de Colocación de Tarjetas de Crédito		Nivel de Colocación de préstamos Personales		Nivel de Colocación de Líneas Paralelas		Nivel de Comunicación		
	Puntaje Requerido	Puntaje Alcanzado	Grado Alcanzado	Puntaje Alcanzado	Grado Alcanzado	Puntaje Alcanzado	Grado Alcanzado	Puntaje Alcanzado	Grado Alcanzado	Puntaje Alcanzado	Grado Alcanzado	
Porvenir	25	14,90	Medio	13,50	Medio	15,38	Bueno	14,90	Bueno	15,06	Bueno	15,02
Alameda	25	10,33	Medio	7,07	Malo	11,96	Medio	10,87	Medio	8,70	Malo	9,78
Hermelinda	25	15,63	Bueno	14,38	Medio	13,75	Medio	18,75	Bueno	15,63	Bueno	15,63
Independencia	25	7,14	Malo	8,33	Malo	5,36	Malo	7,74	Malo	13,25	Medio	8,36

Nota: Datos Obtenidos de la encuesta aplicada a las 4 Agencias de la Empresa Buró Principal Partners respecto a Habilidades Racionales(Ver Anexo10,11,12,13,14,15)

Elaboración Propia

La Tabla 3.2 muestra que la agencia Hermelinda cuenta con un buen grado de habilidades racionales de 15.63 en donde destaca por colocación de líneas paralelas con un puntaje alcanzado del 18,75, pero debe mejorar en la colocación de préstamos personales, ya que, se encuentra en un grado medio alcanzando un puntaje de 13,75. Mientras tanto la agencia Independencia cuenta con un mal grado de habilidades racionales, siendo el más bajo el número de colocación de créditos personales con un puntaje alcanzado del 5,36.

La agencia El Porvenir se encuentra con un nivel alcanzado de bueno, teniendo que mejorar en la colocación de tarjetas de créditos ya que alcanzo un grado medio con un puntaje alcanzado del 13,50. Seguidamente, la agencia Alameda cuenta con un bajo nivel de habilidades racionales de 9.78 teniendo que mejorar en todos sus indicadores.

Objetivo General: Analizar el Alineamiento Organizacional para el cumplimiento de objetivos comerciales de la empresa Buró Principal Partners de la ciudad de Trujillo,2019

Tabla 3.3

	Avance Buró		Habilidades Emocionales		Habilidades Racionales		Alineamiento Organizacional
	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	
EL Porvenir	21.78	Muy Bueno	16.90	Bueno	15.02	Bueno	Si
Alameda	19.19	Bueno	11.45	Medio	9.78	Malo	No
Independencia	19.54	Bueno	9.75	Malo	8.36	Malo	No
Hermelinda	19.26	Bueno	15.00	Bueno	15.63	Bueno	Si

Nota: Cuadro de Alineamiento por Agencia

Elaboración propia

En la agencia El Porvenir y La Hermelinda se observa un buen nivel en habilidades emocionales, racionales y esto contrasta con la información que nos brindó Buró Principal Partners, dando por entendido que en estas agencias existe alineamiento organizacional y es por eso que han cumplido con sus objetivos comerciales.

Por otro lado, la agencia alameda no presenta un buen alineamiento debido a que no ha cumplido en su totalidad con sus metas plasmadas al inicio de los meses, se observa un bajo nivel en habilidades emocionales específicamente en nivel de trabajo en equipo y nivel de aceptación de liderazgo (Ver Tabla 3.1), seguidamente la agencia independencia que arrojó un nivel bajo en nivel de compromiso organizacional y efectividad de capacitaciones (Ver Tabla 3.1).

IV. DISCUSIÓN

En una organización el éxito está orientado en saber qué es lo que quiere alcanzar la empresa, las cuales van de la mano con los objetivos comerciales de la organización, tales deben ser compartidas por los colaboradores para que estas sean realizables y alcanzadas. La empresa en estudio Buró Principal Partners presentó antecedentes de falta de sincronización entre departamentos y colaboradores debido a que no se desempeñan en una sola dirección (objetivos), obteniendo como consecuencia el incumplimiento de metas establecidas en cada agencia, al realizar la investigación y para obtener un diagnóstico más claro se realizó una encuesta bajo 2 dimensiones (Habilidades emocionales y Racionales) que ayudaron detectar la situación real de dicha empresa y a su vez poder contrastar con los avances en números de cada agencia .

Las limitaciones que se encontraron durante el desarrollo de la investigación fueron al momento de aplicar la encuesta en cada agencia respectiva debido a su cronograma de actividades, sin embargo, luego de una previa coordinación con los supervisores de cada grupo se logró encuestar satisfactoriamente. De hecho, alinear una organización no es un tema fácil y más aún que los colaboradores se pongan la camiseta. Es por ello la importancia de conocer el nivel de habilidades Emocionales y Racionales de los colaboradores para saber cómo se sienten en la organización y poder alinearlos.

Los resultados obtenidos el primer objetivo específico se identificó que el nivel de las habilidades emocionales del Porvenir y Hermelinda, mantiene un 15.02 y 15.63 respectivamente denominándola como buena, mientras que Alameda e Independencia como mala (11.45 y 9.75). De hecho, nos permite manifestar que dichos resultados obtenidos de las dos primeras agencias mencionadas destacan el nivel de trabajo en equipo, atención al cliente, compromiso organizacional y aceptación de liderazgo. Mientras tanto en la agencia de Independencia pasa todo lo contrario ya que tiene un bajo grado de habilidades emocionales de 9.75, presentando un nivel inferior en compromiso organizacional y nivel de efectividad de capacitaciones con un puntaje de 6 calificándolo como malo, por lo cual tendrá que mejorar en todos sus niveles para que sea igual de competitiva que la agencia de El Porvenir.

Y esto lo corrobora Chilón (2016) donde concluyó en su investigación, titulada Clima organizacional y el alineamiento en los trabajadores administrativos y asistenciales de la clínica Good Hope, Lima, 2016, que las condiciones laborales en la que se encuentra un colaborador es de suma importancia porque nos permite saber las carencias que mantiene cada individuo para mejorarlo, concretando así la alineación y se refleje en los resultados alcanzados de cada empresa.

Por otro lado, en el segundo objetivo específico se identificó que el nivel de las habilidades racionales tiene ciertas deficiencias, como en Alameda e Independencia calificándolas como mala porque se obtuvo puntajes de 9.78 y 8.36. Dichos resultados obtenidos reafirman lo mencionado por Zambrano (2017) debido a que cada área de la organización debe estar sincronizadas porque cada acción de un área repercute en cadena a las demás, debido a esto existe cierta desvinculación con las metas plasmadas de la empresa y el desarrollo de habilidades racionales de cada colaborador.

Finalmente en la tabla N° 3.3 relacionado con el objetivo general se logró analizar que en la agencia El Porvenir y Hermelinda existe un claro alineamiento organizacional porque sus habilidades emocionales arrojan resultados que en agencia El Porvenir y Hermelinda mantiene un buen nivel en habilidades emocionales de 16.90 y 15 respectivamente ubicándolos en un nivel bueno , respecto a los racionales se obtuvo 15.02 y 16.63 y esto contrasta con la información de avances en números que nos brindó Buró Principal Partners, dando por entendido que en estas agencias existe alineamiento organizacional y es por eso que han cumplido con sus objetivos comerciales.

Sin embargo, la agencia alameda no presenta un buen alineamiento debido a que todos sus colaboradores no están trabajando de manera conjunta (25 de 40 colaboradores son más productivos que otros), si bien es cierto sus avances en números que nos presenta la empresa Buró Principal son positivos, pero existe cierto desequilibrio con las habilidades emocionales donde se obtiene un bajo nivel con un puntaje de 9.78 e Independencia con un 8.36.

Los resultados antes mencionados se corroboran con lo señalado por Bautista (2017) en su tesis titulada Modelo de alineamiento estratégico para la facultad de ingeniería de la Universidad Incca de Colombia, donde manifiesta que el alineamiento permite contribuir en el cumplimiento eficaz de los objetivos de todas las unidades de negocios y de la institución claro está, a su vez proporciona coherencia en las organizaciones porque ayuda a que todos los colaboradores trabajan en base a un mismo objetivo pero para esto se necesita darle importancia y énfasis al desarrollo de habilidades emocionales de cada individuo permitiéndoles que sean eficaces garantizando si o si resultados significativos.

La presente investigación será de ayuda para todas las empresas outsourcing del mismo rubro de Buró Principal Partners, como, Sef, Kobsa, Odisec quienes podrán hacer uso de este método para poder alinear a su equipo de trabajo y conseguir finalmente el cumplimiento de sus objetivos comerciales sin obstáculo.

V. CONCLUSIONES

- 5.1 Del estudio realizado se identificó que el nivel de las habilidades emocionales de los colaboradores de las agencias El Porvenir y Hermelinda, mantiene un 15.02 y 15.63 respectivamente denominándola como buena, porque el nivel de trabajo en equipo y la aceptación del liderazgo es bueno, eso permite el buen desenvolvimiento de los ejecutivos ,mientras que en la agencia Alameda y seguidamente la agencia Independencia como mala (11.45 y 9.75), porque el nivel de trabajo en equipo y la efectividad de las capacitaciones son malas (Tabla 3.1).
- 5.2 A su vez se logró identificar que el nivel de las habilidades racionales de los colaboradores tienen ciertas deficiencias, como lo es en las agencias Alameda e Independencia calificándolas como mala porque se obtuvo puntajes de 9.78 y 8.36, seguidamente de la agencia Hermelinda que se obtuvo resultados superiores de 15.63 y un 13.50 donde sus puntos más bajos fueron en número de colocación de préstamos personales, colocación de tarjetas de crédito , los cuales deberán ser mejorados (Tabla 3.2).
- 5.3 De acuerdo a los hallazgos encontrados y ciertas deficiencias en las habilidades de los colaboradores de las 4 agencias que componen la empresa Buró Principal Partners (Agencia El Porvenir, Hermelinda, Independencia y Alameda) se realizó una propuesta de mejora con la única finalidad de que impulse a lograr los objetivos comerciales en un 100% y de manera equitativa, esta propuesta está compuesta por un cronograma de actividades y para su implementación efectiva tendrá un plazo de 3 meses, por tal se necesitará el compromiso de los colaboradores que son parte de la organización como Jefes regionales, Supervisores, ejecutivos de venta y Jefes zonales (Parte VII).

5.4 Finalmente se analizó que las Agencias El Porvenir y La Hermelinda presenta un buen nivel en habilidades emocionales, racionales y esto contrasta con la información que nos brindó Buró Principal Partners, dando por entendido que en estas agencias existe alineamiento organizacional y es por eso que han cumplido con sus objetivos comerciales, todo lo contrario con la agencia Alameda que no presenta un buen alineamiento debido a que no ha cumplido en su totalidad con sus metas plasmadas al inicio de los meses y se observa un bajo nivel en habilidades emocionales específicamente en nivel de trabajo en equipo y nivel de aceptación de liderazgo, seguidamente la agencia independencia que arrojo un nivel bajo en nivel de compromiso organizacional y efectividad de capacitaciones (Tabla 3.3).

VI. RECOMENDACIONES

- 6.1 El jefe Zonal deberá promover en los supervisores un taller de compromiso organizacional sólida basada en los valores organizacionales, y así ellos puedan transmitir de manera coherente a sus equipos de venta a su vez deben otorgar empoderamiento a los colaboradores haciéndolos partícipes de la elaboración de metas y logro de resultados, por otro lado para mejorar las capacitaciones periódicamente deben ser dirigidos por personas especialistas para incrementar las capacidades de cada ejecutivo de venta de hecho pueden aplicar diferentes formas de capacitación las cuales pueden darse dentro de la organización como el coaching, asignación a comités o rotación de puesto y también pueden llevarse a cabo fuera de la organización como cursos formales.
- 6.2 Cada Supervisor deberá reunir a sus equipos de manera constante para que analicen sus avances individuales es decir el número de colocación de cada producto que se ofrece, esto servirá como una especie de feedback para unir distintas maneras de técnicas al momento de realizar una venta y contar con el suficiente conocimiento para cualquier objeción que se le presente logrando así un avance equitativo y lograr los objetivos comerciales de Buró Principal Partners.
- 6.3 El Jefe Regional deberá Implementar la propuesta de mejora basada en alineamiento organizacional desarrollada por los autores de la presente investigación ya que ayudará a contribuir e incrementar los resultados y el cumplimiento de objetivos de cada agencia correspondiente.
- 6.4 El Jefe Zonal deberá replicar la información de la importancia, beneficios que trae alinear los objetivos con las habilidades blandas y duras (emocionales y racionales) para que todos los colaboradores se sientan comprometidos y parte del proceso de mejora para ello también deberá evaluar en el siguiente semestre si las 4 agencias que pertenecen a la provincia de Trujillo siguen siendo deficientes en las habilidades ya presentadas anteriormente.

6.5 A futuros investigadores se recomienda realizar una investigación explicativa con diseño cuasi experimental donde se aplique talleres de empoderamiento, comunicación efectiva y programas de esparcimiento para elevar las habilidades emocionales que se necesita destacar y nivelar para lograr con éxito un alineamiento organizacional y cumplir con sus objetivos de manera eficiente.

Propuesta de Estrategias de Alineamiento Organizacional para el cumplimiento de objetivos comerciales



Autores:

Montoya Arroyo Shirley

Valdivia Portilla Sergio

Trujillo-Perú 2019

VII. PROPUESTA

Propuesta de estrategias de Alineamiento organizacional para el cumplimiento de objetivos comerciales

7.1 Fundamentación:

En los 4 últimos meses el desenvolvimiento de cada agencia de Buró Principal Partners se encontró cierta descoordinación entre ejecutivos de ventas, jefaturas y jefes regional es por tal motivo, la propuesta se orientada a mejorar ciertas habilidades emocionales de los ejecutivos de venta y de esta forma repercutir positivamente en las habilidades racionales. Sin embargo, se necesita de la participación de todos los ejecutivos, por tal razón nos enfocaremos en mejorar las habilidades emocionales y racionales para alcanzar el alineamiento organizacional para el cumplimiento de objetivos comerciales

7.2 Justificación:

El alineamiento organizacional es el resultado de un cambio en el comportamiento de los colaboradores que conforman la organización. Según Kaplan & Norton (2006) el alineamiento organizacional involucra y unifica al colaborador con la organización, independientemente del área al que pertenezca.

7.3 Objetivo Principal:

Implementar estrategias de Alineamiento organizacional para el cumplimiento de objetivos comerciales de la empresa Buró Principal de la ciudad de Trujillo ,2019.

7.4. Objetivo Específicos:

Aumentar el desarrollo de Habilidades Emocionales y Racionales en los colaboradores de la empresa.

Implementar talleres de empoderamiento y comunicación efectiva para los colaboradores

Implementar programas de esparcimiento para los colaboradores

7.5. Ejecutores de la propuesta

- Jefe zonal
- Coaching Motivacional
- Supervisores
- Ejecutivos

7.6 Duración de la propuesta:

La duración de la propuesta tendrá una duración de 3 meses para ejecutarla

7.7 Descripción de la propuesta:

Compromiso Organizacional:

Taller: Empoderamiento a los colaboradores

Tipo de Actividad	Detalle	Descripción	Beneficios	Agencias	Presupuesto	Materiales	Responsable	Duración
Taller de Empoderar	Realizar un taller donde se transmita y se delegue a los colaboradores autoridad para tomar decisiones que vayan de acuerdo a sus habilidades más resaltantes	Presentar videos motivacionales de Yokoi Kenji para potenciar las habilidades blandas de colaboradores.	Este video logrará entusiasmar al colaborador a dar lo mejor de sí mismo, lo cual repercutirá positivamente a la organización.	Independencia	S/ 250	Dípticos , Laptop, proyector	Sr. José Pérez - Coach Motivacional	120 min

Fecha: lunes 13 de enero del 2020

Presentación del Taller por parte del Coach Motivacional	30 min
Video de cómo dominar el Temperamento de Yokoi Kenji	60 min
Video Disciplina de Yokoi Kenji	10 min
Análisis de lo aprendido	20 min

Tipo de Actividad	Detalle	Descripción	Beneficios	Agencias	Presupuesto	Materiales	Responsable	Duración
Programa de Incentivos	Premiar el ejecutivo con más número de colocaciones de cada producto y a su vez al colaborador que refleje mejor desarrollo en habilidades blandas(emocionales)	Premiar a los dos mejores ejecutivos de cada agencia. Primer puesto S/100 y segundo puesto S/50	Crear competitividad entre ejecutivos para elevar la producción de cada agencia	Todas las agencias	S/ 600	pizarra, plumones ,merchandising	Sr. José Mozo - Jefe Zonal	1h 40 min

Programa: Incentivos a colaboradores

Fecha: lunes 10 de febrero del 2020

Presentación del programa por parte del Jefe Zonal	15 min
Avances y cierres de mes de cada Agencia y por producto	20 min
Reconocimiento a los mejores ejecutivos por agencia	30 min
Sugerencias por parte de los ejecutivos	10 min
Reflexión del trabajo realizado	30 min

Liderazgo:

Tipo de Actividad	Detalle	Descripción	Beneficios	Agencias	Presupuesto	Materiales	Responsable	Duración
Taller de Comunicación efectiva	Construir confianza en cada miembro del equipo para que se involucren en los objetivos como si fuera parte de ellos	Realizar dinámica del teléfono descompuesto donde serán participes ejecutivos, supervisores y supervisor Regional	Dar a conocer lo importante que es tener una buena comunicación para lograr los objetivos	Porvenir Alameda e Independencia	S/ 230	Sillas, útiles de escritorio y pago a Coach	Sr. José Pérez - Coach Motivacional	2 horas

Taller: Comunicación Efectiva para los Colaboradores

Fecha: sábado 01 de febrero del 2020

Presentación del taller por parte del Coach	15 min
Ejecución del taller de comunicación efectiva	40 min
Resolución de dudas	32min
Reflexión y compromiso de mejora	33 min

Nivel de Trabajo en Equipo:

Tipo de Actividad	Detalle	Descripción	Beneficios	Agencias	Presupuesto	Materiales	Responsable	Duración
Taller de trabajo en equipo	Construir lazos, afinidad entre los ejecutivos y Supervisor	El taller a realizarse tiene como nombre "El equipo ideal", en un papel cada participante debe enumerar 01 fortalezas que tiene cada uno de sus compañeros, para después reflexionar sobre las fortalezas y debilidades de los colaboradores.	Conocerse a uno mismo y también tener la oportunidad de conocer a los miembros de su equipo para que posteriormente realicen un mejor trabajo como equipo.	Alameda e Independencia	S/ 250	Lapiceros, hojas y pago a Coach	Sr. José Pérez - Coach Motivacional	1 h y 45 min

Taller: Trabajo en Equipo entre colaboradores

Fecha: lunes 02 de marzo del 2020

Presentación del Taller por parte del Coach	15 min
Ejecución del taller	30 min
Resolución de dudas	30 min
Reflexión y compromiso de mejora	30 min

Tipo de Actividad	Detalle	Descripción	Beneficios	Agencias	Presupuesto	Materiales	Responsable	Duración
Manejo de Conflictos	Charla con los ejecutivos que tengan algún tipo de confrontación	En esta actividad se pondrá una caja y cada ejecutivo pondrá una cosa que le gusta y no le gusta de algún ejecutivo para que posteriormente se converse en grupo de algunas actitudes que se deben mejorar	Reconocer las actitudes que no comparten los ejecutivos y como mejorarlas para crear un buen clima laboral	Alameda e Independencia	S/ 30	lapicero, hoja, sillas, mesas	Supervisores	2 horas

Taller: Manejo de Conflictos

Fecha: lunes 16 de marzo del 2020

Presentación del Taller por parte del Coach	25 min
Ejecución del taller	35 min
Resolución de dudas	30 min
Reflexión y compromiso de mejora	30 min

Tipo de Actividad	Detalle	Descripción	Beneficios	Agencias	Presupuesto	Materiales	Responsable	Duración
Programa de esparcimiento	Presentar un paseo con todo el equipo para compartir fuera del trabajo.	Realizar una salida con toda la organización al restaurante Don Isaac	Crear vínculos amicales y desesterear a los colaboradores.	Todas las agencias	3000 Movilidad		Supervisores	9 horas

Programa: Confraternidad y Esparcimiento

Fecha: lunes 23 de marzo del 2020

Presentación de Jefes Zonales y regionales

Realizar Juegos de confraternidad

Realizar pequeños concursos

Premiación por los mejores en cada concurso

Objetivos Comerciales:

Tipo de Actividad	Detalle	Descripción	Beneficios	Agencias	Presupuesto	Materiales	Responsable	Duración
Presentación de metas	Esparcir y replicar las metas que se establecen de manera grupal e individual	Reunir a los colaboradores semanalmente para dar a conocer la meta grupal e individual, cómo van los avances.	El colaborador tendrá su meta clara y será consiente de cómo va su producción y la de la agencia	Todas las Agencias	S/ 50	Pizarra, plumones, laptop, proyector, folletos	Sr. José Mozo - Jefe Zonal	1 hora

Actividad: Presentación de Metas por Agencia e Individual

Fecha: jueves 02 de enero del 2020

Presentación de Jefe Zonal	10min
Presentación de meta por equipo y por ejecutivo	15min
Entrega de folletos con la meta establecida por ejecutivo	10min
Beneficios de cumplir con más del 100% en cada producto	15min
Presentación de Tabla de comisiones por producto para impulsar a una mayor colocación.	10min

Tipo de Actividad	Detalle	Descripción	Beneficios	Agencias	Presupuesto	Materiales	Responsable	Duración
Plan de Fidelización de clientes	Dar a conocer técnicas para fidelizar a clientes para armar una cartera de clientes	Todo cliente que solicite un préstamo se le dará un ticket para participar del sorteo de la caja china, se hará de manera semestral para premiar a los clientes por elegir trabajar con nosotros	El cliente se sentirá importante para la financiera que creará un vínculo entre cliente y financiera donde el ejecutivo podrá formar su cartera de cliente que le servirá para los próximos meses.	Todas las Agencias	S/ 2.000	Pizarra, plumones, laptop, proyector, volantes, merchandising	Sr. José Pérez - Coach Motivacional	3 horas

Plan: Fidelización de Clientes

Fecha: lunes 17 de febrero del 2020

Presentación de Coach Motivacional	20 min
Romper el hielo entre los ejecutivos de venta	10 min
Importancia de Un Plan de Fidelización	20 min
Objetivos del Plan a establecer	15 min
Feedback y Análisis de distintos tipos de clientes	35 min
Explicación de nuevas Técnicas de fidelización	10 min
Información del producto o servicio	20 min
Potenciar Actitudes Proactivas entre colaboradores	20 min
Novedades y Ofertas Especiales	15 min
Beneficios	15 min

Tipo de Actividad	Detalle	Descripción	Beneficios	Agencias	Presupuesto	Materiales	Responsable	Duración
Taller de ventas efectivas	Reforzar y presentar tipos y técnicas de ventas para los ejecutivos	El Coach dará tipos y consejos a los ejecutivos de cómo vender y como crearle necesidad a un cliente	Ejecutivos más preparados para vender, aumentar su productividad y ser más persuasivo con clientes potenciales	Todas las Agencias	S/ 500	Pizarra, plumones, laptop, proyector, papel y lapicero	Supervisores	1 hora y 40 min

Taller: Ventas Efectivas

Fecha: lunes 09 de marzo del 2020

Presentación de los Supervisores	10 min
Objetivos del taller de ventas	10 min
Detallado de productos intangibles en venta	15 min
Clientes Potenciales	10 min
Técnicas de Venta	20 min
Políticas de Venta dentro de la empresa	10 min
Importancia de Post Venta	15 min
Beneficios	10 min

Tipo de Actividad	Detalle	Descripción	Beneficios	Agencias	Presupuesto	Materiales	Responsable	Duración
Identificar y Contrastar objetivos	Evaluar y analizar los resultados post y pre plan de mejora	Mensualmente se hará una evaluación del desempeño individual y grupal, para poder fijar la meta del siguiente mes.	Dar a conocer cómo van avanzando, en que han mejorado y en que pueden mejorar para el siguiente mes.	Todas las Agencias	S/ 50	Pizarra, plumones, laptop, proyecto	Sr. José Mozo - Jefe Zonal	2 horas

Actividad: Identificación y Contrastación de Objetivos

Fecha: lunes 6 de enero del 2020

Presentación de Jefe Zonal	15 min
Avances y cierres de mes de cada Agencia y por producto	20 min
Casos especiales que se comparte dentro de la actividad para mejorar	25 min
Análisis de productos con menos colocación en el mes	30 min
Numero de colocaciones por ejecutivo	10 min
Establecimiento de nuevas metas	10 min
Beneficios	10 min

N°	Actividad	Responsable	Cronograma										Presupuesto	Observación	
			Sesiones – Enero			Sesiones- Febrero			Sesiones – Marzo						
			1	2	3	1	2	3	1	2	3	4			
1	Presentación de metas comerciales	Jefe zonal	■											S/.50	Todas las agencias
2	Identificar y contrastar los resultados comerciales de meses anteriores	Jefe zonal		■										S/.50	Todas las Agencias
3	Taller de Empoderamiento de los colaboradores	Coach Motivacional			■									S/.250	Independencia
4	Taller de comunicación efectiva	Coach Motivacional				■								S/.230	Porvenir , Alameda e Independencia
5	Programa de Incentivos por metas realizadas	Jefe zonal					■							S/.600	Todas las Agencias
6	Elaboración de plan de fidelización de clientes	Coach Motivacional						■						S/.2000	Todas las agencias
7	Taller de Trabajo en Equipo	Coach Motivacional							■					S/.250	Alameda e Independencia
8	Taller de Ventas Efectivas	Coach Motivacional								■				S/500	Todas las Agencias
9	Manejo de Conflictos	Supervisores									■			S/.30	Alameda e Independencia
10	Programa de recreación y esparcimiento	Supervisores										■		S/. 3000	Todas las agencias

REFERENCIAS

- Abassi, T., Reza, M. y Mehdi, M. (2015) Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey, *Revista científica*, Volumen 5 (N° 5), 55. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/9fd1/4d415ed96b1dcafa9d84ddde97ecabe5bda.pdf>
- Alagaraja, M., Rose, K., Shuck, B., & Bergman, M. (2015). *Unpacking organizational alignment: The view from theory and practice*, Journal of Organizational Learning and Leadership. Recuperado de: <https://ir.library.louisville.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1141&context=faculty>
- Alhuraibi, A. (2017). *From IT-Business Strategic Alignment to Performance: A Moderated Mediation Model of Social Innovation and Enterprise Governance of IT* (Tesis de doctorado). Universidad de Tilburg. (Holanda). Recuperado de: https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/18168065/Alhuraibi_From_IT_Business_26
- Apolo, D., Baez, V. y Pauker, L., Pasquel, G. (2017) Gestión de comunicación corporativa: Consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista científica*, Volumen 10 (N°72), 521. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/819/81952828027.pdf>
- Ayoub, J. (2010) *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. (Tesis Doctorado). Recuperado de: https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf?sequence=1
- Bautista, H. (2017). *Modelo de alineamiento estratégico para la facultad de ingeniería de la Universidad Incca de Colombia*. (Tesis de maestría). Recuperado de: <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/13755/1/19428686.pdf>

- Benavides, A. (2012) *Análisis e identificación de un sistema de control estratégico para pequeñas y medianas empresas de desarrollo de software en la Ciudad de Quito*. (Tesis Maestría). Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3184/1/T1165-MBA-Benavides- Analisis.pdf>
- Chang, Y., Chung, J y Chia, I. (2019) Resource alignment, organizational distance, and knowledge transfer performance: the contingency role of alliance form, *Revista científica*, Volumen 42 (N° 3), 635. Recuperado <https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-016-9505-4>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D.F. México: McGraw- Hill.
- Chilón, R. (2016). *Clima organizacional y el alineamiento estratégico en los trabajadores administrativos y asistenciales de la clínica Good Hope, Lima ,2016* (Tesis de maestría). Universidad Peruana Unión. Perú. Recuperado de: <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/722>
- Chumpitaz, J. (2017). *Alineamiento estratégico de la demanda y el abastecimiento en una empresa del sector retail en la categoría fiambres para el periodo 2017-2018* (Tesis de pregrado). Universidad de San Marcos. Perú. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/6724>
- Cunha, I. (2017). *Alignment between Organization Projects and Strategic Objectives*. (Tesis de maestría). Universidad Técnico de Lisboa, Portugal. Recuperado de: https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/1970719973966577/Dissertacao_Ines_Garcia_76417.pdf
- Drucker, P., F., Maciariello, J, A. (2006). *Drucker para todos los días 366 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios*. Bogotá. Colombia: Norma

- Escorsia, L. & Pérez, V. (2014) *Análisis Organizacional de la empresa Herrera & Duran Ltda. Basado en el modelo de las 7's de Mickinsey*. (Tesis pregrado).
Recuperado de: <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/pdf>
- Falcón, V. (2019) El balanced scorecard como herramienta de gestión organizacional, *Revista científica, Volumen 6 (N° 2), 13*. Recuperado http://uu3ex4nq2p.search.serialssolutions.com/?ctx_ver=Z39.882004&ctx_enc=info%3Aofi%2Fenc%3AUTF-8&rfr_id=info%3Aaid%2Fsummon.
- Fleitman, J. & McGraw, H. (2000). *Negocios Exitosos*. Monterrey, México: Economía.
- García, H. (2018). *Diagnostico organizacional basado en el modelo de las 7's de Mckinsey en la empresa inversiones Muchik SAC, en la ciudad de Mochumí-Lambayeque* (Tesis de pregrado), Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo. Perú. Recuperado de: http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/1408/1/TL_GarciaFigueroaHarry_MendozaUntiver
- García, F. (2004). *Recomendaciones Metodológicas*. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=IYgFr4WBtvIC&pg=PA35&dq=justificacion>
- Gibson, J., Ivancevich, J. (2001). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos*. Santiago. Chile: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Harris, J., Paz, A. y Franco, F. (2014) Compromiso Organizacional: Estimulo de éxito del personal docente en las universidades privadas de, *Revista científica, Volumen 35 (N°1), 91*. Recuperado <file:///C:/Users/pc/Downloads/Dialnet-CompromisoOrganizacional-5085564.pdf>
- Ingram, D. (2016). *Objetivos Financieros de Negocios*. Recuperado de <https://www.grandespyemes.com.ar/2011/09/22/las-aportaciones-de-las-siete-s-de-mckinsey/>

Kaplan, S. y Norton, P. (2006). *Alignment*. Barcelona. Recuperado de: https://books.google.com.pe/books?id=EycP22cPuCEC&printsec=frontcover&dq=a+lineamiento+organizacional+kaplan&hl=es-_09_2017.pdf 419&sa=X&ved=0ahUKEwjQppW2LhAhUwzlkKHVbiDPYQ6AEIJzAA#v=onepage&q=alineamiento%20organizacional%20kaplan&f=false

Katzy, B., Gordon, S., y Crowston, K. (2016) Alignment in an inter. Organizational network: the use of ARC transistance, *Revista científica*, Volumen 25 (N° 6), 553. Recuperado <https://link.springer.com/article/10.1057/ejis.2016.9>

Koontz, H. & Weihrich, H. (1998). *Administración: Una perspectiva global*. México D.F. México: Editorial McGraw- Hill.

Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones*.

Maimes, P., Rosing, M. y Langoski, M. (2016) Alineamiento estratégico, *Revista científica*, Volumen 25 (N°01), 17. Recuperado https://www.researchgate.net/publication/317532946_Alineamiento_estrategico_Un_estudio_de_caso_en_la_Ruta_Romantica_-_Brasil

Mckinsey, T. & Waterman, R. (1983). *En busca de la excelencia*. California, EEUU: Economía.

Mejías, B. (2009). *Objetivos organizacionales vs. Sistemas de compensación empresas consultoras de ingeniería IPC en Venezuela* (Tesis de pregrado), Universidad Andrés Bello. Caracas. Venezuela. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7082.pdf>

Mintzberg, H., Quinn, J. B. (1993). El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos.

Monterroso, E. (2016,02, abril). Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista Científica, Volumen 3 (Nº3)*, 26. Recuperado de: <http://www.redsocialesunlu.net/wp-content/uploads/2016/05/RSOC014-002-Competitividad-y-estrategia-MONTERROSO.pdf>

Mora, C. (22 de setiembre de 2011). Las aportaciones de las 7's de Mckinsey. Recuperado de: <https://www.grandespymes.com.ar/2011/09/22/las-aportaciones-de-las-siete-s-de-mckinsey/> Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A

Peñaherrera, D., Flores, J. y Pincay, D. (2018) Esquema de alineamiento estratégico: Una perspectiva teórica desde la consultoría empresarial y la gerencia aplicada, *Revista científica, Volumen 11 (Nº28)*, 56. Recuperado <file:///C:/Users/pc/Downloads/Dialnet-EsquemaDeAlineamientoEstrategico-6895258.pdf>

Pérez, E. (2007). Comportamiento Organizativo. Madrid, España: Editorial Ramón Areces.

Powell, T. (1992). *Organizational alignment as competitive advantage*. Strategic Management Journal. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250130204>

Quero, Y., Mendoza, F. y Torres, Y. (2014) Effective communication and labor performance in basic education *Revista científica, Volumen 9 (Nº27)*, 22. Recuperado <https://www.redalyc.org/pdf/782/78230409001.pdf>

- Rivero, K., Castillo, G. y Galarza, J. (2015) Integración de herramientas para el control de gestión. Análisis de un caso de estudio, *Revista científica*, Volumen 6 (N° 3), 19. Recuperado https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50062015000300002&lang=es
- Rodríguez, R., Rivera, D. y Bartutis, F. (2015) Alineamiento Estratégico Sectorial: Caso de Estudio Aplicado a una Universidad Chilena, *Revista científica*, Volumen 8 (N° 3), 12. Recuperado http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S139065422015000300001&lang=es
- Ruchdi, S., Gama, J. y Fernandes, P. (2017) Alinhamento Estratégico da responsabilidade social corporativa: Um estudo de caso no setor bancário brasileiro, *Revista científica*, Volumen 23(N° 1), 206. Recuperado: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112017000100206&lang=es
- Sandoval, C. (2016) Artículos sobre Liderazgo, Empresas B, Motivación, Gestión del Conocimiento, EBC y EBT y Herramientas de Gestión, *Revista científica*, Volumen 27 (N°9), 27. Recuperado <file:///C:/Users/pc/Downloads/2796-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5830-1-10-20170228.pdf>
- Saavedra, J. (2017). Modelo para influir en la ejecución de estrategia organizacional a través de la alineación y gestión estratégica del talento humano (Tesis doctoral). Universidad de Extremadura. España. Recuperado de: http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/6425/TDUEX_2017_Saavedra_Alberca.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. Recuperado de: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Thompson, I. (2006). Definición de Misión.
Recuperado de: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>

Universidad de Buenos Aires. (2013). Modelo de Alineamiento Organizacional de Harvard Business School El modelo de las 7 s.
Recuperado de: <http://administracionpersonal3.sociales.uba.ar/wpcontent/uploads/sites/23/2013/07/McKinsey-modelo-7s.pdf>

Villalva, M., Fierro, I. (2017) El liderazgo Democrático: Una aproximación conceptual. *Revista científica, Volumen 10 (N°72), 521.* Recuperado file:///C:/Users/pc/Downloads/Dialnet-ElLiderazgoDemocratico-5922017.pdf

Viteri, C. & Jaramillo, C. (2013) El modelo McKinsey de las 7-S y su Aplicación a la Empresa AGA. Enfoque en el Área de Operaciones Comerciales. (Tesis Doctor). Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/732/1/T-UCSG-POS-MAE-11.pdf>

Weiser, J. (2000). Organizational alignment: Are we heading in the same direction. The Kansas Baker. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/292381143_Organizational_alignment_Are_we_heading_in_the_same_direction

Zambrano, D. (2017). Propuesta de una estrategia de alineamiento organizacional para la empresa Agroindustrias Vida SAC (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Agraria

La Molina. Perú. Recuperado de: <http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/UNALM/3239>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

Título	Problema de Investigación	Objetivos	Hipótesis	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores	Escala de Medición	Ítems
Alineamiento Organizacional para el Cumplimiento de Objetivos Comerciales de la empresa Buró Principal Partners de la ciudad Trujillo, 2019	¿Cómo se da el alineamiento organizacional para el cumplimiento de objetivos comerciales de la empresa Buró Principal Partners de la ciudad de Trujillo, 2019?	Analizar el Alineamiento Organizacional para el cumplimiento de objetivos comerciales de la empresa Buró Principal Partners de la ciudad de Trujillo, 2019	Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) para este estudio no se considera la Hipótesis debido a que nuestro estudio no es correlacional ni causa y efecto, es descriptiva y solamente vamos a describir los hechos que ya han ocurrido y poder dar soluciones.	Alineamiento Organizacional	Alinear significa "encauzar toda la organización en una única dirección estratégica con el propósito de que el valor que se genere por la interacción sea mayor que la suma de las partes" García (2018)	Esta variable se medirá a través de un cuestionario, utilizando el método de escala de Likert de García (2018)	Habilidades Emocionales	Habilidades	Nivel de trabajo en equipo	Nominal	1
		Nivel de atención al cliente							2		
									3		
		Valores Compartidos						Nivel de compromiso organizacional	Nominal	4	
								Estilo		Nivel de aceptación de Liderazgo	5
											6
		Personal						Nivel de efectividad de las Capacitaciones		7	
										8	
		Habilidades Racionales							Ordinal y Razón	9	
								Sistemas		Nivel de operaciones por agencia	10
											11
								Objetivos Comerciales		Nivel de colocación de Tarjeta de Crédito	12
										Nivel de colocación de Créditos Personales	13
								Nivel de colocación de Líneas Paralelas	14		
		Estructura						Nivel de comunicación	Nominal	15	
										16	
										17	

Nota: Dimensiones, Subdimensiones e indicadores de Alineamiento Organizacional Según Mckinsey, T.& Waterman, R. (1983)

Anexo 2: Cuestionario de Alineamiento Organizacional

(Autor: García Figueroa Harry, 2018)

Presentación: Estimado colaborador, queremos hacer de su conocimiento el propósito de este cuestionario, mismo que está orientado analizar el Alineamiento Organizacional para el cumplimiento de Objetivos Comerciales en la empresa donde usted se desarrolla (Buró Principal Partners), en la Provincia de Trujillo, 2019.

Instrucción: A continuación, se presenta una lista de preguntas que deberá responder marcando con un aspa (X) según considere.

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Indiferente	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Preguntas N°	Ítems	Alternativas				
		1	2	3	4	5
Sub dimensión 1: Habilidades						
1	¿Su jefe inmediato estimula prácticas de trabajo en equipo para alcanzar los objetivos?					
2	¿Usted siente que realiza una mejor labor en la empresa de manera individual?					
3	¿Reconoce la importancia de identificar y comprender las necesidades y expectativas de los clientes?					
Sub dimensión 2: Valores Compartidos						
4	¿Considera que sus objetivos individuales son cumplidos al igual que los objetivos comerciales de la empresa?					
5	¿Se siente identificado de ser parte de la organización en la que se está desarrollando?					
Sub dimensión 3 : Estilo						
6	¿Considera que su jefe inmediato tiene espíritu de empoderamiento?					
7	¿El jefe inmediato influye de manera positiva dentro de su desarrollo laboral?					

8	¿Considera que sus opiniones para la mejora de la empresa son tomadas en cuenta por su jefe inmediato?					
Sub dimensión 4: Personal						
9	¿Considera que las capacitaciones periódicas dentro de la agencia en la que se desempeña ayudan a su desarrollo como colaborador?					
10	¿Cree que el desarrollo de cada capacitación y los puntos a tratar es entendido de manera exitosa en cada colaborador?					
Sub dimensión 5: Sistemas						
11	¿Conoce algún sistema que la empresa utilice para el control de procesos que midan su productividad?					
Sub dimensión 6: Objetivos Comerciales						
12	¿Considera que el nivel de colocación de tarjetas en estos últimos meses es óptimo?					
13	¿Considera que el nivel de colocación de préstamos personales en estos últimos meses es óptimo?					
14	¿Considera que el nivel de colocación de líneas paralelas en estos últimos meses es óptimo?					
Sub dimensión 7: Estructura						
15	¿Las jefaturas comunican a los miembros de toda la empresa las metas fijadas?					
16	¿Existe una descripción de roles plasmada por escrito de manera clara y precisa?					
17	¿Existe fluidez de información de manera oportuna entre usted y su jefe inmediato?					

Anexo 3: Cuadro de Avances:

	LD				LP				TC		
Agencia	Préstamo Personal				Línea Paralela				Tarjetas de Crédito		
	Meta(S/.)	Avance (%)	Avance(S/.)	Op	Meta(S/.)	Avance (%)	Avance(S/.)	Op	Meta(S/.)	Avance (%)	Avance(S/.)
Porvenir											
Alameda											
Hermelinda											
Independencia											

Anexo 4: Constancias de validaciones

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, Jose A Cervero Ramirez, titular
 del DNI. N° 80396738, de profesión
Psicólogo, ejerciendo
 actualmente como Coordinador de Adm., en la
 Institución UCU

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en _____.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			✓	
Amplitud de contenido			/	
Redacción de los Ítems			✓	
Claridad y precisión			✓	
Pertinencia			/	

En Trujillo, a los 13 días del mes de Junio del 2019


 Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, ALFREDO OBAR ALVA RODRIGUEZ, titular del DNI. N° 18226151, de profesión ADMINISTRADOR, ejerciendo actualmente como DOCENTE TC, en la Institución UCV- TRUJILLO

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en _____.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión			X	
Pertinencia				X

En Trujillo, a los _____ días del mes de JUNIO del 2019



Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, PABLO RICARDO CIUDAD FERNANDEZ, titular del DNI N° 17873919, de profesión LIC EN ADMINISTRACIÓN, ejerciendo actualmente como DOCENTE, en la Institución UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en _____

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			XX	
Amplitud de contenido			XX	
Redacción de los Ítems			XX	
Claridad y precisión			XX	
Pertinencia			X	

En Trujillo, a los 12 días del mes de Junio del 2019


PABLO RICARDO CIUDAD FERNANDEZ
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

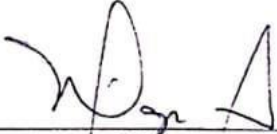
Yo, Aguilar Drogon Nancy Cecilia, titular
del DNI. N° 18172951, de profesión
ejerciendo
actualmente como Docente, en la
Institución Universidad Cesar Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de
Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal
que labora en Buro' Punaipae Partners.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes
apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			X	
Amplitud de contenido				X
Redacción de los Ítems			X	
Claridad y precisión				X
Pertinencia				X

En Trujillo, a los 28 días del mes de Junio del
2019.


Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, NELSON DIESTRA GARCÍA, titular del DNI. N° 17861201, de profesión LICENCIADO EN ADMINISTRACION, ejerciendo actualmente como DOCENTE, en la Institución U.C.V.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (cuestionario), a los efectos de su aplicación al personal que labora en _____.

Luego de hacer las observaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de Ítems			✓	
Amplitud de contenido			✓	
Redacción de los Ítems				✓
Claridad y precisión			✓	
Pertinencia			✓	

En Trujillo, a los 10 días del mes de JUNIO del 2019



Firma

Anexo 5: Alfa de cronbach

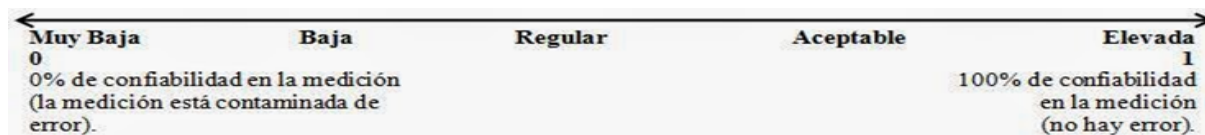
ALFA DE CRONBACH

N° Encuestas Piloto	Preguntas																	Total	nivel
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	Sum fila (t)	
1	4	5	3	1	3	1	4	2	2	3	5	2	2	2	5	5	5	54	3
2	4	5	2	2	2	3	3	3	4	2	5	3	2	3	5	5	4	57	3
3	5	5	5	4	3	4	5	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	66	3
4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	2	4	3	4	3	58	2
5	3	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3	4	1	1	3	4	3	54	3
6	4	4	4	3	4	3	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	63	3
7	4	4	3	3	4	3	5	3	4	3	4	4	2	4	3	3	4	60	
8	4	3	3	2	3	3	4	3	5	3	5	3	3	3	5	4	5	61	
9	5	4	5	3	4	4	5	2	3	5	3	2	3	2	5	5	4	64	
10	4	5	3	2	3	3	3	2	3	3	5	2	3	2	4	5	5	57	
11	4	5	3	1	3	1	4	2	2	3	5	2	2	2	5	5	5	54	
12	5	5	5	4	3	4	5	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3	66	
13	4	5	3	1	3	1	4	2	2	3	5	2	2	2	5	5	4	53	
14	5	4	4	3	4	3	5	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	64	
15	4	5	3	2	3	3	3	2	3	3	4	2	3	2	4	5	5	56	
16	5	4	4	4	3	4	5	3	3	3	5	4	3	3	5	4	3	65	
17	5	5	5	4	3	4	5	3	4	3	4	5	3	3	4	4	3	67	
18	4	4	5	3	4	3	3	3	4	3	3	4	2	2	3	5	3	58	
19	5	5	5	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	65	
20	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	3	4	3	5	5	3	74	
PROMEDIO columna (i)	4.30	4.50	3.90	2.90	3.30	3.10	4.15	2.95	3.50	3.20	4.00	3.10	2.60	2.75	4.20	4.30	3.80	Varianza Total	
DESV EST columna Si	0.57	0.61	1.02	1.17	0.57	1.07	0.81	0.83	0.83	0.70	3.00	0.91	0.68	0.85	0.77	0.73	0.83	Columnas	
VARIANZA por ítem	0.33	0.37	1.04	1.36	0.33	1.15	0.66	0.68	0.68	0.48	0.51	0.83	0.46	0.72	0.59	0.54	0.69	Varianzas total de ítems Si²	
SUMA DE VARIANZAS de los ítems Si²	11.43																	31.33	

Numero de ítems: 10

Reemplazando: $\alpha = 1.1111 \ 0.6351$

$\alpha = 0.71$



Anexo 6: Ficha Técnica Utilizada

Nombre Original: Modelo de las 7 S de Mckinsey Autor: García Figueroa, Harry

Traducción y adaptación: 2018

Universidad: Católica Santo Toribio de Mogrovejo Procedencia: Lambayeque – Chiclayo

Adaptado por: Montoya Arroyo Shirley, Valdivia Portilla Sergio Versión: Idioma Español

Duración: 4 horas aproximadamente

Finalidad: Analizar el Alineamiento Organizacional para el cumplimiento de objetivos comerciales de la empresa objeto de estudio a través de los factores que propone el modelo de Mckinsey.

Significación: 2 Dimensiones , 7 Subdimensiones e indicadores que fueron adaptados de la matriz de investigación original , las dimensiones principales está compuesta en primer lugar por las Habilidades Emocionales que es desglosada en base a 4 subdimensiones : Habilidades , Valores Compartidos, Estilo y Personal donde está conformado por 5 indicadores, por consiguiente habilidades racionales conformadas por : Sistemas , Estrategia (Objetivos Comerciales) y estructura a su vez está compuesta bajo 5 indicadores.

Aplicación: Aplicada a 20 Colaboradores de la empresa en estudio para ser parte de la encuesta piloto.

Materiales: Cuestionario de ítems, dividido en 7 grupos de acuerdo a sus subdimensiones, también se describió la valoración de la respuesta de manera veraz con respuestas sometidas en bases a escala de Likert.

Ficha Técnica (documentaria) Nombre

Original: Cuadro de avances

Adaptado por: Montoya Arroyo Shirley, Valdivia Portilla Sergio

Traducción y adaptación: 2019

Universidad: César Vallejo

Procedencia: Trujillo

Versión: Idioma Español

Duración: 4 horas aproximadamente

Finalidad: Analizar los objetivos comerciales de la empresa objeto de estudio a través de datos más exactos y concisos.

Significación: Estrategia (Objetivos Comerciales) y Sistemas compuesta bajo 5 indicadores: Nivel de Operaciones, Nivel de colocación de tarjetas, Nivel de colocación de créditos personales, Nivel de colocación de líneas paralelas y Nivel de Comunicación.

Aplicación: A las 4 agencias que tomaremos como muestra para la investigación.

Anexo 7: Base de datos de encuestados

Habilidades Emocionales										Habilidades Racionales							Agencia
Habilidades		Valores Compartidos			Estilo		Personal		Sistemas	Objetivos Comerciales			Estructura				
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	
1	1	2	4	2	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	Alameda
1	2	4	4	1	1	4	4	2	2	4	3	2	3	2	2	2	Alameda
2	2	1	4	1	2	2	2	4	4	4	1	1	1	4	2	3	Alameda
1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	1	Alameda
1	2	2	2	2	1	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	4	Alameda
1	2	2	4	2	3	3	2	4	4	4	2	2	3	2	2	2	Alameda
2	2	4	2	4	1	5	3	2	2	4	2	4	4	2	2	2	Alameda
1	1	1	2	2	3	2	1	4	3	4	3	2	3	2	2	2	Alameda
2	1	2	2	1	2	5	1	2	4	2	3	3	2	2	2	2	Alameda
2	1	2	4	3	1	1	4	3	3	3	3	2	3	4	2	2	Alameda
2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	Alameda
2	1	2	4	3	1	1	1	4	4	3	4	4	4	4	4	2	Alameda
1	1	2	2	5	2	2	2	2	1	2	4	4	4	2	2	2	Alameda
2	2	1	4	4	2	2	2	4	2	4	4	2	2	4	4	2	Alameda
1	2	2	4	5	4	4	4	4	4	1	2	4	2	2	4	2	Alameda
2	1	2	4	3	3	3	4	2	4	2	4	4	3	4	4	3	Alameda
1	2	2	2	4	5	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	Alameda
2	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	Alameda
1	4	2	2	2	1	4	4	3	4	2	2	2	1	1	4	4	Alameda
2	2	4	2	1	2	2	4	4	2	2	4	4	4	4	4	2	Alameda
5	5	2	2	4	4	5	2	3	2	4	2	2	3	2	2	2	Alameda
1	2	4	2	3	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	Alameda
2	2	2	2	1	2	4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	4	Alameda
2	1	4	1	1	2	2	3	2	1	1	3	1	2	2	3	2	Alameda
3	2	4	2	4	4	5	4	5	4	2	2	4	2	2	3	3	Alameda
3	2	4	5	2	5	1	4	4	3	2	3	2	3	3	2	3	Alameda
2	1	4	4	3	2	3	2	5	4	4	4	4	2	2	2	2	Alameda
4	4	1	1	5	4	1	5	4	4	2	3	4	2	4	4	4	Alameda
4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	Alameda
3	4	2	1	2	2	2	2	2	3	4	3	2	2	2	1	2	Alameda
5	4	4	2	4	5	5	5	4	5	2	2	5	2	2	4	4	Alameda
2	5	5	4	4	2	2	2	4	3	4	2	4	2	2	2	2	Alameda
4	4	4	4	5	3	4	5	2	2	2	2	4	2	4	2	2	Alameda
4	4	4	4	2	4	2	2	2	4	1	2	4	2	2	2	2	Alameda
5	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	1	4	2	4	Alameda
4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	2	2	5	2	2	2	4	Alameda
4	5	4	4	2	5	5	4	4	4	4	2	2	4	4	2	2	Alameda

5	5	4	4	4	5	5	2	2	4	2	2	4	2	2	2	2	Alameda
5	5	5	5	2	5	5	2	5	5	2	2	2	2	2	2	4	Alameda
5	5	4	5	5	5	4	4	2	2	2	2	4	4	4	2	4	Alameda
4	2	4	4	4	2	4	5	4	4	2	2	4	4	4	2	2	Alameda
5	4	4	2	5	4	4	4	4	4	2	2	4	4	2	2	4	Alameda
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	2	2	2	4	2	2	4	Alameda
4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	2	2	2	4	4	2	2	Alameda
4	4	4	4	5	5	2	4	4	4	2	2	2	4	4	2	2	Alameda
2	5	4	4	5	2	2	4	4	4	4	2	2	4	1	2	4	Alameda
4	4	4	2	4	2	4	2	4	2	4	4	2	4	4	4	4	El Porvenir
4	4	4	4	5	4	1	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	El Porvenir
4	4	4	4	4	2	2	1	2	3	5	4	4	3	3	4	4	El Porvenir
4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	El Porvenir
4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	4	4	3	El Porvenir
4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	5	4	3	3	4	4	2	El Porvenir
4	4	5	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	El Porvenir
4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	2	4	4	3	3	El Porvenir
4	3	5	4	4	5	4	5	2	4	5	4	4	3	4	4	5	El Porvenir
4	4	5	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	El Porvenir
4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	El Porvenir
4	4	5	4	4	4	4	5	2	4	4	5	5	5	4	4	5	El Porvenir
4	4	4	1	1	2	2	2	2	2	4	4	4	4	5	5	5	El Porvenir
4	2	4	4	4	4	4	4	2	5	5	2	5	5	4	4	5	El Porvenir
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	El Porvenir
4	4	2	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	El Porvenir
4	4	2	4	5	4	4	2	2	2	5	2	2	4	5	4	5	El Porvenir
4	4	4	2	4	4	4	4	2	5	5	3	3	4	5	5	5	El Porvenir
4	4	5	2	4	4	4	2	4	2	4	2	4	4	2	4	4	El Porvenir
4	4	2	3	4	2	4	2	2	2	3	1	4	4	5	4	4	El Porvenir
4	4	2	4	4	5	4	5	2	2	4	4	4	4	5	4	4	El Porvenir
4	4	2	2	4	5	4	5	5	4	3	4	4	4	5	4	4	El Porvenir
4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	5	4	El Porvenir
4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	El Porvenir
4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	5	4	4	4	4	1	1	El Porvenir

4	4	2	2	4	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	2	El Porvenir	
4	5	2	4	4	2	2	2	2	2	4	4	5	4	5	4	5	El Porvenir
4	4	2	3	4	2	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	5	El Porvenir
1	5	1	2	4	4	4	4	4	2	5	4	5	4	4	4	5	El Porvenir
4	4	4	4	1	2	2	5	2	2	4	4	4	4	5	4	5	El Porvenir
5	5	2	4	4	1	5	2	2	2	5	5	5	5	5	4	4	El Porvenir
4	4	4	4	3	5	2	2	2	2	5	4	4	5	4	4	4	El Porvenir
4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	4	4	4	4	El Porvenir
2	4	2	4	4	2	4	2	2	2	4	4	5	2	4	4	5	El Porvenir
4	4	5	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	El Porvenir
5	4	4	4	4	4	5	2	2	4	4	5	4	5	4	4	4	El Porvenir
4	1	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	2	4	2	El Porvenir
4	2	4	5	5	4	2	2	2	2	5	5	2	4	4	4	2	El Porvenir
4	4	4	4	4	5	2	4	4	2	5	4	4	5	5	4	2	El Porvenir
4	3	5	4	4	2	2	4	4	4	4	2	5	5	5	4	5	El Porvenir
2	4	4	4	4	5	5	5	4	2	4	2	4	2	4	4	2	El Porvenir
4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	5	2	4	4	2	4	2	El Porvenir
2	4	2	4	4	4	2	2	2	2	4	2	4	2	2	4	4	El Porvenir
4	2	2	2	4	5	5	2	2	2	4	2	4	4	2	4	2	El Porvenir
1	4	4	2	4	2	4	2	2	2	5	2	2	2	2	4	1	El Porvenir
2	1	2	2	4	1	1	2	2	2	4	2	2	4	4	2	2	El Porvenir
4	4	2	4	4	2	2	2	2	2	4	2	1	2	2	2	2	El Porvenir
1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	4	4	5	5	5	4	5	El Porvenir
4	2	1	4	1	1	1	2	2	1	5	1	4	4	4	5	4	El Porvenir
1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	5	2	2	2	4	4	4	El Porvenir
1	1	1	4	1	1	2	2	2	2	5	2	2	2	4	4	4	El Porvenir
4	1	2	4	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	2	2	2	El Porvenir
4	4	2	1	3	4	5	2	1	2	5	4	2	4	4	4	4	Independencia
5	4	2	1	4	4	4	2	2	2	2	4	4	2	4	4	4	Independencia
2	2	2	4	1	2	2	2	1	1	2	2	2	4	3	4	4	Independencia
2	3	4	1	4	2	2	2	2	3	2	3	4	3	4	3	4	Independencia

2	3	4	4	4	2	2	2	4	1	2	3	2	3	4	3	4	Independencia
4	4	2	2	1	4	4	2	2	5	1	2	2	2	4	4	4	Independencia
4	4	2	4	4	4	4	4	1	1	2	2	2	2	4	4	4	Independencia
5	5	5	2	1	5	5	1	4	4	2	2	2	4	4	4	2	Independencia
5	5	5	4	4	2	2	5	1	2	2	4	2	2	4	4	4	Independencia
1	1	1	4	4	1	1	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	Independencia
2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	4	2	2	2	4	4	4	Independencia
2	2	2	4	4	2	4	4	4	1	1	2	2	4	4	4	2	Independencia
2	2	2	2	2	4	4	5	4	4	2	2	2	2	2	2	2	Independencia
2	2	2	2	4	2	2	2	1	1	2	4	2	2	4	4	2	Independencia
5	2	4	4	4	5	2	3	2	4	5	2	2	2	4	2	4	Independencia
2	2	2	1	1	4	4	4	2	1	2	2	2	2	2	4	2	Independencia
2	2	2	2	4	4	4	4	1	1	2	2	2	2	2	4	2	Independencia
4	4	4	4	2	2	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	Independencia
4	4	5	5	1	4	1	5	4	5	2	4	2	2	2	4	2	Independencia
2	2	2	1	4	1	1	1	1	1	2	3	3	4	3	4	4	Independencia
4	4	1	4	1	4	5	2	1	4	2	4	2	2	2	4	2	Independencia
2	2	4	4	4	5	1	1	4	2	4	2	4	4	4	4	4	Independencia
2	2	2	1	1	1	2	2	1	1	4	2	2	2	2	2	2	Independencia
2	2	2	4	4	2	4	4	2	1	4	2	2	2	4	2	4	Independencia
2	2	2	2	4	4	1	2	1	4	5	2	2	2	2	4	2	Independencia
4	4	4	2	2	2	2	5	4	1	4	2	2	2	2	4	4	Independencia
4	2	3	4	2	2	2	2	4	4	4	2	4	2	4	4	4	Independencia
4	5	5	2	4	2	4	5	1	4	4	2	2	2	2	2	2	Independencia
5	5	5	1	1	1	4	2	4	4	4	2	2	2	2	2	2	Independencia
5	5	5	2	3	4	5	1	1	4	4	4	3	3	4	4	4	Independencia
2	2	3	4	2	2	2	2	4	2	3	2	2	2	4	4	4	Independencia
5	5	5	4	2	4	5	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	Independencia
5	5	2	2	4	2	1	2	4	4	4	2	4	4	4	4	2	Independencia
2	2	4	2	4	3	2	5	2	1	2	4	2	4	4	2	2	Independencia
4	2	3	4	1	4	5	1	4	5	2	2	2	2	2	2	2	Independencia

5	5	5	3	4	3	2	5	2	2	2	4	4	4	4	4	4	Independencia
5	4	5	2	2	4	4	1	4	4	5	2	2	2	2	4	2	Independencia
5	5	3	3	2	1	2	5	2	4	4	4	4	4	4	2	2	Independencia
4	4	2	2	5	2	5	2	4	4	2	4	2	4	2	4	2	Independencia
1	1	2	1	1	2	5	5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	Independencia
2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	Independencia
2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	2	4	4	4	1	2	2	Independencia
4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	Hermelinda
5	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	Hermelinda
4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	Hermelinda
5	2	1	2	2	5	4	2	2	5	4	4	5	4	2	4	4	Hermelinda
4	2	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	2	4	5	2	4	Hermelinda
4	2	4	2	4	5	5	5	4	2	4	2	4	4	4	4	4	Hermelinda
5	4	4	4	4	5	5	5	2	2	4	4	4	2	4	4	4	Hermelinda
4	4	2	4	2	5	5	5	4	1	4	4	4	4	5	5	5	Hermelinda
4	2	5	4	4	4	5	5	2	2	5	4	5	2	4	4	4	Hermelinda
4	5	4	4	2	4	5	1	1	1	5	4	2	4	4	4	4	Hermelinda
2	4	4	2	4	5	5	5	2	1	5	4	4	4	4	4	2	Hermelinda
4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	2	4	4	5	5	4	Hermelinda
4	4	4	4	4	2	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	Hermelinda
4	4	4	4	4	5	5	5	1	1	5	4	5	4	5	5	4	Hermelinda
5	4	5	2	2	5	5	5	1	1	1	4	5	5	5	4	4	Hermelinda
2	5	4	5	4	2	4	5	4	2	2	4	5	5	4	4	4	Hermelinda
4	5	4	4	4	5	2	5	4	4	2	4	4	1	5	4	4	Hermelinda
5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	Hermelinda
4	5	4	4	1	2	4	5	2	2	4	5	4	2	2	5	4	Hermelinda
5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	4	Hermelinda
4	4	4	4	4	5	5	5	2	2	5	4	4	1	5	5	5	Hermelinda
4	4	4	4	4	5	5	5	2	4	5	3	2	2	5	1	4	Hermelinda
4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	5	5	Hermelinda
2	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	3	5	4	1	5	4	Hermelinda

4	4	2	2	4	4	4	5	2	1	5	4	4	2	4	4	4	Hermelinda
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	2	5	4	Hermelinda
4	4	5	5	4	5	5	5	5	2	2	3	5	4	4	4	4	Hermelinda
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	4	Hermelinda
4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	Hermelinda
5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	Hermelinda
4	4	4	5	4	5	5	5	3	2	5	3	4	4	4	4	4	Hermelinda
4	5	4	1	2	2	5	1	5	4	4	3	4	4	4	4	4	Hermelinda
4	4	4	1	2	2	2	5	5	4	4	3	4	4	4	4	2	Hermelinda
4	1	2	4	4	1	2	5	2	2	5	5	4	4	4	4	4	Hermelinda
4	2	2	2	2	2	2	5	2	2	5	5	4	4	5	4	4	Hermelinda
1	4	1	4	1	2	5	5	2	2	5	5	5	4	5	4	2	Hermelinda
4	2	2	4	4	5	2	5	2	2	5	5	4	4	4	2	4	Hermelinda
4	2	2	4	2	2	5	5	2	2	4	4	4	4	4	2	4	Hermelinda
1	1	2	2	4	5	2	5	2	2	5	4	5	4	4	1	1	Hermelinda
2	2	2	2	2	5	5	5	2	1	5	4	4	4	1	2	2	Hermelinda

Población	
Porvenir	52
Alameda	46
Hermelinda	40
Independencia	42
Total	180

Anexo 8: Nivel de Trabajo en Equipo

El Porvenir				Alameda				Hermelinda				Independencia			
F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado
5	5%			15	16%			15	19%			20	24%		
78	75%	18,75	Bueno	21	23%			48	60%	15,00	Bueno	21	25%		
2	2%			3	3%			1	1%			2	2%		
8	8%			33	36%	8,97	Malo	12	15%			37	44%	11,01	Medio
11	11%			20	22%			4	5%			4	5%		
104	100%			92	100%			80	100%			84	100%		

Nota: Elaboración Propia

Anexo 9: Nivel de atención al cliente

El Porvenir				Alameda				Hermelinda				Independencia			
F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado
7	10%			3	7%			7	18%			9	21%		
41	59%	11,06	Medio	23	50%	12,50	Medio	23	58%	14,38	Medio	7	17%		
0	0%			0	0%			0	0%			4	10%		
17	24%			16	35%			8	20%			20	48%	11,90	Medio
5	7%			4	9%			2	5%			2	5%		
70	100%			46	100%			40	100%			42	100%		

Nota: Elaboración Propia

Anexo 10: Nivel de compromiso organizacional

El Porvenir				Alameda				Hermelinda				Independencia			
F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado
7	7%			14	15%			8	10%			2	2%		
73	70%	17,55	Bueno	37	40%	10,05	Medio	50	63%	15,63	Bueno	33	39%	9,82	Malo
3	3%			5	5%			0	0%			4	5%		
14	13%			27	29%			18	23%			27	32%		
7	7%			9	10%			4	5%			18	21%		
104	100%			92	100%			80	100%			84	100%		

Nota: Elaboración Propia

Anexo 11: Nivel de aceptación de liderazgo

El Porvenir				Alameda				Hermelinda				Independencia			
F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado
19	10%			23	17%			87	73%	18,13	Bueno	20	16%		
106	56%	14,00	Medio	55	40%	9,96	Medio	14	12%			33	26%		
1	1%			9	7%			1	1%			3	2%		
49	26%			38	28%			15	13%			53	42%	10,52	Medio
14	7%			13	9%			3	3%			17	13%		
189	100%			138	100%			120	100%			126	100%		

Nota: Elaboración Propia

Anexo 12: Nivel de efectividad de capacitaciones

El Porvenir				Alameda				Hermelinda				Independencia			
F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado
10	4%			5	5%			19	24%			3	4%		
80	27%			58	63%	15,76	Bueno	21	26%			36	43%		
0	3%			8	9%			1	1%			1	1%		
9	65%	16,35	Bueno	19	21%			29	36%	9,06	Malo	20	24%	5,95	Malo
5	1%			2	2%			10	13%			24	29%		
104	100%			92	100%			80	100%			84	100%		

Nota: Elaboración Propia

Anexo13: Número de operaciones por agencia

El Porvenir				Alameda				Hermelinda				Independencia			
F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado
18	35%			0	0%			25	63%	15,63	Bueno	4	10%		
31	60%	14,90	Bueno	19	41%	10,33	Medio	11	28%			12	29%	7,14	Malo
3	6%			2	4%			0	0%			1	2%		
0	0%			22	48%			3	8%			23	55%		
0	0%			3	7%			1	3%			2	5%		
52	100%			46	100%			40	100%			42	100%		

Nota: Elaboración Propia

Anexo 14: Número de tarjetas de crédito

El Porvenir				Alameda				Hermelinda				Independencia			
F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado
4	8%			0	0%			6	15%			0	0%		
28	54%	13,50	Medio	13	28%	7,07	Medio	23	58%	14,38	Medio	14	33%	8,33	Malo
3	6%			8	17%			9	23%			3	7%		
15	29%			24	52%			2	5%			25	60%		
2	4%			1	2%			0	0%			0	0%		
52	100%			46	100%			40				42			

Nota: Elaboración Propia

Anexo 15: Número de créditos personales

El Porvenir				Alameda				Hermelinda				Independencia			
F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado
8	15%			2	4%			14	35%			0	0%		
32	62%	15,38	Bueno	22	48%	11,96	Medio	22	55%	13,75	Medio	9	21%	5,36	Malo
3	6%			2	4%			0	0%			2	5%		
8	15%			18	39%			4	10%			31	74%		
1	2%			2	4%			0	0%			0	0%		
52	100%			46	100%			40	100%			42			

Nota: Elaboración Propia

Anexo 16: Número de líneas paralelas

El Porvenir				Alameda				Hermelinda				Independencia			
F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado
9	17%			0	0%			3	8%			0	0%		
31	60%	14,90	Bueno	16	35%			30	75%	18,75	Bueno	13	31%	7,74	Malo
3	6%			7	15%			0	0%			3	7%		
9	17%			20	43%	10,87	Medio	5	13%			26	62%		
0	0%			3	7%			2	5%			0	0%		
52	100%			46	100%			40				42			

Nota: Elaboración Propia

Anexo 17: Nivel de comunicación

El Porvenir				Alameda				Hermelinda				Independencia			
F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado	F	%	Puntaje	Grado
31	20%			0	0%			27	23%			0	0%		
94	60%	15,06	Bueno	48	35%	8,70	Malo	75	63%	15,63	Bueno	67	53%	13,29	Medio
6	4%			8	6%			0	0%			4	3%		
22	14%			78	57%			13	11%			54	43%		
3	2%			4	3%			5	4%			1	1%		
156	100%			138	100%			120	100%			126	100%		

Nota: Elaboración Propia

Anexo 18: Avance de mes de enero

Puesto	Promedio	Agencias	Préstamo Personal				Línea Paralela				Tarjetas de Crédito		
			Ld				Lp				Tc		
			Meta	Avance %	Avance S/.	Op	Meta	Avance %	Avance S/.	Op	Meta	Avance %	Avance
4°	60%	Porvenir	S/.				S/.						
			2,071,556	60%	1251123.58	385	498,435	43%	215,230	220	84	76%	64
3°	86%	Alameda	S/.				S/.						
			1,787,845	91%	1635619.17	280	507,950	114%	578,478	162	61	54%	33
2°	88%	Independencia	S/.				S/.						
			2,847,336	92%	2626651.87	301	659,223	95%	627,179	180	98	77%	75
1°	99%	Hermelinda	S/.				S/.						
			2,142,896	103%	2212570.9	315	399,097	92%	368,970	172	82	101%	73

Nota: Datos del cuadro de Avances por producto otorgados por la empresa Buro Principal Partners de mes de Enero - 2019

Anexo 19: Avance de mes de febrero

Puesto	Promedio	Agencias	Préstamo Personal				Línea Paralela				Tarjetas de Crédito		
			Ld				Lp				Tc		
			Meta	Avance %	Avance S/.	Op	Meta	Avance %	Avance S/.	Op	Meta	Avance %	Avance
1°	99%	Porvenir	S/.				S/.						
			2,316,161	106%	2450707.43	550	452,642	90%	406,050	440	89	101%	90
3°	70%	Alameda	S/.				S/.						
			1,998,950	71%	1410341.48	430	576,100	87%	503,546	336	65	51%	33
2°	83%	Independencia	S/.				S/.						
			3,183,544	89%	2827427.4	420	747,668	83%	619,634	344	106	77%	82
4°	70%	Hermelinda	S/.				S/.						
			2,395,924	73%	1757341.45	400	565,308	58%	325,250	320	88	80%	70

Nota: : Datos del cuadro de Avances por producto otorgados por la empresa Buro Principal Partners de mes de Febrero- 2019

Anexo 20: Avance de mes de marzo

Puesto	Promedio	Agencias	Préstamo Personal				Línea Paralela				Tarjetas de Crédito		
			Ld		Op		Lp		Op		Tc		
			Meta	Avance %	Avance S/.	Op	Meta	Avance %	Avance S/.	Op	Meta	Avance %	Avance
2º	87%	EL Porvenir	\$ 2,435,257	84%	\$ 2,033,516	410	\$ 452,642	81%	\$ 365,850	380	95	97%	92
3º	73%	Alameda	\$ 2,101,735	75%	\$ 1,573,371	430	\$ 576,100	77%	\$ 444,837	326	69	67%	46
1º	88%	Independencia	\$ 3,347,240	89%	\$ 2,980,063	390	\$ 747,668	100%	\$ 746,057	358	113	76%	86
4º	67%	Hermelinda	\$ 2,519,121	70%	\$ 1,753,245	422	\$ 565,308	57%	\$ 322,715	315	93	75%	70

Nota: : Datos del cuadro de Avances por producto otorgados por la empresa Buro Principal Partners de mes de Marzo - 2019

Anexo 21: Avance de mes de abril

Puesto	Promedio	Agencias	Préstamo Personal				Línea Paralela				Tarjetas de Crédito		
			Ld		Op		Lp		Op		Tc		
			Meta	Avance %	Avance S/.	Op	Meta	Avance %	Avance S/.	Op	Meta	Avance %	Avance
1º	88%	EL Porvenir	2297044	89%	2033516.29	482	464445	82%	379050	470	94	95%	89
2º	86%	Alameda	1968352	76%	1493829	331	591122	106%	626167.21	356	62	76%	47
4º	59%	Independencia	3110181	64%	1995084	410	767164	51%	388585.74	244	102	62%	63
3º	82%	Hermelinda	2326545	89%	2070016	390	580048	66%	383500	290	95	92%	87

Nota: : Datos del cuadro de Avances por producto otorgados por la empresa Buro Principal Partners de mes de Abril- 2019

Anexo 22: Grado obtenido por los avances de Buró Principal Partners

	Préstamo Personal			Línea Paralela			Tarjetas de Crédito		
	Ld		Grado	Lp		Grado	Tc		Grado
	Promedio	Puntaje		Promedio	Puntaje		Promedio	Puntaje	
EL Porvenir	85%	21.19	Muy Bueno	84%	21.08	Muy Bueno	92%	23.06	Muy Bueno
Alameda	78%	19.56	Bueno	90%	22.5	Muy Bueno	62%	15.5	Bueno
Independencia	84%	20.88	Bueno	78%	19.5	Bueno	73%	18.25	Bueno
Hermelinda	84%	20.94	Bueno	60%	15.08	Bueno	87%	21.75	Muy Bueno

Nota: Elaboración propia

Anexo 23: Cuadro de Niveles

Rangos	Denominación
0 al 4	Muy Malo
5 al 9	Malo
10 al 14	Medio
15 al 20	Bueno
21 al 25	Muy Bueno

Anexo 24: Encuestados de las 4 Agencias en estudio

