



CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO CEUTEC

PROYECTO DE GRADUACIÓN

**DIAGNÓSTICO DEL MODELO ORGANIZACIONAL CONFORME A LAS 7'S DE
MCKINSEY EN LAS MYPIMES DE LA CIUDAD DE TEGUCIGALPA**

SUSTENTADO POR

CINTYA PATRICIA CORTÉS RECONCO

LUIS ALONSO SOLÓRZANO ZÚNIGA

WENDY ARACELY BARAHONA MAYORQUÍN

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

JUNIO, 2022

**CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO
CEUTEC**

LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

DECANA PREGRADO CEUTEC

DINA ELIZABETH VENTURA DÍAZ

SUB-DIRECTORA ACADÉMICA CEUTEC TEGUCIGALPA

IRIS GABRIELA GONZALES ORTEGA

JEFE ACADÉMICA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CEUTEC TEGUCIGALPA

CAROL IVONNE TURCIOS MARTÍNEZ

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

JUNIO, 2022

**DIAGNÓSTICO DEL MODELO ORGANIZACIONAL CONFORME A LAS
7'S DE MCKINSEY EN LAS MYPIMES DE LA CIUDAD DE
TEGUCIGALPA**

**TRABAJO PRESENTADO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS
EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR:

JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA

TERNA EXAMINADORA:

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

JUNIO, 2022

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2022

CINTYA PATRICIA CORTÉS RECONCO

LUIS ALONSO SOLÓRZANO ZÚNIGA

WENDY ARACELY BARAHONA MAYORQUÍN

Todos los derechos son reservados

DEDICATORIA

Este proyecto de graduación se lo dedico a Dios por haberme dado la oportunidad de culminar esta etapa tan importante en mi vida a pesar de las adversidades que se nos presentan en el recorrido de este proceso, para finalmente tener recompensa. Asimismo, a mi familia que me han apoyado y aquellas personas que con sus palabras me motivaron a salir adelante.

Cintya Patricia Cortés Reconco

Le dedico este proyecto a mi madre Iris Yolanda Zúniga Valle y a mi padre Luis Alonso Solórzano Izaguirre por todo el apoyo incondicional, valores y crianza que me han brindado para poder ser el hombre que soy hoy.

Luis Alonso Solórzano Zúniga

Este proyecto va dedicado primeramente a Dios, por darme sabiduría en todo momento y seguir continuando y mejorando cada día para alcanzar mis metas y lograr con éxito unos de mis sueños más soñado, también a mis padres por haberme apoyado en todo momento de mi carrera, agradezco a toda mi familia ya que fue un pilar fundamental siempre estuvieron en los momentos más difíciles y me alentaron a seguir a delante. También le doy gracias a mi esposo ya que fue un pilar muy importante en mi vida. Gracias a todos por su apoyo incondicional.

Wendy Aracely Barahona Mayorquín

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a quienes me han apoyado para culminar mi carrera universitaria. Cabe destacar los conocimientos que he adquirido de cada uno de los docentes que compartieron sus conocimientos a lo largo de la carrera así como el asesor del proyecto de graduación.

Cintya Patricia Cortés Reconco

Agradezco a Dios, por darme la sabiduría y persistencia de culminar mis metas y propósitos académicos. A mi hermana Josselin Nicole Solórzano Zúniga, por el apoyo incondicional que me ha brindado a lo largo de mi carrera universitaria, sin ella no hubiera logrado llegar a esta etapa. Y a mis docentes, por la educación que me han brindado a lo largo de mi vida.

Luis Alonso Solórzano Zúniga

Agradezco por haber culminado con éxito una de mis metas de mi vida, a toda mi familia siempre estuvo dándome energía positiva, a mi amiga Kelyn siempre me motivo a seguir a delante, también agradezco a mi asesor José Tráncito Mejía que en el transcurso del proyecto brindo sus conocimientos para ser una mejor profesional.

Wendy Aracely Barahona Mayorquín

RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe es desarrollar una investigación en relación con el diagnóstico del modelo organizacional conforme a las 7'S de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa. Integrando la Estrategia, Estructura, Habilidades, Sistemas, Estilo de Liderazgo. Personal, Valores Compartidos.

La investigación desarrollada es descriptiva utilizando una metodología cualitativa por medio de la herramienta de la encuesta online para la recolección y análisis de datos eficaz,

Para la selección de la muestra se utilizó el método no pro balístico por conveniencia esta investigación es de tipo no experimental al mismo tiempo transversal ya que recolecta los datos en tiempo y forma para ser estudiado.

Los resultados de la investigación se han definido con el fin de conocer la cantidad real en cuanto al diagnóstico del modelo organizacional con forme a las 7 'S de McKinsey en las Mipymes de la ciudad de Tegucigalpa.

El objetivo general de esta investigación es describir el diagnóstico del modelo organizacional con forma a las 7 'S de McKinsey en las Mipymes de la ciudad de Tegucigalpa, mediante la estrategia, estructura, habilidades, sistema, estilo de liderazgo, personal, valores compartidos, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora.

Es de mucha relevancia este tema ya que nos ayuda a forjar ideas y a tener iniciativa que nos permita obtener logro en un futuro.

Palabras clave: Diagnostico Organizacional, Mipymes, Recursos Humanos, Modelo 7'S de McKinsey, Modelo Organizacional.

ABSTRACT

The purpose of this report is to develop an investigation in relation to the diagnosis of the organizational model according to McKinsey's 7'S in the Mypimes of the City of Tegucigalpa. Integrating Strategy, Structure, Skills, Systems, Style, Staff, and Shared Values.

The developed research is descriptive, using a qualitative methodology, through the online survey tool for effective data collection and analysis.

For the selection of the sample, we used the non-pro ballistic method for convenience. This research is non-experimental and at the same time transversal since it collects the data in a timely manner to be studied.

The results of the investigation have been defined in order to know the real amount in terms of the diagnosis of the organizational model in accordance with the 7 'S of McKinsey in the Mypimes of the city of Tegucigalpa.

The main goal of this research is to describe the diagnosis of the organizational model in the form of McKinsey's 7'S in the Mypimess of the city of Tegucigalpa, through the strategy, structure, skills, system, style, staff, and shared values, in order to identify opportunities for improvement.

This topic is very relevant since it helps us forge ideas and have an initiative that allows us to obtain achievement in the future.

Keywords: Organizational Diagnosis, Mypimess, Human Resources, McKinsey 7'S Model, Organizational Model.

TABLA DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
2.1 Antecedentes.....	2
2.1.1. Investigaciones Consultadas	2
2.1.1.1 Diagnóstico Organizacional basado en el Modelo de las 7'S de McKinsey en la empresa Inversiones Muchik S.A.C. en la Ciudad de Mochumí-Lambayeque	2
2.1.1.2. Diagnóstico Organizacional del Hospedaje Concordia, en la Ciudad de Chiclayo-Lambayeque, en el periodo 2017-2018.....	3
2.1.1.3. Diagnóstico Interno Organizacional de la COSEMSELAM basado en el Modelo de las 7'S de McKinsey, periodo 2018.....	5
2.2 Planteamiento del Problema de Investigación.....	7
2.2.1 Enunciado del problema.....	7
2.2.2 Formulación del problema	7
2.3 Preguntas de Investigación	8
2.4 Variables de Investigación.....	9
2.5 Justificación de la Investigación.....	9
2.6. Delimitación de la investigación.....	10
III. OBJETIVOS	11
3.1. Objetivos General	11
3.2. Objetivos Específicos.....	11
IV. MARCO TEÓRICO	12
4.1 Análisis del Entorno.....	12
4.1.1 Macroentorno	12
4.1.1.1 Factores Políticos	13
4.1.1.2 Factores Económicos.....	14
4.1.1.3 Factores Tecnológicos.....	15
4.1.1.4 Factores Sociales.....	16

4.1.1.5 Factores Ambientales	17
4.1.1.6 Competitividad Empresarial.....	18
4.1.2 Microentorno.....	19
4.1.2.1 Poder de negociación de los proveedores	20
4.1.2.2 Rivalidad entre empresas competidoras.....	21
4.1.2.3 Poder de negociación de los clientes.....	21
4.1.2.4 Entrada potencial de nuevos competidores	22
4.1.2.5 Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	22
4.2 Teorías de Sustento.....	23
4.2.1 Teoría de Desarrollo Organizacional	23
4.2.2 Teoría de Desarrollo Organizacional Modelo de las 7'S de McKinsey.....	27
4.2.3 Teoría de Desarrollo Organizacional Modelo de John Jones.....	31
4.3 Conceptualización.....	34
4.3.1 Estrategia.....	34
4.3.2. Estructura	34
4.3.3 Habilidades.....	35
4.3.4 Sistemas.....	36
4.3.5 Estilo de Liderazgo.....	37
4.3.6 Personal	37
4.3.7 Valores Compartidos.....	38
V. METODOLOGÍA Y PROCESOS.....	39
5.1 Tabla de Congruencia Metodológica.....	39
5.1.1. Tabla de Operaciones de Variables.....	40
5.2 Enfoque y Métodos.....	45
5.2.1 Enfoque	45
5.3 Alcance de la Investigación	45
5.4. Diseño de la Investigación.....	46
5.4.1. Población y Muestra.....	46
5.4.1.1 Población.....	47

5.4.1.2 Tipo de Muestra No probabilístico Por Conveniencia	47
5.4.1.3 Marco Muestral	48
5.4.2 Muestra.....	49
5.5 Unidad de Análisis.....	50
5.5.1 Unidad de Análisis	50
5.5.2. Unidad de Respuesta	51
5.6. Técnicas e Instrumentos.....	51
5.6.1 Instrumentos	51
5.6.2 Cuestionario	51
5.7 Fuentes de Información.....	52
5.7.1 Fuente Primaria	52
5.7.2 Fuente Secundaria	52
5.8 Cronograma de Trabajo	53
VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS	54
6.1 Datos Demográficos.....	54
6.1.1. Edad de la población de estudio.....	54
6.2 Variables independientes	59
6.2.1. Estrategia.....	59
6.2.2 Estructura	62
6.2.3 Habilidades.....	66
6.2.4 Sistemas.....	69
6.2.5 Estilo de liderazgo.....	72
6.2.6 Personal	75
6.2.7 Valores compartidos.....	78
VII. CONCLUSIONES.....	81
VIII. RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	85
X. ANEXOS	92
10.1 Anexo 1: Cuestionario de Investigación.....	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Diagrama de variables	9
Figura 4.1. Diagrama del Análisis del Macroentorno.....	13
Figura 4.2 Modelo de competencias de cinco fuerzas	19
Figura 5.1 Clasificación de las técnicas de muestreo	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1 Variables utilizadas en el modelo de 7s de McKinsey	29
Tabla 4.2 Modelo de John Jones.....	33
Tabla 5.1 Tabla de Congruencia Metodológica.....	39
Tabla 5.2 Tabla de Operaciones de Variables	40
Tabla 5.3 Pasos del proceso del Muestreo	49
Tabla 5.4 Calculo de Muestra de las Mypimes de Tegucigalpa	50
Tabla 5.5 Detalle de la Muestra	50
Tabla 6.1 Edad de la población de estudio	54
Tabla 6.2 Género.....	55
Tabla 6.3 Situación actual.....	56
Tabla 6.4 Nivel Educativo	57
Tabla 6.5 Rubro de la empresa	58
Tabla 6.6 Análisis de las metas a corto y largo plazo de la empresa.....	59
Tabla 6.7 Conocimiento del posicionamiento en el mercado actual por parte de la empresa	60
Tabla 6.8 Desarrollo de un plan estratégico que ayude al cumplimiento de las metas.....	61
Tabla 6.9 Conocimiento de los altos mandos de la empresa	62
Tabla 6.10 Planificación organizada que ayude al cumplimiento de los objetivos de la empresa	64
Tabla 6.11 La información interna es compartida con total transparencia por parte de la empresa	65
Tabla 6.12 Las habilidades ayudan al cumplimiento de las actividades asignadas	66
Tabla 6.13 Alta capacidad analítica que ayude con la resolución de problemas	67

Tabla 6.14 La empresa cuenta con controles que monitoreen el cumplimiento de sus actividades	68
Tabla 6.15 Alto nivel de complejidad en los procedimientos realizados	69
Tabla 6.16 La empresa cuenta con controles de calidad.....	70
Tabla 6.17 Los procedimientos se realizan con eficiencia	71
Tabla 6.18 Los superiores tienen un alto nivel de disponibilidad al momento de aceptar sugerencias	72
Tabla 6.19 Existe un alto nivel de comunicación con sus superiores.....	73
Tabla 6.20 La participación es frecuente en la toma de decisiones	74
Tabla 6.21 La participación es frecuente en la toma de decisiones	75
Tabla 6.22 Existe un alto nivel de eficiencia entre el trabajo grupal e individual.....	76
Tabla 6.23 Existe un ambiente laboral armonioso en su empresa	77
Tabla 6.24 Conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa.....	78
Tabla 6.25 La frecuencia con la que se cumplen con las normas organizacionales	79

ÍNDICE DE GRAFICAS

Gráfico 6.1 Edad de la población de estudio	54
Gráfico 6.2 Género.....	55
Gráfico 6.3 Situación Actual.....	56
Gráfico 6.4 Nivel Educativo	57
Gráfico 6.5 Rubro de la empresa	58
Gráfico 6.6 Análisis de las metas a corto y largo plazo de la empresa.....	60
Gráfico 6.7 Conocimiento del posicionamiento en el mercado actual por parte de la empresa...	61
Gráfico 6.8 Desarrollo de un plan estratégico que ayude al cumplimiento de las metas	62
Gráfico 6.9 Conocimiento de los altos mandos de la empresa	68
Gráfico 6.10 Planificación organizada que ayude al cumplimiento de los objetivos de la empresa	64

Gráfico 6.11 La información interna es compartida con total transparencia por parte de la empresa	65
Gráfico 6.12 Las habilidades ayudan al cumplimiento de las actividades asignadas.....	66
Gráfico 6.13 Alta capacidad analítica que ayude con la resolución de problemas.....	67
Gráfico 6.14 La empresa cuenta con controles que monitoreen el cumplimiento de sus actividades	68
Gráfico 6.15 Alto nivel de complejidad en los procedimientos realizados	69
Gráfico 6.16 La empresa cuenta con controles de calidad.....	70
Gráfico 6.17 Los procedimientos se realizan con eficiencia	71
Gráfico 6.18 Los superiores tienen un alto nivel de disponibilidad al momento de aceptar sugerencias.....	72
Gráfico 6.19 Existe un alto nivel de comunicación con sus superiores.....	73
Gráfico 6.20 La participación es frecuente en la toma de decisiones.....	74
Gráfico 6.21 La participación es frecuente en la toma de decisiones.....	75
Gráfico 6.22 Existe un alto nivel de eficiencia entre el trabajo grupal e individual.....	76
Gráfico 6.23 Existe un ambiente laboral armonioso en su empresa.....	77
Gráfico 6.24 Conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa.....	78
Gráfico 6.25 La frecuencia con la que se cumplen con las normas organizacionales	79

I. INTRODUCCIÓN

Este estudio sobre el Diagnóstico del Modelo Organizacional Conforme a las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa, por lo que es muy importante conocer cada una de las variables que lo conforman. El estudio se inicia con un resumen ejecutivo que describe de manera en general de nuestro proyecto de graduación, que está conformado por diez capítulos. En el primer capítulo se encuentra la introducción basándonos en las generalidades de esta investigación.

El segundo capítulo incluye planteamiento del problema así como los antecedentes, el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, el diagrama de variables, la justificación y delimitación de la investigación que contribuyen con la estructura formal de nuestro proyecto de graduación.

El tercer capítulo incluye los objetivos, así como el objetivo general y específicos. Cabe mencionar que al plantearse el problema, es conveniente que se formulen los objetivos de la investigación, para que se pueda pasar a las fases siguientes de este estudio dentro de un contexto en general.

El cuarto capítulo abarca el marco teórico, siendo una de las partes más fundamentales del proyecto, donde se está sustentando la investigación y el diseño de este estudio, el marco teórico está conformado por; el Análisis del Entorno que se subdivide en Macroentorno y Microentorno. Asimismo, por las teorías de sustento y la conceptualización.

El quinto capítulo se implementó la metodología y los procesos que está conformado por la Tabla de Congruencia Metodológica y la Tabla de Operaciones de Variables, Enfoque y Métodos, Alcance y Diseño de la Investigación que abarca la población y muestra, la Unidad de Análisis, la técnicas e instrumentos a implementarse en la investigación, las fuentes de información y el cronograma de trabajo a realizar, teniendo como finalidad la recopilación de datos.

En nuestro proyecto de graduación, el tipo de muestra que utilizamos es el no probabilístico por conveniencia por su rapidez, costo-efectividad y facilidad de disponibilidad de la muestra y en nuestro caso las encuestas se realizaron a través de formularios electrónicos.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Antecedentes

El modelo de las 7s de McKinsey fue desarrollado en la década de 1980 por los consultores de McKinsey Tom Peters, Robert Waterman y Julien Philips con la ayuda de Richard Pascale y Anthony G. Athos. Desde su introducción, el modelo ha sido ampliamente utilizado por académicos y profesionales, es un de las herramientas de planificación estratégica más populares.

El modelo reconoce 7 de estos elementos y los considera interrelacionados, por lo que es difícil lograr avances significativos en un área sin avanzar también en otras áreas. En consecuencia, para tener éxito, la organización debe asegurarse de que todos estos elementos estén alineados y reforzados. Las empresas suelen utilizarlo para analizar los elementos internos que afectan el éxito de la organización.

Los estudios psicológicos muestran que las personas gustan de sentirse triunfadoras. Las empresas sobresalientes favorecen la satisfacción de esta sensación. “Sus sistemas refuerzan las impresiones de triunfo en lugar de las de fracaso”. El triunfo se celebra. El fracaso se achaca al sistema y nadie quiere estar en un sistema fracasado. (Thomas & Waterman, 1982, p.67)

2.1.1. Investigaciones Consultadas

2.1.1.1 Diagnóstico Organizacional basado en el Modelo de las 7’S de McKinsey en la empresa Inversiones Muchik S.A.C. en la Ciudad de Mochumí-Lambayeque

Inversiones Muchik, es una pequeña empresa acogida a la REMYPE (Registro de la micro y pequeña empresa), dedicada a la prestación de servicio alimentario para colegios nacionales del nivel inicial y primaria en la ciudad y caseríos de Olmos y Motupe, teniendo como principal cliente al Programa Nacional de Alimentación Escolar QALI WARMA. Con casi ya 3 años de fundación, Inversiones Muchik ha sido un ejemplo de pequeñas empresas emprendedoras, teniendo una buena reputación y calificación para con su principal cliente. (Mendoza & García, 2018, p.72)

El origen de la empresa surge a raíz de los socios Martín García Figueroa y Saúl García Bulnes en el distrito de Mochumí, perteneciente a la provincia de Lambayeque, tras una novedosa propuesta de abastecer y proveer al programa de alimentación escolar nacional. (Mendoza & García, 2018, p.72)

La empresa se funda el 1 de octubre del 2016; con pequeño capital semilla y unos cuantos trabajadores, logró obtener la experiencia correspondiente mediante esfuerzo, progreso y dedicación, para brindar el servicio ya desde el año 2017. La empresa se proyecta a expandir la cantidad de Ítems abastecidos y consolidarse como una mediana empresa a corto plazo, para más adelante propagarse y ampliar la cantidad de rubros a dedicarse. (Mendoza & García, 2018, p.72)

Los resultados que se obtuvieron mostraron lo siguiente:

“Aplicar el análisis estratégico a nivel externo e interno periódicamente en la organización” (Mendoza & García, 2018, p.72).

“Rediseño organizacional para la empresa tomando en cuenta las actividades diarias y la forma en que se puedan posicionar adecuadamente en la estructura organizacional” (Mendoza & García, 2018, p.72).

“Deben formar parte del planteamiento estratégico y rediseño organizacional como los procedimientos internos, sistemas y la tecnología empleada con la finalidad de que se articulen con las estrategias y objetivos de la empresa” (Mendoza & García, 2018, p.72).

“Identificar las brechas que existen entre las competencias que se requieren para cada puesto de trabajo, así como las que poseen quienes están ocupándolos, permitiendo que se realicen acciones para disminuir las brechas o eliminarlas” (Mendoza & García, 2018, p.72).

“Establecer los valores organizacionales formalmente que no deberían estar solo plasmados en la misión de la organización” (Mendoza & García, 2018, p.72).

2.1.1.2. Diagnóstico Organizacional del Hospedaje Concordia, en la Ciudad de Chiclayo-Lambayeque, en el periodo 2017-2018

Servicios Turísticos E.I.R.L., denominada como Hospedaje Concordia, inició sus operaciones en el año 2006, siendo el primero en su zona (Urb. San Eduardo). Con dirección exacta de: prolongación 7 de enero sur n° 235 – urb. San Eduardo. En el primer año, las ventas fueron muy bien, pero la falta de perseverancia en la mejora del servicio dio lugar a que aparezcan fuertes empresas competidoras del mismo rubro, muy cerca de donde se encuentran; es así, cómo las ventas fueron bajando a través del tiempo y la gerencia no demostró algún interés por mejorar las circunstancias hasta el día de hoy. (Quispe & López, 2020, p.11)

El hospedaje se encuentra a nombre de 3 socios actualmente: Mónica López Cadenillas, Stephanie López Cadenillas y Chari López Cadenillas. Cuenta con un número de trabajadores de 5 personas, trabajando en tres diferentes turnos. Tiene 25 habitaciones de tipos: simple, doble, triple, cuádruple y matrimonial, incluyendo servicios como: baño privado, agua fría y caliente, tv cable, WIFI, intercomunicador, lavandería y desayunos. (Quispe & López, 2020, p.11)

Hospedaje Concordia cuenta con una certificación de calidad de servicio dada por el MINCETUR (Ministerio de comercio exterior y turismo), el cual de alguna forma presiona a la empresa para estar actualizada a los requisitos que se toman en cuenta, y así mismo poder ir mejorando en su infraestructura, con el fin de mejorar el servicio que brinda y así poder alcanzar una ventaja competitiva frente a su competencia. (Quispe & López, 2020, p.12)

El problema se centró en la gestión, su desconocimiento acerca de los problemas, que presenta su empresa, tanto internas como externas. Esto refleja en el poco interés que se tiene por conocer cómo será el ciclo de vida del hospedaje en un futuro, y las vías de desarrollo con la que la organización puede contar. A pesar del buen servicio que brinden, la empresa no puede confiarse solo de eso. (Quispe & López, 2020, p.12)

Conocer la situación actual, cuáles son sus fortalezas, y hasta qué punto se puede potencializarlas; son puntos claves para la sostenibilidad de la empresa. Un diagnóstico organizacional ayuda a obtener el desarrollo en la organización a través de cambios. (Quispe & López, 2020, p.12)

“Para fines de esta investigación se tomaron en cuenta los siguientes modelos: Modelo Iberoamericano, Modelo de las 6 cajas de Weisbord y el Modelo de las 7S” (Quispe & López, 2020, p.16).

Los resultados que se obtuvieron mostraron lo siguiente:

“En la dimensión estructura, se recomienda que la empresa elabore y comunique efectivamente el Manual organizacional de funciones (MOF) del puesto de trabajo de cada colaborador, para que así cada colaborador conozca exactamente las funciones y responsabilidades que necesita cumplir” (Quispe & López, 2020, p.130).

En la dimensión liderazgo, se recomienda que la gerente reúna a su personal para que aporte su opinión sobre la toma de decisión respecto a una situación específica, igualmente se recomienda que la gerente brinde oportunidades de capacitación a su personal con el fin de que mejoren sus habilidades técnicas con relación a su puesto de trabajo. (Quispe & López, 2020, p.130)

Con relación a la habilidad orientación a los resultados, en la presente investigación, la gerente orienta a su personal, motivándolos, animándolos, conversando con ellos, como también los corrige si es que cometieron una equivocación, con el fin de que desempeñen un buen trabajo y se logren el objetivo propuesto. (Quispe & López, 2020, p.131)

2.1.1.3. Diagnóstico Interno Organizacional de la COSEMSELAM basado en el Modelo de las 7'S de McKinsey, periodo 2018

“La presente investigación fue elaborada con la finalidad de colaborar con la COSEMSELAM, ésta es una cooperativa con más de 40 años en el mercado y brinda multiplicidad de servicios para profesores y administrativos de la región Lambayeque” (Eleorraga & Gonzalez, 2019, p.4).

Los investigadores tuvieron como objetivo principal el formular una propuesta de mejora en los elementos del modelo 7S' de McKinsey que presenten deficiencias dentro de la COSEMSELAM, siendo una investigación de enfoque mixto y alcance netamente descriptivo con 3 técnicas utilizadas como son la encuesta, entrevista y observación; asimismo, el resultado más trascendente fue la gran deficiencia que presentó el elemento Staff por lo que se concluyeron que para una mejor organización y gestión debe ser implementada la propuesta realizada por los investigadores que permitirá guiar el cambio organizacional requerido en la COSEMSELAM. (Eleorraga & Gonzalez, 2019, p.4)

El presente trabajo de investigación describe la situación actual de la Cooperativa de Servicios Múltiples del Sector Educativo del departamento de Lambayeque (COSEMSELAM), basado en el modelo de las 7S de McKinsey; la razón por la que es aplicado este modelo como objeto de estudio es porque es una herramienta de diagnóstico organizativo. (Eleorraga & Gonzalez, 2019, p.9)

El problema surge a raíz de que la COSEMSELAM está próxima a convertirse al sector retail, y tomando en consideración que la organización nunca había realizado un estudio como este, puesto que solo manejan su plan de trabajo anual, sin percatarse de algunas deficiencias que son vitales para un funcionamiento más productivo. (Eleorraga & Gonzalez, 2019, p.9)

“COSEMSELAM es una Cooperativa de servicios múltiples, no es regulada ni supervisada por ningún órgano de control (Superintendencia de Banca y Seguros, FENACREP), siendo su principal segmento de mercado los Profesores del Sector de Educación del Departamento de Lambayeque” (Eleorraga & Gonzalez, 2019, p.11).

“La principal fuente de fondeo de la Cooperativa lo constituyen las aportaciones de los socios, los ingresos por intereses de préstamos y la venta en los servicios de Bazar, Consumo y Perfumería.” (Eleorraga & Gonzalez, 2019, p.11).

Los resultados que se obtuvieron mostraron lo siguiente:

El diagnóstico interno organizacional permite conocer la situación de la cooperativa, dentro de ello se observa que los 7 elementos que presenta el modelo, en la cooperativa no están debidamente articulados, esto se puede constatar en el análisis de brechas realizado para cada uno de los elementos con sus respectivos ítems, cabe recalcar que en ese análisis los investigadores decidieron resaltar con un color rojo aquellas brechas deficientes, tomando a partir del 3.5 (media) en adelante, para una mejor visualización. (Eleorraga & Gonzalez, 2019, p.161)

El diseño del modelo 7S' de McKinsey, es un esquema dinámico que permite la interacción entre todos sus elementos y una optimización de resultados, lo que se busca es que la cooperativa aplique dicho modelo con gestiones que darían un cambio a la organización; de igual forma, este modelo podrá generar una idea global de las bases de la organización, sin embargo, la decisión recae en manos del Consejo Administrativo y de la gerencia, quienes evaluarán si tienen los recursos para subsanar todas las deficiencias o únicamente las más urgentes. (Eleorraga & Gonzalez, 2019, p.161)

El elemento que presenta mayor deficiencia es la de Staff, parte fundamental para toda organización porque el capital humano es vital para el funcionamiento de esta, a pesar de ello, los resultados reflejaron que esa deficiencia no repercute a que los colaboradores cumplan a cabalidad con sus funciones. (Eleorraga & Gonzalez, 2019, p.161)

No se refleja que en la organización exista una total integración en lazos de compañerismo y/o amistad con todos los miembros de la cooperativa; esta podría ser una razón de que, en los eventos organizados por la cooperativa, la gran mayoría de colaboradores no son partícipes, teniendo solo como único objetivo el cumplir a cabalidad con sus funciones. (Eleorraga & Gonzalez, 2019, p 163)

2.2 Planteamiento del Problema de Investigación

2.2.1 Enunciado del problema

En Honduras las Mypimes son la clave de la economía, por lo cual es primordial el constante crecimiento de las empresas, en la actualidad han sido afectadas por la pandemia, ocasionando el desempleo y el cierre de diversas empresas, para poder obtener resultados favorables se deben de realizar un desarrollo organizacional.

Existen diferentes factores que inciden negativamente en el desarrollo de las Mypimes, hay muchas empresas que carecen de legalidad, esto excluye de la seguridad social laboral al no contar con un permiso operacional, carecen de la baja calidad de los productos que ofrecen, mano de obra de baja calificación.

Las Mypimes no cuentan con herramientas que le permita planear correctamente su producción, se requiere de un sistema que les permita medir y controlar la calidad. Se presenta constante diferencia en existencia y no tiene la capacidad de surtir sus pedidos grandes o especiales se presenta una mala distribución en el trabajo.

El problema es la falta de innovación y de tecnología, existen pocos sistemas específicamente en las Mipymes, y de estas la mayoría no cuentan con una buena capacidad de adaptación, y es lo que provoca que las Mypimes no puedan desarrollar todo su potencial.

2.2.2 Formulación del problema

Con la información anterior realizada se sustenta un estudio que enfoque el Modelo Organizacional de las 7'S de McKinsey en las Mypimes de Tegucigalpa, considerando la falta de empleo y conocimientos en Honduras.

Hoy en día hay mucha competitividad en las empresas, deben explorara nuevos métodos para crecer en el entorno, el compromiso de la empresa es el trabajo que existe en equipo para tener un éxito en el futuro.

La estrategia de una empresa es el compromiso que debe tener y que se debe requerir del modelo organizacional de las 7'S de McKinsey, saber identificar los retos que se pueden dar en un negocio.

Es de mucha importancia en la actualidad que las pequeñas y medianas empresas tenga de un compromiso de sobresalir en el entorno, dejar el miedo atrás y enfocarse en lo positivo y adaptarse a nuevas reglas y la competitividad actual en los mercados.

En virtud de lo anterior, es conveniente realizar un estudio mediante la utilización de las 7'S de modelo de McKinsey en descubrir las oportunidades de mejora.

2.3 Preguntas de Investigación

1. ¿Cómo se puede describir la estrategia de las Mypimes en la Ciudad de Tegucigalpa?
2. ¿Cómo se puede describir la estructura de las Mypimes en la Ciudad de Tegucigalpa?
3. ¿Cómo se puede describir las habilidades del personal en las Mypimes en la Ciudad de Tegucigalpa?
4. ¿Cómo se puede describir los sistemas de las Mypimes en la Ciudad de Tegucigalpa?
5. ¿Cómo se pueden describir el estilo de liderazgo de las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa?
6. ¿Cuáles son las técnicas utilizadas para mantener la motivación del personal hacia la mejora de las Mypimes en la Ciudad de Tegucigalpa?
7. ¿Cómo se pueden describir los valores compartidos en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa?

2.4 Variables de Investigación



Figura 2.1 Diagrama de variables Fuente: (Escuela de Dirección de Empresas, 2021)

2.5 Justificación de la Investigación

Con la siguiente investigación se busca realizar un diagnóstico acerca del modelo organizacional conforme las 7's en las MiPymes de la ciudad de Tegucigalpa, considerando las variables estrategia, estructura, sistemas, habilidades, personal, estilo de liderazgo y valores compartidos; con la finalidad de identificar oportunidades de mejora.

Lo que algunos consideran relevante para investigar puede no serlo para otros, pues suele diferir la opinión de las personas. Sin embargo, es posible establecer criterios para evaluar la utilidad de un estudio propuesto, los cuales, evidentemente, son flexibles y de ninguna manera son exhaustivos. (Hernández, 2014, p.40)

Los siguientes criterios se consideran relevantes al momento de realizar la investigación:

- **Conveniencia:** esta investigación sirve para que las Mypimes mejoren su estrategia a corto y largo plazo. Ayuda a identificar, implementar y desarrollar las variables necesarias para el crecimiento de la operativa del negocio.
- **Relevancia social:** el aporte social que brinda la investigación es a los empresarios de Mypimes en Tegucigalpa, ayudando a estos a la mejora continua de su negocio y así contribuyendo a la economía nacional.
- **Implicaciones practicas:** el objetivo de la investigación es brindarle a las Mipymes el diagnostico de las variables necesarias para el crecimiento organizacional, esto ayuda al análisis y correcta aplicación de variables. También le sirve al futuro emprendedor, ya que brinda un estudio directo de todos los elementos de la organización.
- **Valor teórico:** La investigación brinda una recopilación teórica sobre el modelo organización conforme a las 7's de McKinsey para las Mipymes en Tegucigalpa, este brinda un enriquecimiento a los actuales y futuros empresarios de estas en Tegucigalpa o a nivel nacional. Asimismo, se conoce la importancia de la aplicación de las variables y como estas afectan las empresas, ya sea al aplicarlas o no aplicarlas.
- **Utilidad metodológica:** La utilidad de la investigación radica en el conocimiento nuevo por adquirir sobre el beneficio y mejora de la aplicación de nuevas estrategias basándonos en el diagnóstico de un modelo organizacional con diferentes variables. Adicionalmente, el estudio realizado en un sector del territorio nacional puede ser de gran aplicabilidad a nivel nacional.

2.6. Delimitación de la investigación

En la presente investigación se tomaron en consideración los aspectos siguientes:

- Criterio Geográfico: La ciudad de Tegucigalpa
- Criterio Temporal: Se llevó a cabo dentro del segundo trimestre del año 2022, el cual está conformado por abril, mayo y junio.
- Criterio de Clasificación: Diagnostico del modelo organizacional conforme a las 7's en la Mypimes de la ciudad de Tegucigalpa.

III. OBJETIVOS

3.1. Objetivos General

Realizar un diagnóstico del modelo organizacional conforme las 7'S en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa, mediante las siguientes consideraciones: estrategia, estructura, sistemas, habilidades, personal, estilo de liderazgo y valores compartidos; con la finalidad de identificar oportunidades de mejora.

3.2. Objetivos Específicos

1. Describir la estrategia de las Mypimes en la Ciudad de Tegucigalpa.
2. Describir la estructura de las Mypimes en la Ciudad de Tegucigalpa.
3. Describir las habilidades del personal de las Mypimes en la Ciudad Tegucigalpa.
4. Describir los sistemas y procesos de las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa.
5. Describir los estilos de liderazgo de las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa.
6. Describir las técnicas utilizadas para mantener la motivación del personal hacia la mejora de las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa.
7. Describir los valores compartidos en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa.

IV. MARCO TEÓRICO

4.1 Análisis del Entorno

4.1.1 Macroentorno

Con la finalidad de describir el Diagnóstico del Modelo Organizacional conforme a las 7'S de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa y adquirir información sobre los factores externos que tienen impactos positivos o negativos que no se pueden controlar como son: políticos, económicos, tecnológicos, sociales, ambientales entre otros.

En cuanto al análisis del macroentorno, afirman: “Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad” (Martínez & Milla, 2012, p. 34).

Cabe mencionar que para el análisis del macroentorno del Diagnóstico del Modelo Organizacional conforme a las 7'S de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa se empleara de la herramienta de análisis estratégico “PESTEL” que nos brinda una perspectiva de la situación real y de las tendencias en los negocios. Sin embargo, las influencias del entorno no tienen el mismo efecto en todas las organizaciones. (Martínez & Milla, 2012).

Según permite identificar cómo pueden afectar a las organizaciones las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas (medioambientales) y legales. De aquí se obtienen los «datos» generales para identificar los principales motores del cambio. Estos motores del cambio serán distintos en función de cada sector y de cada país. (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006, p. 64)

Para realizar el análisis del macroentorno se toma también en consideración el factor de la competitividad empresarial con la finalidad de analizar de qué manera y con qué recursos se apoyan para que los negocios sean altamente competitivos.

A continuación, se muestran los factores principales que tienen impactos directos en las organizaciones.

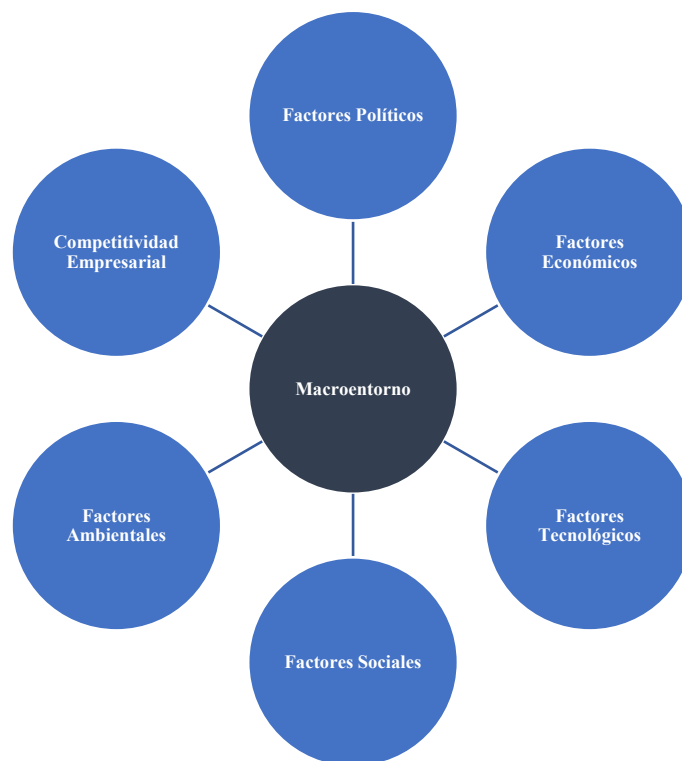


Figura 4.1. Diagrama del Análisis del Macroentorno Fuente: (Kotler & Armstrong, 2012, p.71)

4.1.1.1 Factores Políticos

Los procesos políticos y la legislación tienen influencia en las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Cabe destacar que las legislaciones gubernamentales pueden tener impactos negativos o positivos de manera evidente en una empresa (Martínez & Milla, 2012, p.36).

“Consiste en leyes, instituciones gubernamentales y grupos de presión que influyen en diferentes organizaciones e individuos en una determinada sociedad y los limitan” (Kotler & Armstrong, 2012, p.81).

Dentro de la poca información disponible, otro obstáculo visible es la falta de una definición precisa de los que se considera una MIPYME en términos de número de empleados, capital de inversión, por industria, por exportaciones directas o indirectas, la cual sirva de punto de partida para desarrollar un estudio que ayude a facilitar en forma precisa la información que facilite el desarrollo de acciones y políticas que incentiven la innovación y creatividad de las MIPYME hondureñas, bajo políticas claras que promuevan la competitividad necesaria en este sector. (Amaya & Macías, 2015, p.92)

4.1.1.2 Factores Económicos

“La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad” (Martínez & Milla, 2012, p. 35).

“Existen multitud de factores económicos influyentes en el entorno de una sociedad, pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector, por lo tanto, la sociedad deberá escoger aquellos cuya evolución puede resultar útil consultar” (Martínez & Milla, 2012, p. 35).

Esta situación no solo afecta a las grandes empresas y corporaciones, sino que ha expuesto a la misma necesidad a la micro, pequeña y mediana empresa de nuestro país, las cuales requieren de un mayor apoyo y mecanismos que les ayuden a ser más competitivas, especialmente, a competir con ideas innovadoras en sus procesos productivos, implementando conceptos de calidad en la producción de los productos e innovar técnicas para la reducción de sus costos productivos. (Amaya & Macías, 2015, p.88)

La apertura económica, los tratados de libre comercio y la globalización en los últimos años han marcado un significativo incremento en los niveles de competencia entre las empresas productoras de bienes y servicios. Esta tendencia exige a las empresas ser más competitivas e innovadoras al generar productos y servicios que vengan a satisfacer los nuevos requerimientos de los mercados de consumidores y compradores. (Amaya & Macías, 2015, p.88)

Otro aspecto fundamental que hoy en día pueden utilizar las MIPYMES para generar nuevas oportunidades, es el uso de herramientas como la internet y las redes sociales, las cuales, mediante su utilización adecuada, pueden convertirse en una excelente herramienta que contribuya con este sector a expandir su mercado de forma económica y oportuna. (Amaya & Macías, 2015, p.88)

La crisis económica de los años noventa dejó claro que hay una diferencia entre el comportamiento y desarrollo de las microempresas de subsistencia y las empresas con cierta acumulación de capital, división de trabajo, etc. Debido a barreras de entrada muy bajas, la primera categoría creció significativamente en términos numéricos, es decir, hubo un flujo de desocupados hacia este segmento, sobre todo hacia las actividades económicas de calzado y corte y confección, por sus pocos requisitos en términos de inversiones en tecnología. (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2002, p.10)

Hubo un aumento fuerte en la oferta de ese tipo de empresas, sin tener una demanda correspondiente, por la cual su situación económica más bien se deterioró. Este fenómeno confirma la tesis, que las microempresas en su mayoría son resultado de la pobreza (como resultado de crisis económicas) y no la solución a la misma. Por otro lado, la crisis económica redujo el número de empresas de la segunda categoría: no son empresas que funcionan como una maya o protector social. (CEPAL, 2002, p.10)

Condición favorable para Honduras es que goza de la excepción a la obligación de eliminar los subsidios a las exportaciones en general a partir de 2003, según los acuerdos de la OMC al respecto. Esta excepción podría aprovecharse en los próximos años como mecanismo para la atracción de inversiones dado que en la región de CA y el Caribe únicamente Honduras, Nicaragua y Haití podrán mantener ese beneficio. Sin embargo, eso suele ser imposible si el país no cambia su visión de desarrollo industrial y exportador: exportaciones de materias primas y salarios bajos no son suficientes para asegurar a mediano y largo plazo la competitividad en el mercado mundial. Honduras tendrá que desarrollar una estrategia de desarrollo con base en mayores valores agregados a sus productos. Hasta la fecha, no se ha implementado una conversión industrial para las MIPYMES. (CEPAL, 2002, p.12)

4.1.1.3 Factores Tecnológicos

Los resultados de la Encuesta de empresas sugieren también factores que distinguen a una empresa exitosa en Honduras: a) Tamaño de la empresa más allá de nivel de microempresa; b) Vínculo al mercado externo (las empresas exportadoras e importadoras se encuentran en ventaja en comparación con las que solo operan en el mercado interno); c) Capital humano (aquellas empresas que más valoran la capacitación en temas empresariales y que están lideradas o integradas por personas con educación media o superior, tienen mayor capacidad de crecer y de enfrentar con éxito las adversidades); d) Multiactividad (la diversificación reduce el riesgo, aumentando así la probabilidad de éxito empresarial); y, e) Formalidad (las empresas formales son en promedio más exitosas que las informales). Este importante hallazgo resalta la importancia de impulsar instrumentos que reduzcan el alto grado de informalidad en que operan las empresas, faciliten la realización de operaciones productivas y la operación de los negocios, orienten los servicios de formación y capacitación para el trabajo y ofrezcan servicios que ayuden a la creación, crecimiento y desarrollo de las empresas, aumento de su productividad y fomento de su competitividad. (Consejo Hondureño de la Empresa Privada [COHEP], 2013, p.20)

Los medios más relevantes para incentivar la aparición de estos factores (expansión del negocio, aumento de la rentabilidad, elevar la productividad de los RRHH para un trabajo más inteligente, reducir los costos e incrementar la competitividad) requieren que además de introducir mejoras al clima de negocios, se incentive un mayor uso de las TICs por parte de las empresas; la explotación de las tecnologías. (COHEP, 2013, p.20)

“Los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites en los sectores existentes” (Martínez & Milla, 2012, p. 35).

4.1.1.4 Factores Sociales

Las empresas pymes deben desarrollar sus procesos evitando causar daños ambientales. Asimismo, deben estar enfocadas en alcanzar sus objetivos estratégicos mediante una correcta y efectiva administración. No obstante, en muchas ocasiones los aspectos ambientales no son considerados dentro de la planificación de las empresas, por lo que pueden generarse impactos negativos al ambiente. (González, 2019, p.2)

La incorporación de la gestión ambiental en las empresas contribuye a incrementar la competitividad de las mismas al mejorar su desempeño ambiental, sin causar impactos ambientales, y al cumplir las normas ambientales. Sin embargo, en la mayoría de las pymes la gestión ambiental no es un elemento relevante debido a su elevado nivel de informalidad, el poco control que ejercen las autoridades ambientales para el cumplimiento de la normativa ambiental, el desconocimiento de la normativa ambiental y su escasa aplicación, las dificultades económicas, la poca disponibilidad de tecnología y el alto costo de las mismas así como el poco acceso a financiamiento, la poca difusión de criterios de producción limpia y prevención de contaminación, la dificultad para contratar personal calificado y la falta de información sobre su desempeño ambiental. (González, 2019, p.2)

Resultados obtenidos para las mipymes orenses evidencian que en la dimensión ambiental destacan como punto fuerte, la aplicación de prácticas ambientales que involucran minimizar el consumo de energía, agua, materias primas contaminantes y el reciclaje, y como puntos débiles se encontraron aspectos relacionados con la medición del desempeño ambiental, la capacitación de los trabajadores de la empresa en temas ambientales, y la cuantificación y reducción del desperdicio. (González, 2019, p.2)

“En el caso de la gestión ambiental, para su medición se utilizan como indicadores: política ambiental de la empresa, estrategia para proteger el medio ambiente, concientización y capacitación del personal en temas ambientales y administración del desperdicio” (González, 2019, p.2).

4.1.1.5 Factores Ambientales

Honduras posee una gran riqueza natural gracias a su diversidad climática, extensos bosques, diversidad de relieves geográficos, abundantes mantos acuíferos, acceso a dos océanos y una gran capacidad de generar energía renovable. En las últimas décadas dichas condiciones han sufrido efectos por prácticas agrícolas, mineras y forestales no sustentables. Adicionalmente, la vulnerabilidad a desastres naturales y a los efectos globales del cambio climático presiona sobre las empresas. Existen sin embargo claras líneas de acción para enfrentar las amenazas existentes. El desafío para el país pasa por adaptar sus actividades económicas a este nuevo escenario, lo cual implica costos de transformación, pero a la vez abre la oportunidad para desarrollar nuevas tecnologías en este campo. (International Labour Organization [ILO], 2013, p.121)

Marco institucional. Legislación. Honduras cuenta con un marco legal (la Constitución, la Ley General del Ambiente²⁴⁰, tratados regionales e internacionales) bien delimitado en materia de medioambiente. Aun cuando ciertas funciones medioambientales están delegadas a nivel regional y a los gobiernos municipales (ej. las licencias para proyectos de bajo impacto), todavía prevalece una gran centralización de las decisiones y de los procesos que tienen que ver con el medioambiente. Un marco completo de gestión de desechos no está definido. (ILO, 2013, p.121)

Las empresas hondureñas son altamente vulnerables a los desastres naturales y otros factores medioambientales. Los fenómenos que más afectan a Honduras son las inundaciones, precipitaciones y tormentas y los deslizamientos de tierra. El Huracán Mitch (1998), por ejemplo, ocasionó graves pérdidas al sector agropecuario al afectar más del 29% de las tierras aptas para sembrar, además de ocasionar pérdidas por más de US\$ 3,793.6 millones, de los cuales 2,031.4 millones fueron en el sector agropecuario²⁴². Distintos indicadores dan cuenta de esta vulnerabilidad. Según el Índice de Riesgo Climático²⁴³, Honduras registra 60 eventos entre 1992 y 2011, y un promedio de pérdidas económicas del 2.8% del PIB, convirtiéndose en uno de los países con mayores eventos climatológicos y pérdidas económicas. (ILO, 2013, p.123)

4.1.1.6 Competitividad Empresarial

El Centro de Servicios de Desarrollo Empresarial (2008) del INFOMIPYME (Red de Caja de Herramientas MIPYME) adscrito al Consejo Hondureño de la Empresa Privada (COHEP), señala que la apertura económica de los últimos años se ha caracterizado por un aumento en los niveles de competencia, lo que ha expuesto a las pequeñas y medianas empresas a nuevas e inciertas condiciones de producción y comercialización, lo que les dificulta el acceso directo a los mercados por las deficiencias en la tecnología utilizada, dificultad de acceso a créditos y la baja eficiencia en la oferta de servicios de desarrollo empresarial y asistencia técnica. Estos factores se deben en gran medida a la falta de un mercado de servicios de desarrollo empresarial. (Amaya & Macías, 2015, p.89)

Al referirse a las PYME, en su estudio sobre Competitividad del sector empresarial, Cevallos (2008) indica que las pequeñas y medianas empresas vienen siendo objeto, de manera creciente, de numerosas investigaciones y análisis, tanto en los países industrializados como en los que están en desarrollo. Su progresiva importancia en el proceso de crecimiento económico de los países se debe, fundamentalmente, al empleo que generan en un contexto en donde conviven dos situaciones. Por un lado, una creciente demanda de empleo (de baja calificación) por parte de los jóvenes que cada año se integran a la población económicamente activa (PEA) y por el otro, la imposibilidad del sector moderno de la economía de absorber la demanda de empleo. (Amaya & Macías, 2015, p.93)

Todo ello en un escenario en donde la innovación y la mayor calificación laboral son variables claves para mantener la competitividad de las empresas. Uno de los argumentos que presentan los empresarios hondureños del sector MIPYME cuando se habla de servicios de desarrollo empresarial, es que el servicio que se les brinda es muy teórico, de costo elevado y con falta de información, lo cual es insuficiente para contrarrestar las nuevas e inciertas condiciones de producción y comercialización que enfrentan las MIPYME. En respuesta a esta problemática, para hacer frente a los nuevos retos, este rubro requiere de herramientas para desarrollar ideas innovadoras que contrarresten las deficiencias y limitaciones en tecnología, acceso a créditos, altos costos y baja calidad de productos, que forma que les permita un mejor desarrollo y ser más competitivos. (Amaya & Macías, 2015, p.93)

En síntesis, con este proyecto se busca establecer los lineamientos que permitan identificar las necesidades y exigencias actuales de las MIPYME hondureñas, facilitando al mismo tiempo los mecanismos necesarios para el acceso a financiamiento, asesoría especializada, capacitación de mano de obra, apoyar el mercadeo de los productos o servicios, implementación de calidad y mecanismos de producción innovadores para poder afrontar los retos en un mercado cada día más competitivo y globalizado. (Amaya & Macías, 2015, p.93)

4.1.2 Microentorno

El microentorno se refiere al entorno que comprende todos los actores del entorno inmediato de una organización que influye en el desempeño de la empresa, ya que tienen una relación directa con las operaciones comerciales regulares de la empresa. Es importante para una organización monitorear y analizar todos los elementos de su microentorno.

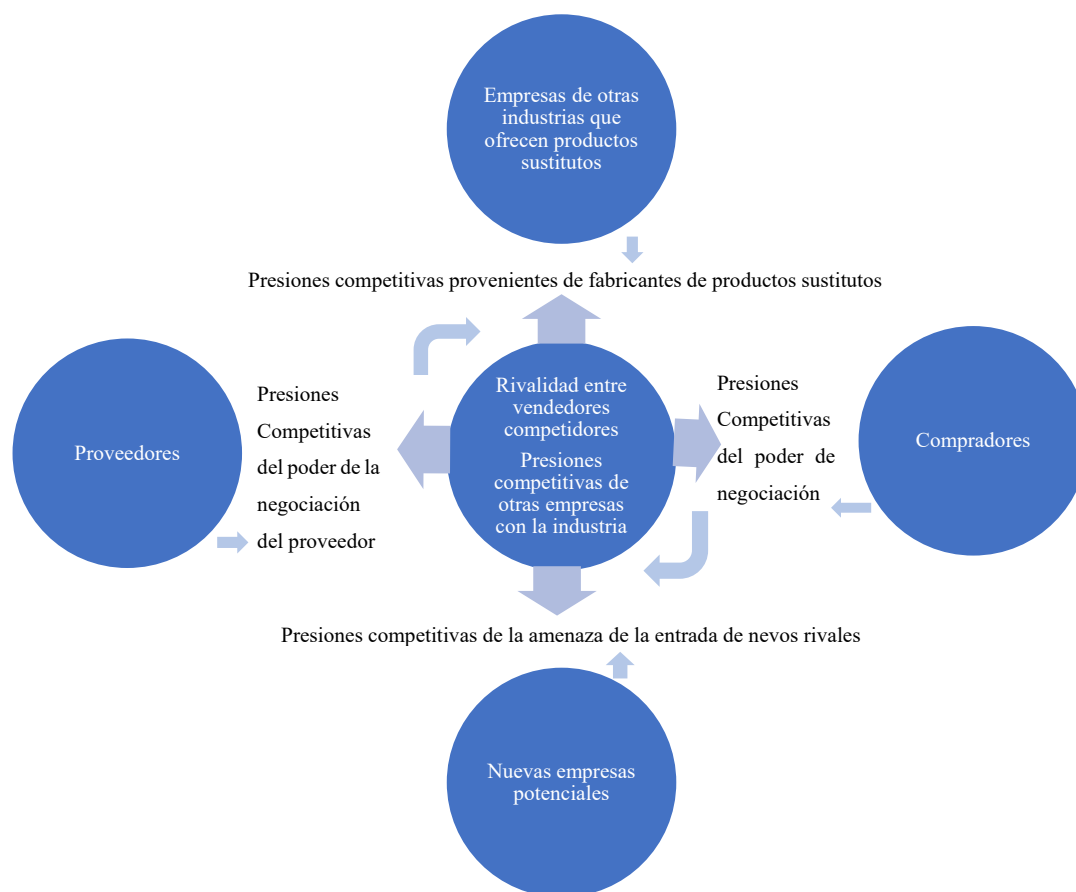


Figura 4.2 Modelo de competencias de cinco fuerzas Fuente: (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012)

Michael Porter sostiene en su primer libro “Estrategia Competitiva” que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas: el poder del cliente, el poder del proveedor, los nuevos competidores entrantes, la amenaza que generan los productos sustitutivos y la naturaleza de la rivalidad. (ThePowerMBA, 2019)

El modelo de las 5 fuerzas es una herramienta importante para comprender las principales fuerzas competitivas que actúan en una industria. Esto puede ayudarlo a evaluar el atractivo de una industria y señalar áreas en las que puede ajustar su estrategia para mejorar la rentabilidad.

Estudiar el microentorno por parte de las empresas es imprescindible. Esto se debe a que los productos requieren de muchos pasos para llegar al cliente final, y una buena relación con los actores que participan en ese proceso es fundamental.

A diferencia del macroentorno, la empresa si tendrá poder para influenciar a estas fuerzas. Todo ello dependiendo de factores como el tamaño de la empresa, la exclusividad de su producto o servicio, los recursos financieros de los que disponga, el grado de conocimiento de sus clientes o el nivel de autosuficiencia entre muchos otros. (Ranís, 2016)

4.1.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Cuando se empieza a gestar los planes del Marketing, la gerencia siempre está en constante comunicación con otros grupos de la empresa tales como finanzas, fabricación y calidad, investigación y desarrollo, alta gerencia. El alto mando crea la misión, las políticas de organización y estrategias. Los planes del marketing toman la decisión basándose en los métodos establecidos por el alto mando. (Kotler & Armstrong, 2013, p.57)

Los proveedores son una pieza relevante del entorno global de entrega de importancia a todos los clientes de la organización. Así mismo esta entrega los recursos que la organización requiere con el fin de crear sus servicios y bienes. Se trata al máximo de evitar problemas con los proveedores. (Kotler & Armstrong, 2013, p.69)

“Los proveedores constituyen el origen de los productos y los recursos para producir los bienes y servicios. Las relaciones con los proveedores condicionan la oferta de la empresa y son claves para la generación de valor y la ventaja competitiva” (Esteban & Mondéjar, 2013, p.76).

4.1.2.2 Rivalidad entre empresas competidoras

Los competidores refieren que el marketing establece que, para tener éxito, una empresa debe proporcionar a sus clientes mayor valor y satisfacción que los competidores. Por lo tanto, el mercadólogo debe hacer algo más que simplemente adaptarse a las necesidades de los consumidores meta; también debe obtener ventaja estratégica mediante el posicionamiento vigoroso de su oferta en la mente de los consumidores en comparación con las ofertas de las empresas de la competencia. (Kotler & Armstrong, 2013, p. 69)

La competencia reúne tipos, estrategias y estructuras de los rivales que participan en un mercado semejante, logrando el propósito que el producto pueda ser entendido y comprendido por quienes la consuman como distinto en comparación a los demás, y de esta manera que nos permita obtener una superioridad competitiva. (Esteban & Mondéjar, 2013, p.76)

4.1.2.3 Poder de negociación de los clientes

“Son los actores más importantes dentro del microentorno de la empresa. La meta de la red complete de entrega de valor es atender a los clientes meta y crear vínculos vigorosos con ellos” (Kotler y Armstrong, 2013, p. 70).

En función de los clientes, la organización necesita analizar los cinco modelos de mercados: los mercados de consume consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios de consumo personal; los mercados industriales compran bienes y servicios para procesarlos ulteriormente o usarlos en su proceso de producción; los mercados de distribuidores compran bienes y servicios para revenderlos y obtener una utilidad; los mercados gubernamentales están formados por dependencias del gobierno que adquieren bienes y servicios para producir servicios públicos o transferirlos a quienes los necesitan; y, los mercados internacionales comprenden todos los tipos de compradores mencionados pero ubicados en distintos países, e incluyen consumidores, productores, revendedores y gobiernos. (Esteban & Mondéjar, 2013, p.70)

“Los clientes son parte de una de las fortalezas más relevantes del medio, ya que se convierten en uno de los elementos del intercambio y su transformación afectan claramente sobre la práctica del Marketing” (Esteban & Mondéjar, 2013, p.76).

4.1.2.4 Entrada potencial de nuevos competidores

Las empresas de nuevo ingreso a un mercado traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de establecer para sí un lugar seguro en el mercado y, algunas veces, recursos sustanciales. La gravedad exacta de la amenaza de ingreso en un mercado particular depende de dos clases de factores: las barreras al ingreso y la reacción esperada de las empresas ya en el mercado ante dicho nuevo ingreso. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, p.59)

“Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado” (ThePowerMBA, 2019)

Cuanto menos tiempo y dinero le cueste a un competidor ingresar al mercado de una empresa y ser un competidor efectivo, más se debilitará significativamente la posición de una empresa establecida. Una industria con fuertes barreras de entrada es ideal para las empresas existentes dentro de esa industria, ya que la empresa podría cobrar precios más altos y negociar mejores condiciones.

4.1.2.5 Desarrollo potencial de productos sustitutos

“Las empresas de una industria resienten una presión competitiva por las acciones de las compañías de una industria relacionada cuando los compradores consideran los productos de ambas industrias buenos sustitutos” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, p.63).

Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Debemos estar siempre atentos a las novedades de nuestro sector y a la influencia que dichas novedades pueden tener sobre nuestra organización. (ThePowerMBA, 2019)

Las empresas que producen bienes o servicios para los que no existen sustitutos cercanos tendrán más poder para aumentar los precios y fijar condiciones favorables. Cuando hay sustitutos cercanos disponibles, los clientes tendrán la opción de renunciar a comprar el producto de una empresa y el poder de una empresa puede debilitarse.

“Mientras menor sea el precio de los sustitutos, mayor su calidad y desempeño y menores sean los costos de cambio para el usuario, más intensas serán las presiones competitivas de los productos sustitutos” (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, p.63).

4.2 Teorías de Sustento

4.2.1 Teoría de Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional se concentra en el lado humano de la institución, es decir los valores, las actitudes, las relaciones y el clima organizacional, los mismo que se basan en las personas más que en los objetivos, la estructura o las técnicas que emplea la organización. (Segredo, 2015, p.5)

Según Beckhard (1969), “el desarrollo organizacional, en su contexto originario del mundo empresarial y productivo, pretende incidir en los procesos dinámicos y recursos humanos para lograr una mejora del funcionamiento y actuación de una organización”, mientras que Chiavenato (2009) considera que el Desarrollo Organizacional “está profundamente asociado con los conceptos de cambio y de capacidad de adaptación de la organización a los cambios”, definiciones que se conjugan y direccionan hacia un mismo fin. (Torres, Falconí, & Ramírez, 2019, p.7)

Para Robbins y Judge (2013, p. 587), desarrollo organizacional “es un término que se usa para agrupar un conjunto de intervenciones para el cambio planeado sobre la base de valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados”. (Torres, Falconí, & Ramírez, 2019, p.7)

Según Hornstein (1971, citados en De Faría, 2004), los orígenes del desarrollo organizacional se sitúan en el año de 1924, en el estudio hoy ya antológico de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, Estados Unidos. Allí fue donde se estudiaron los efectos sobre los índices de producción de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el desarrollo medio de los estudios, se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado. (Torres, Falconí, & Ramírez, 2019, p.8)

“El desarrollo organizacional es un factor preponderante en las organizaciones y no se puede prescindir del tratamiento y manejo eficiente y eficaz de intangibles que percuten directamente en el comportamiento y, por ende, en los objetivos de la organización” (Torres, Falconí, & Ramírez, 2019, p.13).

En la actualidad, la competitividad en cada una de las organizaciones exige nuevas formas de compromiso, de ver los hechos, decidir y dirigir, pensar para desarrollar procesos más efectivos en el cumplimiento de cada una de sus actividades. Por eso, según Schein (1988), la esencia de una cultura es el conjunto de creencias que comparten todos los miembros de una organización; funcionan sin que el individuo tenga conciencia de ello, en relación con el funcionamiento de la organización y su entorno. Por esto, las organizaciones presentan desafíos constantes por asegurar un lugar frente a la competencia. La competitividad ha dejado de un lado a las organizaciones tradicionales para dar lugar a las organizaciones inteligentes, las cuales deben estar en constante aprendizaje con su entorno, donde la construcción del aprendizaje esté en la construcción de una visión sistemática e innovadora, según las demandas del entorno social. (Torres, Falconí, & Ramírez, 2019, p.14)

Organización: menciona el mismo Karpt (2006), que es la coordinación de actividades de todos los individuos que integran una empresa, para obtener el máximo provecho de los recursos materiales, técnicos y humanos para el cumplimiento de metas y objetivos que persigue cada una de las empresas. (Torres, Falconí, & Ramírez, 2019, p.17)

Está formado por dos descriptores: desarrollo y organización, los mismos que, desde el punto de vista administrativo, se pueden definir como:

“Desarrollo: según Karpt (2006), es la implementación de estrategia para la formulación de un proceso, de un cambio, y así aprovechar las oportunidades que se interaccionan para la realización de sus potencialidades” (Torres, Falconí, & Ramírez, 2019, p.17).

“Según Lippitt (1986), el desarrollo organizacional constituye el fortalecimiento de todos aquellos procesos en los que interactúa el ser humano dentro de las organizaciones; aportando metodologías orientadas al mejoramiento del funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos” (Falconí, & Ramírez, 2019, p.17).

Según De la Sierra (1993), el desarrollo organizacional es considerado como un esfuerzo que realizan las organizaciones frente a los cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos, para establecer una armonía entre la estructura formal, los medios técnicos y los recursos humanos para regular el comportamiento de sus integrantes por una cultura que genere valor a cada uno de sus procesos. (Torres, Falconí, & Ramírez, 2019, p.18)

Ante la situación expuesta en los temas, según Bennis (1969) menciona que el desarrollo organizacional es considerado como la respuesta al cambio, genera una estrategia educativa con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras en las organizaciones de tal forma que puedan adaptarse a mejorar las tecnologías, antes las demandas del siglo XXI (Torres, Falconí, & Ramírez, 2019).

Con la existencia del desarrollo organizacional que vincula el estudio de factores como: cultura organizacional, clima organizacional, comportamiento organizacional, adaptación al cambio, entre otras, también nos damos cuenta de que actualmente existen factores intangibles como: el comportamiento de los trabajadores, su motivación, liderazgo y una variable de suma importancia que agrupa otros intangibles como es la cultura organizacional. Así, Lugo (2015, p. 85) menciona: “El desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización. (Torres, Falconí, & Ramírez, 2019, p.21)

El desarrollo organizacional es un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones”. Mientras tanto, González (2009) menciona que la cultura organizacional “es el repertorio de conductas, la manera de proceder y actuar de una organización en concordancia con los objetivos y metas. Refleja la imagen de la organización. Es como la personalidad de la organización”. (Torres, Falconí, & Ramírez, 2019, p.21)

Ghosh (2006), citando a los clásicos Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki, menciona que el origen del desarrollo organizacional data del año 1924, con el estudio de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company en Estados Unidos, a través de un estudio sobre el efecto que las condiciones laborales tenían sobre el rendimiento y productividad de los trabajadores. Sin embargo, se apunta que el movimiento como tal surge a partir de 1962, como un conjunto de ideas con respecto al hombre, la organización y el ambiente, buscando el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. (Torres, Falconí, & Ramírez, 2019, p.25-26)

McGregor (1960) plantea la teoría X y la teoría Y. La primera radica en la creencia tradicional de la supervisión constante al trabajador; mientras que la segunda supone que el trabajo es una actividad humana, natural y capaz de brindar placer y realización personal. (Torres, Falconí, & Ramírez, 2019, p.26)

Como teoría administrativa, el desarrollo organizacional constituye un movimiento que surge a principios de los sesenta como consecuencia de un conjunto de ideas e investigaciones de carácter humano relacionista. Tiene sus raíces en la idea de una organización y un sistema social. (Torres, Falconí, & Ramírez, 2019, p.26)

“Ouchi (1981) aborda la Teoría Z, la cual busca crear una nueva cultura organizacional donde la gente encuentre un ambiente laboral integral que permita la superación propia y, por ende, de la organización” (Torres, Falconí, & Ramírez, 2019, p.26).

Según Gallegos (2003, p. 7), el desarrollo organizacional es “una estrategia que involucra en todas sus etapas a los miembros de una organización y asume su cultura; ejecuta, a partir de los resultados de un diagnóstico organizacional, un plan de cambio orientado a desarrollar la eficiencia y efectividad de la organización”, siendo su objetivo incrementar la capacidad de respuesta de la organización a las demandas internas y externas, considerando como premisas para su cumplimiento un profundo sentido de pertenencia por parte de los miembros en general, es decir, autoridades y empleados. (Torres, Falconí, & Ramírez, 2019, p.27)

El modelo de las 5 C del trabajo en equipo es una teoría creada por Tom Peters (2002) y nace a través de una investigación en que se estudia qué cosas tienen en común los equipos de alto rendimiento, y es considerado como una de las opciones más contemporáneas para la evolución administrativa en las organizaciones; este modelo contempla a la complementariedad, comunicación, coordinación, confianza y compromiso. (Torres, Falconí, & Ramírez, 2019, p.51)

Las teorías del comportamiento organizacional han estado evolucionando en el transcurso del tiempo y se han estado integrando diversos temas en los procesos empresariales y de investigación, como por ejemplo la SL, la motivación (Steers, Mowday y Shapiro, 2004), la calidad de vida en las personas, el medio ambiente de trabajo, el compromiso organizacional y más recientemente la teoría del bienestar laboral. (Torres, Falconí, & Ramírez, 2019, p.51)

El autor Lanz (2001), ante el colapso de los viejos paradigmas organizacionales, estudia el enfoque de las organizaciones transcomplejas promovido por el impacto de las corrientes posmodernas en la cultura organizacional, basado en la implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación. (Torres, Falconí, & Ramírez, 2019, p.97)

Es necesario comprender que la Teoría del Desarrollo Organizacional y la Teoría de la Innovación necesitan evolucionar al emerger en la praxis, perspectivas de naturaleza sociopsicológica, sociopolítica y socioeconómica que se afirman en concepciones como la actividad creadora (Abad, 2008), el trabajo como valor socio productivo (Petit y Abad, 2009), ambos elementos profundamente diversificadores en el interés por alcanzar el desarrollo integrado. (Torres, Falconí, & Ramírez, 2019, p.97)

El análisis de la estructura organizacional se enmarca en la Teoría de la Contingencia Estructural, la cual surge para mostrar, a partir de diferentes investigaciones, que no existe una única forma de estructuración, pues la división del trabajo y su coordinación, dependerán de diversos factores y de las condiciones en las cuales la organización opera. (Torres, Falconí, & Ramírez, 2019, p.102)

4.2.2 Teoría de Desarrollo Organizacional Modelo de las 7'S de McKinsey

Las 7'S de la estructura organizativa de McKinsey es un modelo de gestión que describe los 7 factores necesarios para organizar una compañía holística y eficaz. Juntos estos 7 factores determinan la manera en la cual opera una corporación. Los gerentes deben considerar los 7 factores, para estar seguros de que podrán implementar una estrategia de forma exitosa. Ya sea ésta grande o pequeña. Son todas interdependientes, así que, si no se presta atención a cada una de ellas, puede afectar a todas las demás. (Escorcía & Pérez, 2014, p.47)

La teoría de las 7's de McKinsey nace en 1977 cuando realizan un estudio de la compañía McKinsey & Company donde basaron un análisis en la relación que tienen la estrategia, estructura y efectividad. "Los problemas de estructura, a pesar de su innegable importancia, no son sino una pequeña parte de la cuestión de la eficiencia de la administración". (Thomas & Waterman, 1982, p.8)

La teoría se basa en 7 variables interdependientes: estructura, estrategia, personal, estilo de liderazgo, sistemas, valores compartidos y habilidades. El Modelo 7S especifica siete factores que se clasifican como elementos duros y blandos, donde podemos identificar que los elementos duros son fáciles de identificar e influenciados por la gerencia, mientras que los elementos blandos son más borrosos, más intangibles y están influenciados por la cultura corporativa.

El enfoque del modelo McKinsey 7s radica en la interconexión de los elementos, lo que implica que existe un efecto dominó cuando se cambia un elemento para mantener un equilibrio efectivo. Situar la variable de “Valores Compartidos” como el centro refleja la naturaleza crucial del impacto de los cambios en los valores de los fundadores en todos los demás elementos. Se presenta una tabla donde se explica cada una de las variables propuestas en el modelo de las 7’s de McKinsey:

Tabla 4.1 Variables utilizadas en el modelo de 7s de McKinsey

Variable	Descripción
Estrategia	Es un plan desarrollado por una empresa para lograr una ventaja competitiva sostenida y competir con éxito en el mercado. Una estrategia eficaz proporciona una base sólida para el plan de gestión del cambio de su organización. Sin una estrategia organizacional clara, puede ser difícil convencer a sus empleados o partes interesadas de que los cambios, en general, son absolutamente necesarios.
Estructura	Se refiere a los diferentes tipos de departamentos, divisiones y funciones que componen su empresa, además nos ayuda a definir las funciones que desempeñan los empleados dentro de una organización, como su nivel de autoridad y de qué son responsables.
Habilidades	Se trata de evaluar lo que los empleados aportan actualmente y qué competencias tienen o necesitan adquirir, además, esta evaluación también implica comprender si los empleados están actualizados o no con los conocimientos y habilidades actuales de la industria.
Valores Compartidos	Son las normas y estándares que guían el comportamiento de los empleados y las acciones de la empresa y, por lo tanto, son la base de toda organización.
Sistemas	Esto incluye procedimientos y protocolos específicos que las personas siguen al completar sus tareas. Al pensar en cambiar los sistemas de su organización, puede ser necesario evaluar los diferentes tipos de gestión de proyectos y flujos de trabajo que existen actualmente, cada uno de estos sistemas puede tener un impacto diferente en la funcionalidad general de su organización.
Estilo	Representa el estilo de liderazgo y toma de decisiones que existe actualmente dentro de su organización. Cuando se trata de estilo, desea evaluar si es necesario o no realizar cambios dentro de los departamentos.
Personal	Este elemento trata de identificar el personal dentro de la organización, es necesario realizarse todas las preguntas que nos ayuden a identificar áreas de mejora en la organización, identificando que el recurso de personal este orientado a la estrategia.

Fuente: (Ponce, 2016)

Para realizar el modelo de las 7'S de McKinsey no es sencillamente porque algo está fallando y que debamos solucionar, sino que por el hábito de la excelencia una organización deberá plantearse esta mejora continua para potencializar su desempeño en un área donde se haya identificado ciertos factores en los que sea necesario analizarlos para poder tomar decisiones oportunas y lógicas que representen un punto de quiebre para la superación (Jaramillo & Claudio, 2013).

Según (Vila Ramírez, 2013), indicó que “existen empresas con una gran cantidad de recursos y que tienen el conocimiento para lograr la explotación de sus recursos, no obstante, no obtuvieron los resultados deseados al final del período; por lo cual se realizó un análisis con el objetivo de proponer acciones que ayudara a mejorar la gestión; luego de una revisión en el diagnóstico se efectuó la aplicación del Modelo de las 7's en la Corporación CIMEX, con el objetivo de obtener el enfoque de la organización eficientemente, orientando a la efectividad en las tareas que deben ser realizadas, y orientada a la resolución de problemas en la empresa.”

Según (Van, Lebon, & Durand, 2000) dice que existen diversos beneficios, así como precauciones que debemos considerar al momento de utilizar el modelo de McKinsey:

Beneficios

- Cuando los componentes esenciales de la empresa están alineados con su visión, la organización puede lograr de mejor manera los objetivos deseados.
- Ayuda a sincronizar los distintos departamentos y procesos, especialmente cuando se llevan a cabo fusiones o adquisiciones, facilitando el cambio organizacional.
- Brinda una guía para cambiar, facilita la aplicación sistemática de las políticas, normas y estrategias enmarcadas por la alta dirección.
- La gerencia puede analizar los efectos de cambiar la cultura corporativa, las políticas, las estrategias, la estructura y la tecnología sobre la organización.
- Es un enfoque amplio ya que inspecciona cada uno de los siete elementos y su correlación entre sí.

Precauciones:

- El análisis del valor de cada variable se hará dentro del contexto de la empresa, por lo cual se debe de realizar un análisis profundo de cada variable, todas las empresas son diferentes, por lo cual una comparación con otra empresa puede ayudar, pero no aplicar directamente a la empresa.
- El análisis de las interacciones entre las variables es tan importante como el de las variables individuales, el enfoque del modelo es hacia todas las variables se deben de estudiar las variables individualmente como en conjunto.
- El valor de las variables puede cambiar con el tiempo y según el contexto de la empresa, el cambio es un elemento clave que se tiene en todas las organizaciones e inclusive en la vida cotidiana, por lo cual se debe de estar desarrollando un estudio que nos ayude a identificar que variables pudieron cambiar con el tiempo.

Una gran empresa para los tiempos que corren requiere una buena organización que señala tres necesidades: “necesidad de eficiencia en lo que respecta a los elementos fundamentales; necesidad de innovación periódica y necesidad de evitar el anquilosamiento asegurando al menos una moderada capacidad de respuesta a las mayores amenazas. Por consiguiente, consideramos que la «forma» estructural resultante se ha de basar en «tres pilares», cada uno de los cuales responde a una de dichas necesidades fundamentales. Para satisfacer la necesidad de eficiencia en lo fundamental, tenemos el pilar de la estabilidad; para responder a la necesidad de innovación periódica, el pilar de la iniciativa, y para evitar la calcificación, el pilar de la «eliminación de hábitos»”. (Thomas & Waterman, 1982, p.21)

Se puede decir que todas las variables analizadas bajo el modelo de análisis organizacional de McKinsey son determinantes en la búsqueda del mejoramiento de la eficiencia en una organización, ya que su estudio ayuda a evaluar y detectar aquellas falencias existentes en determinadas áreas, permitiendo a su vez generar un diagnóstico inicialmente para aquellos factores característicos de las variables estudiadas, para posteriormente realizar un análisis general de la empresa, lo cual contribuye a generar estrategias o recomendaciones de mejoramiento, según sea el caso. (Escorcía & Pérez, 2014, p.256)

4.2.3 Teoría de Desarrollo Organizacional Modelo de John Jones

La historia del desarrollo organizacional (D.O.) abunda en contribuciones de muchos autores. Hornstein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki (1971) sitúan los orígenes del desarrollo organizacional en el año 1924, partiendo de las investigaciones hoy ya antológicas sobre psicología, aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA.

Allí se estudiaron los efectos de las modificaciones en las condiciones de trabajo sobre los índices de producción. En medio de los estudios, se descubrió la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en el trabajo organizado; esto gracias a los trabajos de "Investigación de acción" y retroinformación realizados por el Research Center del Group Dynamics, fundado por Kurt Lewin en 1945 en el M.I.T. (EUA), en el que colaboraron, inicialmente, Douglas McGregor, Rohald Lippitt, John French, Darwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Readke, Floyd Mann y Rensis Likert. Así, en la Detroit Edison Company se estableció una retroinformación sistemática a partir de los datos obtenidos en investigaciones con empleados y gerentes de la compañía, en reuniones denominadas de "acoplamiento". (Garzón, 2005, p.16)

Estos mismos autores añaden que el esfuerzo del desarrollo organizacional, propiamente dicho, está dirigido a realizar múltiples entradas y a producir cambios interdependientes en todas las partes del sistema. Esta idea tuvo su inicio quizá antes con el trabajo de Leland Bradford y Ronald Lippitt en 1945 en el Fredman Hospital en Washington, D.C. (EUA). (Garzón, 2005, p.16)

En el capítulo especial sobre la historia del desarrollo organizacional, French y Bell (1973) visualizan el origen del desarrollo organizacional como un aprendizaje embrionario o de gestación, con el entrenamiento de equipos de una misma organización en los laboratorios, con "T-Groups" del NTL en Bethel, EUA, a partir de 1950, y de ahí hasta el final de esa década y continuando en los años, considerando cada vez más la organización como objetivo o cliente. Ferrer (1976) plantea que las actividades del desarrollo organizacional aparecieron en 1957 con Douglas McGregor, considerado como uno de los primeros científicos del comportamiento que habló sintéticamente acerca de implantar un programa de desarrollo organizacional, como un intento por aplicar algunos de los méritos e ideas del entrenamiento de laboratorio a toda la organización. (Garzón, 2005, p.17)

Además John Paul Jones, establece un pequeño grupo de consultoría interna en Union Carbide utilizando los conocimientos de la ciencia de la conducta para ayudar a los gerentes en línea y sus subordinados a aprender la forma de ser eficientes en un grupo. Cabe señalar, que esta técnica se le denominó, tiempo después, Grupo de Desarrollo Organizacional. (Mata, 2014, p.13)

French y Bell enfatizan que el foco en "la organización total", que caracteriza específicamente el esfuerzo, surgió del desarrollo organizacional, más concreta y directamente de los trabajos iniciados por Douglas McGregor y John Paul Jones en 1957, en la Unión Carbide (EUA). McGregor visualizaba, inclusive, la solución del problema de la transferencia del aprendizaje en laboratorios residenciales a situaciones cotidianas en la respectiva empresa. Y hablaba sistemáticamente de la aplicación del entrenamiento de grupos. (Garzón, 2005, p.17)

Blake Roben, Mouton Jane Srygley y Shepard Herbert (1973) colaboraron con el departamento de relaciones industriales de la Esso Company y diseñaron un programa de entrenamiento de laboratorio (sensitivity training) para varias refinerías en 1957. (Garzón, 2005, p.17)

Warren Bennis (1973) considera que el desarrollo organizacional nació en 1958, con los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EUA. Allí surgió la idea de utilizar la tecnología de los laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad*", dinámica de grupo o "T-Groups", no para favorecer, esencialmente, el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización, a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma empresa. (Garzón, 2005, p.17)

Tabla 4.2 Modelo de John Jones

Elementos que integran a la Organización	Descripción
Valores	Son la parte central de la organización, ya que de ellos dependen los otros 3 elementos. Este sistema comprende las creencias, la misión y los propósitos organizacionales.
Objetivos	Se divide en: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Relaciones de responsabilidad/autoridad ➤ Patrones de la comunicación ➤ Procedimientos para la toma de decisiones ➤ Normas ➤ Sistemas contables ➤ Sistemas de recompensa
Clima	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Confianza ➤ Claridad ➤ Estrés ➤ Moral ➤ Cohesión ➤ Optimismo ➤ Competencia ➤ Confrontación ➤ Claridad ➤ Libertad ➤ Tensión ➤ Apertura
Medio Ambiente	Está conformado por todos aquellos factores que tienen una relación con la organización y que se encuentran en su entorno.

Fuente: (León, 2022, p.1)

4.3 Conceptualización

4.3.1 Estrategia

Una buena estrategia bien alineada en el modelo de las 7'S de McKinsey genera una buena estrategia es la que está claramente articulada es decir a largo plazo ayuda a lograr una ventaja competitiva y se ve forzada por una fuerte misión, visión y valores.

Es bien complicado decir si la estrategia está alineada, la clave del modelo de las 7'S no es mirar una empresa para encontrar la estrategia.

Hay muchos elementos de gran ayuda para una buena estrategia en función de los indicadores que utiliza para dicha clasificación considerando además las respectivas ponderaciones que las estrategias le brinda donde se puede actuar de una mejor manera para tener mejores resultados con esfuerzos.

Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, es su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes así mejorar su desempeño financiero. Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son el resultado de la elaboración hábil, creativa y proactiva de una estrategia. Las compañías no llegan, pero se mantienen en la cúspide de su industria, Sólo pocas empresas pueden presumir la estrategia demolidora en el mercado gracias a golpes de suerte o a la buena fortuna de estar en el sector correcto en el momento preciso y con el producto adecuado. Una estrategia que permita capitalizar su buena suerte, construir sobre lo que funciona y descartar el resto, el éxito de esta clase será transitorio la estrategia de una compañía es importante. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012, p.14)

4.3.2. Estructura

“En cuanto a la estructura, se sitúa en un enfoque en donde no se trate del cómo dividir las tareas, sino mejor apuntar en que es un asunto de énfasis y coordinación, de cómo lograr que todo funcione bien” (Mintzberg y Quinn 1993, p, 347).

Por consecuente, también en “desarrollar la habilidad para centrarse en aquellas dimensiones que en determinados momentos, resultan importantes para la evolución de la organización y por lo tanto estar listos para reenfoclarlas en el momento en que surja un cambio en las dimensiones cruciales. (Mintzberg y Quinn 1993, p, 347)

Teniendo en cuenta el concepto del diseño y estructura organizacional, los gerentes toman decisiones y acciones para ponerlos en marcha, enfocándose en los trabajos individuales, en departamentos o grupos de trabajo y la delegación de autoridad dentro de la estructura creada (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Jr., & Konopaske, 2011).

La estructura organizacional se puede diseñar para ofrecer los vínculos de información vertical y horizontal basado en el procesamiento de información requerido para cumplir con la meta general de la organización. Los gerentes pueden elegir y orientarse hacia una organización tradicional diseñada para la eficiencia, con énfasis en los vínculos verticales mediante sistemas de información contactos directos entre los gerentes a través de las líneas departamentales. (Daft, 2011, p.280-281)

4.3.3 Habilidades

Las habilidades de los colaboradores son cruciales para cumplir con los objetivos organizacionales, pues son mediante estas con las que logran cumplir sus tareas y actividades, sin embargo, la mayor o menor eficiencia en el cumplimiento de sus labores dependerá del grado en que sus habilidades están desarrolladas además de la influencia de otros factores de índole personal y organizacional. Es por ello por lo que las organizaciones deberán conocer detalladamente las habilidades y conocimientos de las personas que requerirán para asumir un determinado puesto de trabajo, así como desarrollar habilidades en sus colaboradores de manera coherente a las necesidades organizaciones, crear talento organizacional se puede lograr mediante dos caminos seleccionado-profesionales con capacidades competencias de acorde a lo que la empresa necesita (Alles, 2005).

Los observadores de las empresas generalmente las caracterizan por lo que hacen mejor, hablamos del servicio al cliente de línea aérea de Singapur, las innovaciones de 3-M y los procesos gerenciales de Hewlett-Packard. Estos atributos representan las competencias distintivas -las habilidades- que estas empresas poseen. Es la organización quien posee estas capacidades desarrolladas en el curso de los años, no los individuos. Muchos teóricos del gerenciamiento aducen que el factor clave que influencia el destino de las organizaciones es su habilidad para cultivar áreas de conocimiento o habilidades distintivas o competencias clave. (Escuela de Dirección de Empresas, 2021, p.5)

4.3.4 Sistemas

Los sistemas se refieren a los procedimientos, los procesos y las rutinas que describe como el trabajo debe ser hecho en la organización. Todo sistema organizacional se compone de múltiples y variados subsistemas, tales como sistemas de producción, sistemas financieros, sistemas de comercialización, sistemas de personal, sistemas de información, los cuales hacen posibles el funcionamiento tanto de la escritura como de la estrategia (Parada, 2020).

Por sistemas entendemos todos los procesos y procedimientos, formales e informales que una organización utiliza para gerenciales diariamente. Los sistemas tienen un profundo impacto en la eficiencia organizacional porque concentran la atención de los gerentes. La información que las personas reciben, cómo se las evalúa y cómo se los recompensa ejerce una gran influencia sobre el objeto en el que se concentran y sobre el que actúan. (Escuela de Dirección de Empresas, 2021, p.4)

Con relación a este tipo de empresas. Con frecuencia adolecen de un sistema de información adecuado que les permita conocer la situación de su entorno y de su condición interna, desconocen cómo construir un conjunto de indicadores que les guíe y que permita alinear los diferentes tipos de mediciones que cada área tiene e integrarlo en un sistema de información con el cual el empresario pueda tomar oportunamente las decisiones adecuadas y establecer las políticas o directrices del negocio (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

4.3.5 Estilo de Liderazgo

El estilo de liderazgo define la cultura de la organización y el modo como los gerentes claves se comportan para lograr los objetivos organizacionales, el estilo de liderazgo se describe en que invierte su tiempo los directivos en que se enfoca su atención, que preguntan les hacen a sus empleados y como toman las decisiones (Parada, 2020).

Las capacidades de un líder deben permitir comprometer a los colaboradores con los objetivos y estrategias de la organización, es por ello por lo que un líder debe reconocer claramente que los colaboradores son personas que por naturaleza tienen necesidades y conflictos. Cornejo (1993) afirma el líder gana y retiene su papel de líder únicamente si ante sus seguidores tiene la potencialidad de cubrir alguna de las siguientes situaciones o las tres a la vez: satisface necesidades, resuelve problemas, da significado existencial (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

El líder permite a los empleados participar en el desarrollo de las metas y las estrategias y en la satisfacción de lograrlo. Los líderes efectivos muestran sensibilidad respecto a las necesidades de los empleados. Aprovechan las motivaciones y capacidades de los demás para perseguir metas compartidas. Las conductas relacionadas con el incluyen regocijarse con el desarrollo de los empleados, entender que las visiones se alcanzan por medio de equipos y no con empleados individuales y contribuir a que los empleados alcancen sus metas personales (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012).

4.3.6 Personal

El personal constituye la gente sus experiencias sus competencias, el factor personal describe como la organización recluta selecciona, entrena, socializa, gestiona sus carreras internas y promueve a los empleados, el personal es la que le da vida a la organización y eso explica porque las organizaciones eficientes tienen mucho cuidado en determinar tanto el numero como las características del personal que se integran a la estructura. Las empresas de alto desempeño se concentran extraordinariamente en reclutar las personas correctas y en brindarles la formación y oportunidades de trabajo que necesitan para desarrollar su potencial (Parada, 2020).

Las pequeñas empresas pueden estructurar el ambiente de trabajo para ofrecer al personal profesional, técnico y de administración una mayor libertad.

4.3.7 Valores Compartidos

Los valores compartidos es una combinación o creencia estable en el tiempo de un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo o puesto de conducta de finalidad existencial contraria los valores definen por lo tanto lo que se acepta o se rechaza lo que es correcto y lo que es erróneo (Castro, 2017).

Los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros y con la organización con sus clientes y socios (Thomas & Waterman, 1982).

V. METODOLOGÍA Y PROCESOS

5.1 Tabla de Congruencia Metodológica

Tabla 5.1 Tabla de Congruencia Metodológica

Título de la Investigación	Objetivo General de la Investigación	Objetivos Específicos de la Investigación	Preguntas de Investigación
Diagnóstico del Modelo Organizacional conforme a las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa	Realizar un diagnóstico del modelo organizacional conforme las 7'S en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa, mediante las siguientes consideraciones: estrategia, estructura, sistemas, habilidades, personal, estilo de liderazgo y valores compartidos; con la finalidad de identificar oportunidades de mejora.	Describir la estrategia de las Mypimes en la Ciudad de Tegucigalpa.	¿Cómo se puede describir la estrategia de las Mypimes en la Ciudad de Tegucigalpa?
		Describir la estructura de las Mypimes en la Ciudad de Tegucigalpa.	¿Cómo se puede describir la estructura de las Mypimes en la Ciudad de Tegucigalpa?
		Describir las habilidades del personal de las Mypimes en la Ciudad de Tegucigalpa.	¿Cómo se puede describir las habilidades del personal en las Mypimes en la Ciudad de Tegucigalpa?
		Describir los sistemas y procesos de las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa.	¿Cómo se puede describir los sistemas y procesos de las Mypimes en la Ciudad de Tegucigalpa?
		Describir los estilos de liderazgo de las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa.	¿Cómo se pueden describir los estilos de liderazgo de las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa?
		Describir las técnicas utilizadas para mantener la motivación del personal hacia la mejora de las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa.	¿Cuáles son las técnicas utilizadas para mantener la motivación del personal hacia la mejora de las Mypimes en la Ciudad de Tegucigalpa?
		Describir los valores compartidos en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa.	¿Cómo se pueden describir los valores compartidos en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa?

5.1.1. Tabla de Operaciones de Variables

Tabla 5.2 Tabla de Operaciones de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Subdimensiones	Indicadores	Item
Modelo de Análisis Organizacional de las 7's de McKinsey	Es un modelo que consiste en reunir 7 elementos claves en una organización para su correcto funcionamiento	Comprender los 7 elementos claves de una organización: Estrategia, Estructura, Sistemas, Habilidades, Personal, Estilo y Valores Compartidos	Estrategia	Identificación de los objetivos	Conocimiento de la visión de la empresa	1.6
					Grado de análisis de las metas a corto y largo plazo	
					Nivel de realización de análisis interno y externo	
					Conocimiento del posicionamiento actual de la empresa.	
				Formulación de la estrategia	Existencia de una estrategia	
					Nivel de realización de estudio de competencia de mercado	
					Grado de análisis de las ventajas competitivas	
				Desarrollo de la estrategia	Comunicación de la estrategia a la organización	
					Coherencia entre la estrategia y las metas de la empresa.	
					Desarrollo de un plan estratégico relacionado con las metas de la empresa	

Continuación de la Tabla 5.2 Tabla de Operaciones de Variables

					Existencia de un organigrama que se acople a la estrategia	
				Jerarquía	Identificación de los altos mandos en la empresa	1.9
					Nivel de autonomía para la toma de decisiones	
			Estructura	Miembros del Equipo	Funciones claras y establecidas entre cada colaborador	
					Eficiencia en las actividades realizadas	
			Comunicación		Existencia de una planificación organizada que se acople a los objetivos	1.10
					Sencillez en la comunicación interna	
					Transparencia en la información interna	1.11
					Existencia de diferentes canales de comunicación	

Continuación de la Tabla 5.2 Tabla de Operaciones de Variables

				Habilidades	Identificación de las habilidades	Nivel de conocimiento de las habilidades individuales	1.12
						Grado de capacidad en la realización de actividades	
						Grado de capacidad para la toma de decisiones	
					Desarrollo de las habilidades	Nivel de planificación y organización	
						Grado de interés en el crecimiento profesional	
						Grado de capacidad analítica	1.13
				Control de las habilidades	Existencia de controles de monitoreo a los colaboradores	1.14	
					Identificación de carencias de habilidades		
				Sistemas	Procedimientos	Nivel de complejidad de los procedimientos	1.15
						Coherencia entre los procedimientos y la estrategia	
						Existencia de controles de calidad	1.16
					Evaluación de sistemas	Eficiencia en el desarrollo de los procedimientos	1.17
Nivel de cumplimiento de las actividades							

Continuación de la Tabla 5.2 Tabla de Operaciones de Variables

				Control	Existencia de normas que ayuden al cumplimiento de los sistemas	
			Estilo de liderazgo	Liderazgo	Existencia de una buena capacidad de comunicación entre los superiores y subordinados	1.18
					Grado de interés en alcanzar los resultados	
					Grado de organización y gestión de recursos	
				Toma de decisiones	Nivel de participación de los colaboradores en la toma de decisiones	1.19
					Existencia de oportunidades para los colaboradores en la toma de decisiones	1.20
			Personal	Capacitaciones	Nivel de calidad y mejoras en las tareas	
					Grado de solución de problemas	
					Nivel de especialización de los colaboradores	
				Incentivos	Grado de motivación de los colaboradores	1.21
Grado de productividad de los colaboradores						
Grado de fidelización de los colaboradores						

Continuación de la Tabla 5.2 Tabla de Operaciones de Variables

					Nivel de eficiencia entre el trabajo individual y grupal	1.22
					Existencia de un ambiente laboral armonioso	
					Nivel de consideración del reconocimiento de logros	
				Trabajo en Equipo	Grado de relación armoniosa entre los superiores y el equipo	1.23
					Nivel de disponibilidad de los superiores en aceptar sugerencias	
					Grado de conocimiento de los objetivos de la empresa	
			Valores Compartidos	Cumplimiento de valores organizacionales	Grado de conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa	1.24
					Grado de cumplimiento de las normas organizacionales	1.25
					Grado de interés del personal en el cumplimiento de los objetivos	

5.2 Enfoque y Métodos

5.2.1 Enfoque

El presente estudio desarrollado con un enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación en el contexto de investigar el Diagnostico del Modelo Organizacional Conforme a las 7'S de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa.

“El enfoque cualitativo se guía por áreas de investigación. Sin embargo en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis proceda a la recolección y el análisis de los datos” (Hernández ,2014 p.7).

En este enfoque cualitativo los estudios pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importante; después para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos. (Hernández, 2014, p.4)

5.3 Alcance de la Investigación

Con el propósito de describir el modelo organizacional de las 7'S de McKinsey en las Mypimes en la Ciudad de Tegucigalpa se realiza la siguiente investigación cuyo alcance es de carácter descriptivo, en la cual se describe la Estrategia, Estructura, Habilidades, Sistemas, Estilo de Liderazgo, Personal, Valores Compartidos; Con la finalidad de identificar oportunidades de mejora.

“La investigación descriptiva, busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, 2014, p.92)

“Los estudios exploratorios sirven fundamentalmente para descubrir y prefigurar, los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (Hernández, 2014, p.92).

La meta del investigador consiste describir fenómenos, situaciones, contextos y sucesos; esto es, detallar como son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, y comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que someta a un análisis, Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan estas. (Hernández, 2014, p.92)

5.4. Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental y a su vez transversal, puesto que se centra en analizar las 7 variables de McKinsey enfocadas en las Mypimes de la ciudad de Tegucigalpa.

Francisco Morales (2020) afirma que: El estudio transversal, o estudio de prevalencia, es un tipo de investigación observacional. Para el estudio, se seleccionan una serie de variables sobre una determinada población de muestra; y todo ello, durante un periodo de tiempo determinado”.

Un paso fundamental para llevar una investigación es la formulación correcta de la pregunta, posteriormente surge la duda respecto a cómo solucionarla, es decir, qué tipo de diseño de investigación es el más idóneo para probar que la información derivada de la investigación tiene bases científicamente válidas y universalmente aceptables. Los diseños de investigación se clasifican en dos grandes grupos de acuerdo con el grado de control que tendrá el investigador sobre las variables y factores, tanto internos como externos en estudio, así, un diseño puramente experimental es aquel en el que el investigador tiene control total sobre todas las variables y factores en estudio; cuando esto no es posible, entonces se debe emplear un diseño observacional (Vallejo, 2002).

5.4.1. Población y Muestra

El término Mipyme involucra a 3 diferentes tipos de empresa: micro, pequeña y mediana que constituyen un muy alto porcentaje que, en algunos países, superando el 95 % de los negocios formales (Polo,2022).

Sin embargo, para efectos prácticos este alto porcentaje de empresas se agrupan en una misma categoría, cada una posee sus características propias. Estas las diferencian de otros modelos de negocio (Polo,2022).

La población utilizada en la investigación es compuesta por las micro, pequeñas y mediana empresas de la ciudad de Tegucigalpa.

La diferencia entre muestra y población reside en que la población es el conjunto de sujetos que reúnen una característica que desea ser estudiada. En cambio, la muestra es una parte de esa población que se selecciona para obtener la información con la que se va a trabajar (Ludeña, 2021).

5.4.1.1 Población

José Ludeña (2021) afirma que: “una población estadística es el conjunto de sujetos que reúnen unas ciertas características que queremos estudiar. Simplificando, como su propio nombre indica, imagina una población como el conjunto de habitantes de un país”.

En Tegucigalpa, Honduras, el sector PYME es muy fuerte, aunque se carece de información actualizada, son la columna de la economía hondureña y en la actualidad son un eje importante en el país. Se estima que esta industria genera alrededor de 1.2 millones de empleos según datos de la Secretaría de Desarrollo Económico de Honduras, en promedio hay alrededor de unas 300 mil MIPYMES operando en territorio nacional, que aportan un porcentaje significativo del Producto Interno Bruto (PIB), generando un número considerable de empleos (Flores, 2021).

5.4.1.2 Tipo de Muestra No probabilístico Por Conveniencia

“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Hernández, 2014, p.175).

Para la presente investigación la muestra utilizada serán las Mypimes ubicadas en la ciudad de Tegucigalpa que se encuentran registradas en la Cámara de Comercio Industrias de Tegucigalpa.

Una muestra es simplemente un subconjunto de la población. El concepto de muestra surge de la incapacidad de los investigadores para probar a todos los individuos de una determinada población. La muestra debe ser representativa de la población de donde se extrajo y debe tener el tamaño adecuado para garantizar el análisis estadístico. (Explorable, 2009)

La función principal de la muestra es permitir que los investigadores lleven a cabo el estudio de los individuos de la población de manera tal que los resultados de su estudio puedan ser utilizados para sacar conclusiones que se aplicarán a toda la población. (Explorable, 2009)

Es muy importante la selección de la muestra estadística ya que es la que nos va a aportar la información acerca de la población. Una muestra mal seleccionada nos llevará a cometer errores en las conclusiones y las predicciones realizadas con el estudio. La muestra debe ser lo suficientemente grande como para representar a la población y además los sujetos de los que se obtiene la información deben ser seleccionados de forma aleatoria (Ludeña, 2021).

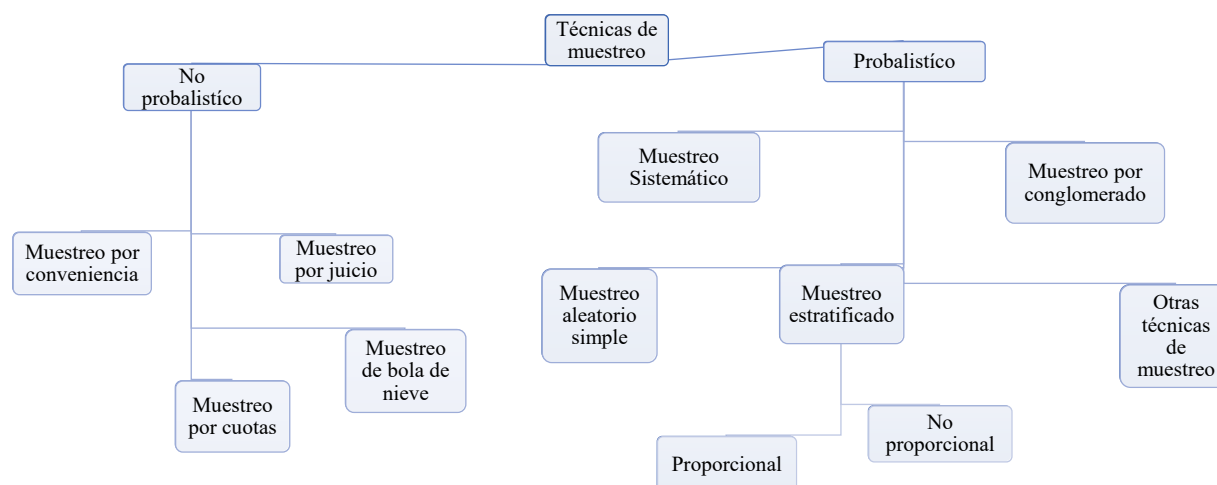


Figura 5.1 Clasificación de las técnicas de muestreo Fuente: (Malhotra, 2008, p.340)

5.4.1.3 Marco Muestral

“El marco Muestral Es un marco de referencia que nos permite identificar físicamente los elementos de la población, así como la posibilidad de enumerarlos, seleccionar las unidades muestrales” (Hernández, 2014, p.185).

El marco muestral identifica los elementos que se deben tomar en cuenta, por lo que se designó a la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa. (Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa [CCIT], 2022)

Tabla 5.3 Pasos del proceso del Muestreo

Pasos del Proceso del Muestreo
Determinar la población y los parámetros pertinentes
Escoger el marco apropiado del muestreo
Escoger entre el muestreo probalístico y el muestreo no probalístico
Escoger un método de muestreo
Escoger el tamaño necesario de la muestra
Seleccionar la manera de reunir la información
Validar la muestra
Analizar los datos y presentar los resultados

Fuente: (Weiers, 1986, p.101)

5.4.2 Muestra

La muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tienen que definirse y delimitarse de antemano con precisión, además que debe ser representativo de la población. El investigador pretende que los resultados encontrados en la muestra se generalicen o extrapolen a la población (en el sentido de la validez externa que se comentó al hablar de experimento. (Hernández, 2014, p.173).

En la presente investigación el tipo de muestreo a presentar es, el muestreo no probalístico por conveniencia, el muestreo no probalístico no se basa en el azar si no en el juicio personal del investigador para seleccionar a los elementos de la muestra, el investigador puede decidir de manera arbitraria o consciente que elemento incluirá en la muestra. Las muestras no probalísticas pueden dar buenas estimaciones de las características de la población (Malhotra, 2008).

Tabla 5.4 Calculo de Muestra de las Mypimes de Tegucigalpa

$$n = \frac{Z^2 Npq}{(N - 1)E^2 + Z^2pq}$$

Simbología Detalle de la Muestra	
n =	Muestra
Z =	Nivel de Confianza 90% es decir, un valor Z de 1.96
P =	Proporción de la población que cumple con las características deseadas. (1.5)
Q =	Proporción de la población que no cumple con las características deseadas (0.5)
N =	Total de la población (26,521)
E =	Error Muestral (10%)

Tabla 5.5 Detalle de la Muestra

Simbología Detalle de la Muestra	
n =?	$n = \frac{Z^2 Npq}{(N - 1)E^2 + Z^2pq}$ $n = \frac{1.96^2(26,521)(0.5)(0.5)}{(26,521 - 1)0.1^2 + 1.96^2(0.5)(0.5)}$ $n = 96$
Z = 1.96	
P = 05	
Q = 05	
N = 26,521	
E = 10%	

5.5 Unidad de Análisis

5.5.1 Unidad de Análisis

“La unidad de análisis es un segmento de contenido textual, auditivo o visual que se analiza para generar categoría” (Hernández, 2014, p.461).

Por tanto, para seleccionar una muestra, lo primero que hay que hacer es definir la unidad de muestreo/análisis (si se trata de individuos, organizaciones, periodos, comunidades, situaciones, piezas producidas, eventos, etc.). Una vez definida la unidad de muestreo/análisis se delimita la población. (Hernández, 2014, p.173)

“La unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición” (Hernández, 2014, p.183).

En cuanto al análisis será determinada por las Mypimes de Tegucigalpa, considerando Diagnóstico del Modelo Organizacional conforme a las 7's de McKinsey.

5.5.2. Unidad de Respuesta

“La unidad de respuesta está conformada por conteo o cantidades, como ser unidades, lempiras, dólares, % metros, centímetros, °C, entre otros” (Paredes, 2015, p.34).

En cuanto a la unidad de respuesta que se utilizó para la investigación es la cantidad de Mypimes que están ubicadas en la ciudad de Tegucigalpa.

5.6 Técnicas e Instrumentos

5.6.1 Instrumentos

La técnica empleada para la investigación es la encuesta en línea, que será aplicada a las Mypimes de Tegucigalpa con la finalidad de recopilar datos cuantitativos para analizar la información de que se ha dispuesto.

“Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente” (Paredes, 2015, p.199).

5.6.2 Cuestionario

Se diseñará un cuestionario, con la finalidad de recopilar la información de forma ordenada que permita obtener los datos sobre el Diagnóstico del Modelo Organizacional conforme a las 7's de McKinsey, considerando la estrategia, estructura, habilidades, sistemas y procesos, estilos de liderazgo, personal y valores compartidos.

Un Cuestionario es un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir (Paredes, 2015).

Los cuestionarios se utilizan en encuestas de todo tipo (por ejemplo, para calificar el desempeño de un gobierno, conocer las necesidades de hábitat de futuros compradores de viviendas y evaluar la percepción ciudadana sobre ciertos problemas como la inseguridad). Pero también, se implementan en otros campos. (Paredes, 2015, p.34)

5.7 Fuentes de Información

Las fuentes de información se denominan a varios tipos de documentos que contienen información que necesitamos en un momento determinado para satisfacer una necesidad de conocimientos.

Son todos aquellos medios de los cuales procede la información, que satisfacen las necesidades de conocimiento de una situación o problema presentado y, que posteriormente será utilizado para lograr los objetivos esperados (Soberón & Acosta, 2008).

5.7.1 Fuente Primaria

Contiene información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son productos de una investigación o de una actividad eminentemente creativa (Silvestrini & Vargas, 2008).

El objetivo principal de la fuente primaria es poder tener información directa de la parte investigadora, y en este proceso es poder aplicar la encuesta para la obtención de datos a las Mypimes de Tegucigalpa.

5.7.2 Fuente Secundaria

Contiene información primaria, sintetizada y reorganizada. Esta especialmente diseñada para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilita el control y el acceso a las fuentes primarias (Silvestrini & Vargas, 2008).

En esta investigación fueron, Libros, Documentos, Enciclopedias, Artículos fueron utilizadas con la finalidad de poder brindarle información a nuestro marco teórico en el presente Proyecto de Graduación.

5.8 Cronograma de Trabajo

No	Nombre de la Actividad	Lugar	Descripción	Semana	L	M	M	J	V	S	D
1	Planteamiento de la actividad	Virtual	Diagrama de Variables, Preguntas de Investigación. Objetivo General y Objetivos Específicos	1							
2	Capítulo 2 y 3	Virtual	Planteamiento del Problema y Objetivos.	2							
3	Capítulos 2, 3 y 4	Virtual	Capítulos Planteamiento del problema; Objetivos y Marco Teórico	3							
4	Avance 1 Versión Final de Capítulos 2, 3, 4 y 5	Virtual	Capítulos: Planteamiento del problema; Objetivos y Marco Teórico y Metodología de la Investigación.	4							
5	Avance Consolidado 2	Virtual	Capítulos (2,3,4,5)	5							
6	Levantamiento de Datos	Virtual	Evidencia Levantamiento de Datos.	5							
7	Recopilación de Datos	Virtual	Evidencia Levantamiento de Datos	6							
8	Resultados y Análisis de Datos	Virtual	Versión (Capítulos 2,3,4,5,6)	7							
9	Avance 2 versión Completa	Virtual	Capítulos (2,3,4,5,6,7,8)	8							
10	Requisito Universitario	Virtual	Curso Alfabetización Digital	9							
11	Autoevaluación	Virtual	Actividad realizada por los estudiantes	9							
12	Informe Final	Virtual	Elaboración de versión final del informe en formato PDF	9							
13	Informe Final Presentación (PPT)	Virtual	Elaboración de presentación en formato (PPT) para defensa ante la Terna	10							

VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS

6.1 Datos Demográficos

6.1.1. Edad de la población de estudio

Cuestionario: Diagnóstico del Modelo Organizacional Conforme a las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa

Tabla 6.1 Edad de la población de estudio

Escala	Porcentaje	Frecuencia
21-30	51.04%	49
31-40	36.46%	35
41-50	9.38%	9
50-Más	3.13%	3
Total	100%	96

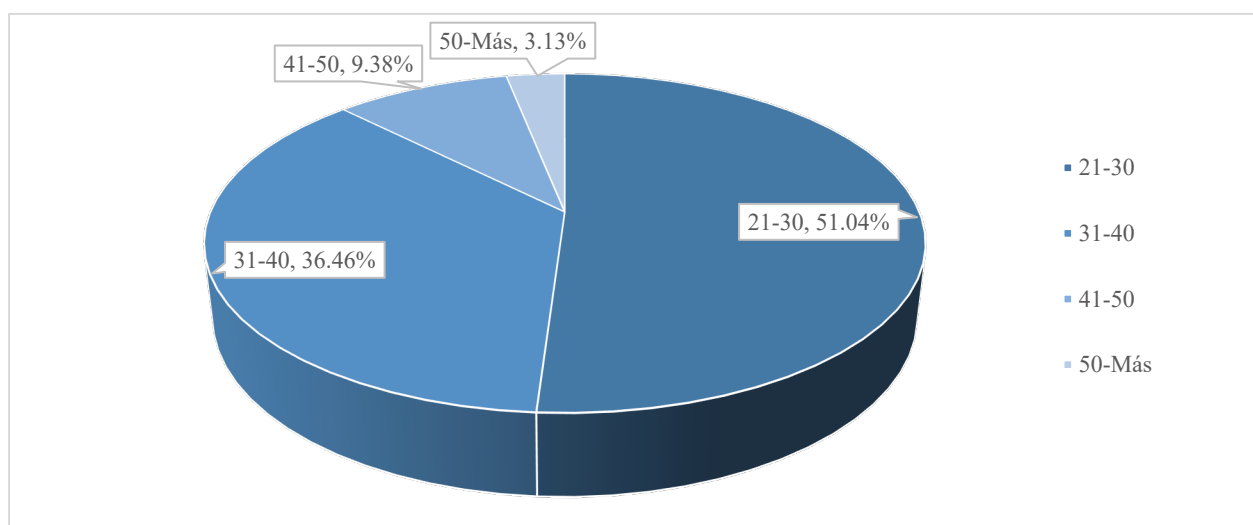


Gráfico 6.1 Edad de la población de estudio

Con la información recaudada en la encuesta realizada podemos observar que la mayoría de las personas son jóvenes que oscilan entre las edades de 21 a 30 años, lo cual representa un 51.04% de la población representa una buena cantidad en el Modelo Organizacional Conforme a las 7'S de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa.

Género

Cuestionario: Diagnóstico del Modelo Organizacional Conforme a las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa

Tabla 6.2 Género

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Femenino	55.21%	53
Masculino	44.79%	43
Total	100%	96

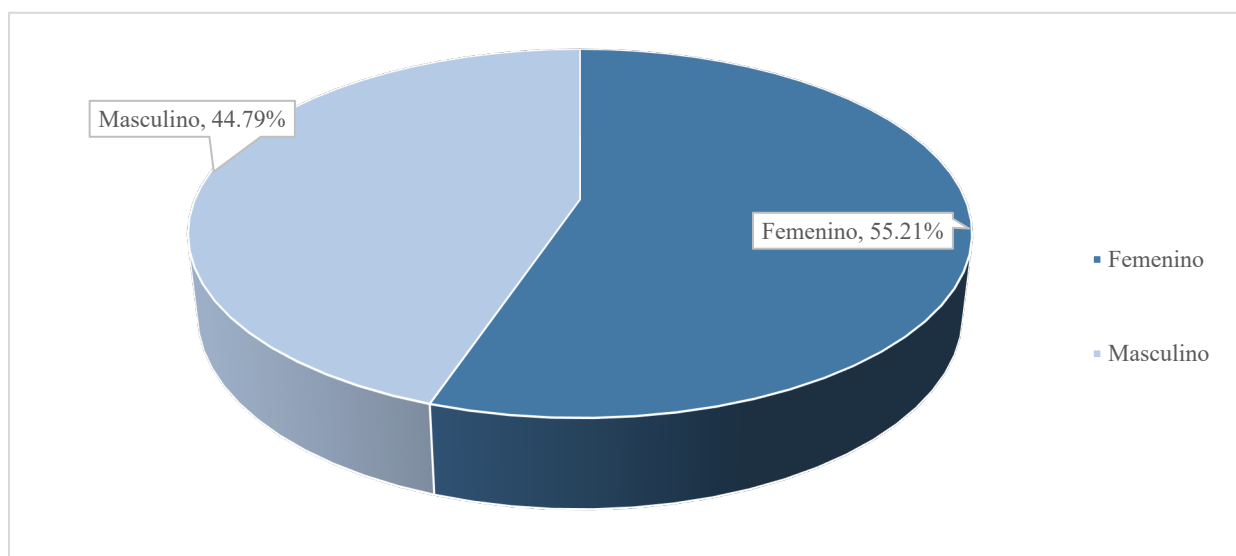


Gráfico 6.2 Género

Los resultados que muestra la gráfica la variable de género, un 55.21% son Mujeres y el 44.79% son Hombres, se observar que la mayoría del género son mujeres en el modelo organizacional de las 7'S de McKinsey en las Ciudad de Tegucigalpa.

Situación actual

Cuestionario: Diagnóstico del Modelo Organizacional Conforme a las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa

Tabla 6.3 Situación actual

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Empleado	75.00%	72
Estudiante	20.83%	20
Desempleado	1.04%	1
Empleado y estudiante	2.08%	2
Trabajo independiente	1.04%	1
Total	100%	96

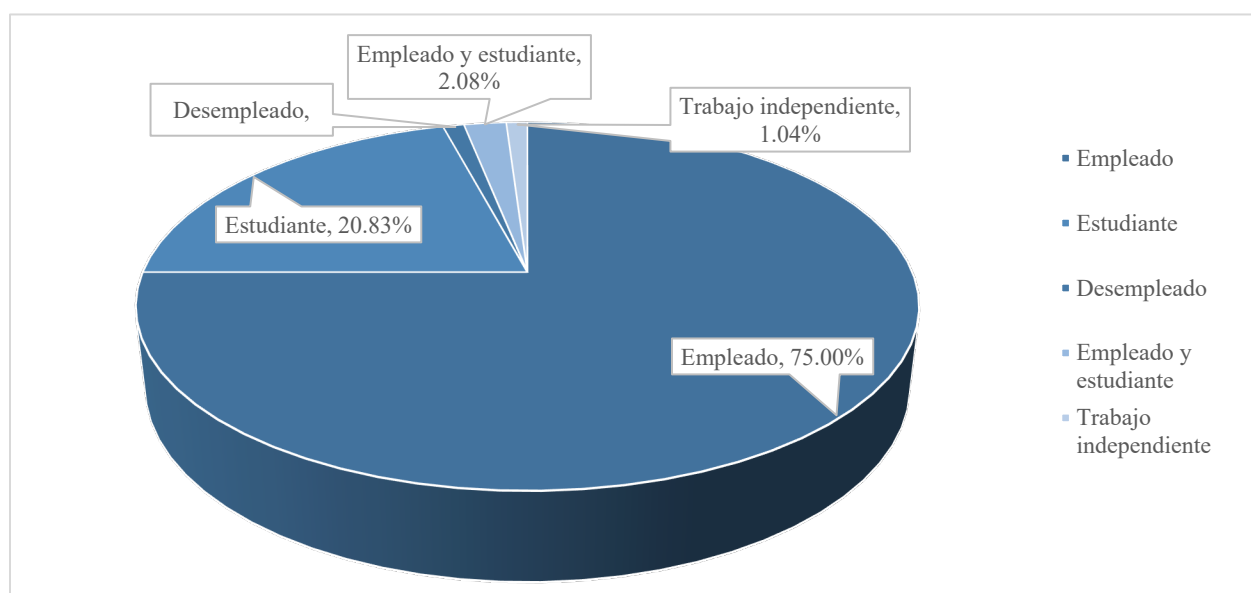


Gráfico 6.3 Situación actual

Con los resultados obtenidos el 75.00% actualmente son empleados, el 20.83% son estudiante y se observa que 1.04% son desempleado actualmente no cuenta con un empleo, y el 2.08% son empleados y estudiantes son personas que hacen ambas actividades emprenden y estudian, y el 1.04% son personas que realizan su trabajo independientemente, se observa que actualmente la mayoría son personas que cuentan con un empleo en el modelo organizacional de las 7'S de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa.

Nivel Educativo

Cuestionario: Diagnóstico del Modelo Organizacional Conforme a las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa

Tabla 6.4 Nivel Educativo

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Primaria	0.00%	0
Secundaria	11.46%	11
Universitario	71.88%	69
Postgrado	16.67%	16
Total	100%	96

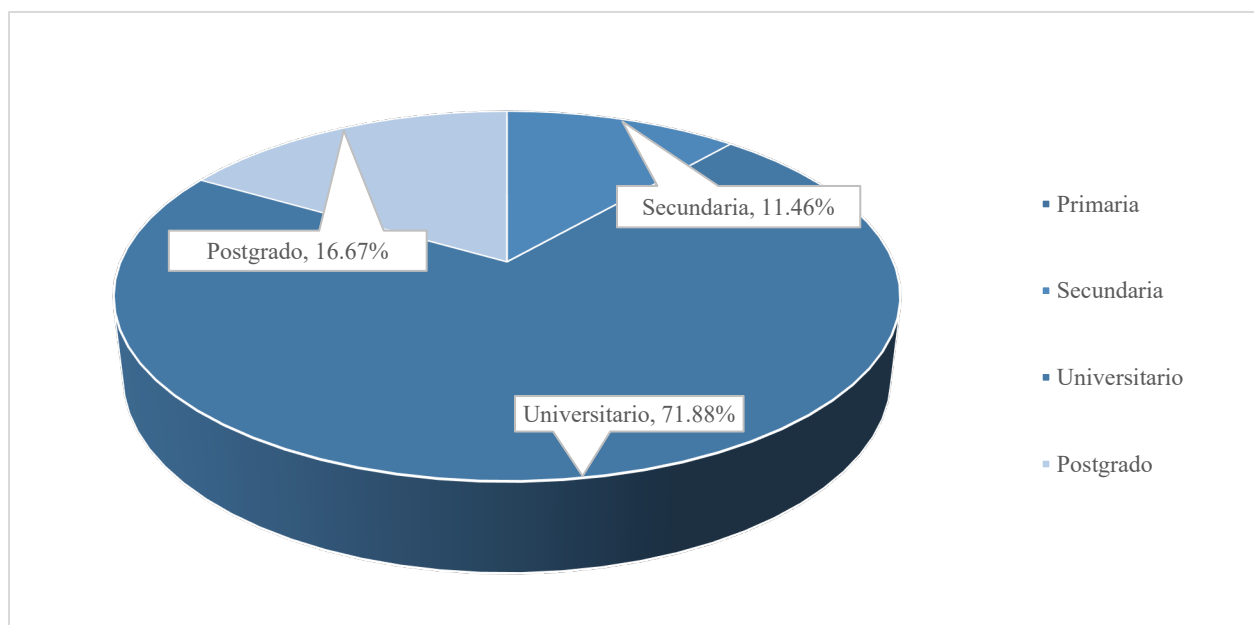


Gráfico 6.4 Nivel Educativo

Con los datos obtenidos en la gráfica, se muestra un 88.55 % la población encuestada cuenta con un título universitario, donde un 16.67% de ese valor cuenta con un postgrado y el 11.46% de los restantes son personas que cuenta con estudios secundarios y el 0.00 % se observa que son personas que no cuentan con ningún título, esto demuestra que la mayoría de la población cuenta con un título universitario, un buen resultado que demuestra que las personas se pueden desempeñar y lograr sus objetivos en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa.

Rubro de la empresa

Cuestionario: Diagnóstico del Modelo Organizacional Conforme a las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa

Tabla 6.5 Rubro de la empresa

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Agropecuaria	1.04%	1
Construcción	6.25%	6
Comercio	34.38%	33
Educación	4.17%	4
Energía y Educación	1.04%	1
Entretenimiento	1.04%	1
Financiero	6.25%	6
Gobierno	2.08%	2
Legal	1.04%	1
Medicina	2.08%	2
Salud	1.04%	1
Servicios	39.58%	38
Total	100%	96

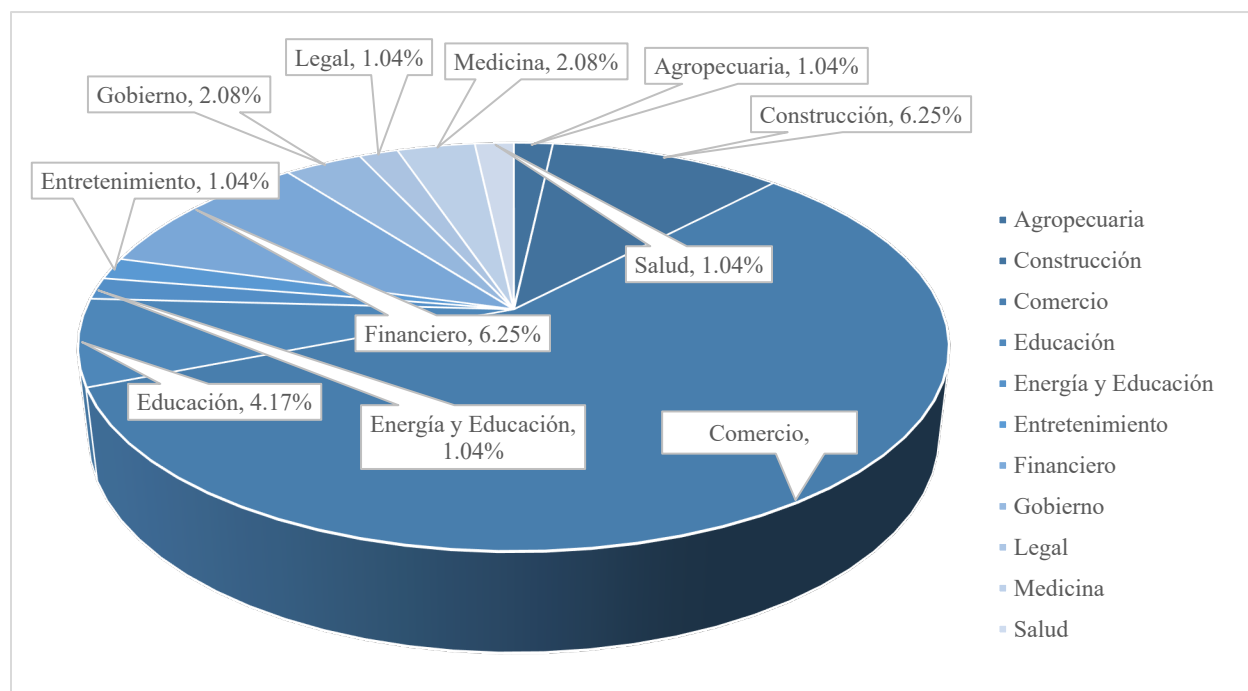


Gráfico 6.5 Rubro de la empresa

Con los datos que determina la gráfica se pueden determinar que las empresas de rubro de servicios cuentan con 39.58% significa que esta empresa tiene una alta demanda en servicios de trabajo, y las empresas de comercio lo supera con 34.38% y las demás empresas restantes están divididas empresa de construcción 6.25% empresas financieras un 6.25% educación cuenta con un 4.17%, gobierno 2.08% medicina cuenta con 2.08% y las demás empresas como ser Agropecuaria, Salud, Entretenimiento, Legal, Energía y Educación cuentan con 1.04% , observamos que las empresas tienen un buen desarrollo y desenvolvimientos en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa.

6.2 Variables independientes

6.2.1. Estrategia

Análisis de las metas a corto y largo plazo de la empresa

Cuestionario: Diagnóstico del Modelo Organizacional Conforme a las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa

Tabla 6.6 Análisis de las metas a corto y largo plazo de la empresa

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	7.29%	7
Ocasionalmente	45.83%	44
Siempre	46.88%	45
Total	100%	96

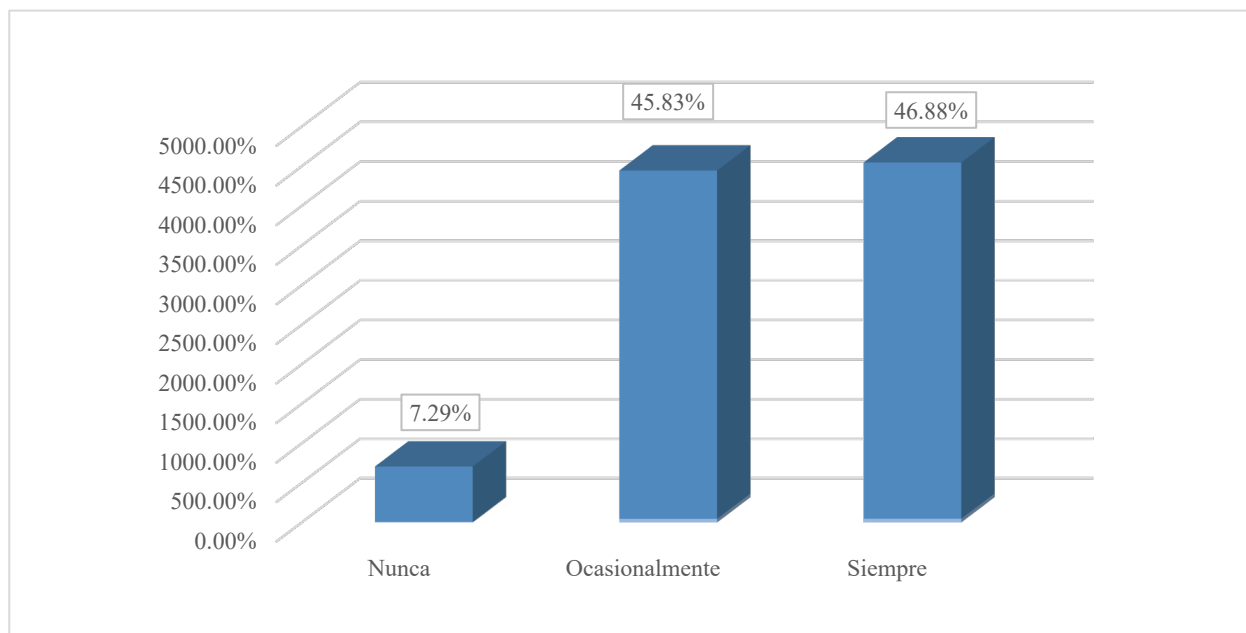


Gráfico 6.6 Análisis de las metas a corto y largo plazo

Con los datos obtenidos se observó que el 73.96% de los encuestados tiene conocimiento del posicionamiento del mercado actual, es importante ya que se observó que identifican las oportunidades y un 26.04% es un porcentaje bajo en conocer el mercado actual se limitan a conocer nuevos retos y metas y oportunidades.

Conocimiento del posicionamiento en el mercado actual por parte de la empresa

Cuestionario: Diagnóstico del Modelo Organizacional Conforme a las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa

Tabla 6.7 Conocimiento del posicionamiento en el mercado actual por parte de la empresa

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Si	73.96%	71
No	26.04%	25
Total	100%	96

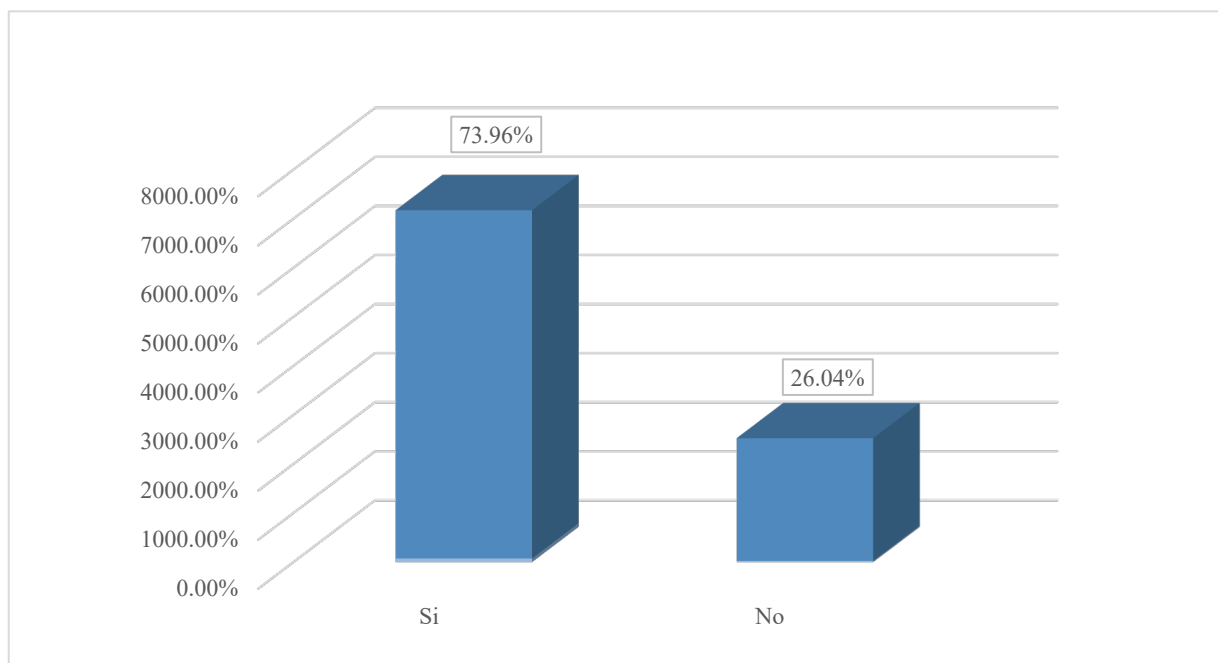


Gráfico 6.7 Conocimiento del posicionamiento en el mercado actual por parte de la empresa

De acuerdo con los datos recolectados muestra que un 73.96 % de los encuestados tienen un alto conocimiento del posicionamiento dentro del mercado actual, hace ver que los participantes tienen una capacidad muy buena, y el resto 26.04 % deja entrever que no se atreven a conocer el mercado actual y prefieren mantenerse al margen.

Desarrollo de un plan estratégico que ayude al cumplimiento de las metas

Cuestionario: Diagnóstico del Modelo Organizacional Conforme a las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa

Tabla 6.8 Desarrollo de un plan estratégico que ayude al cumplimiento de las metas

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Si	80.21%	77
No	19.79%	19
Total	100%	96

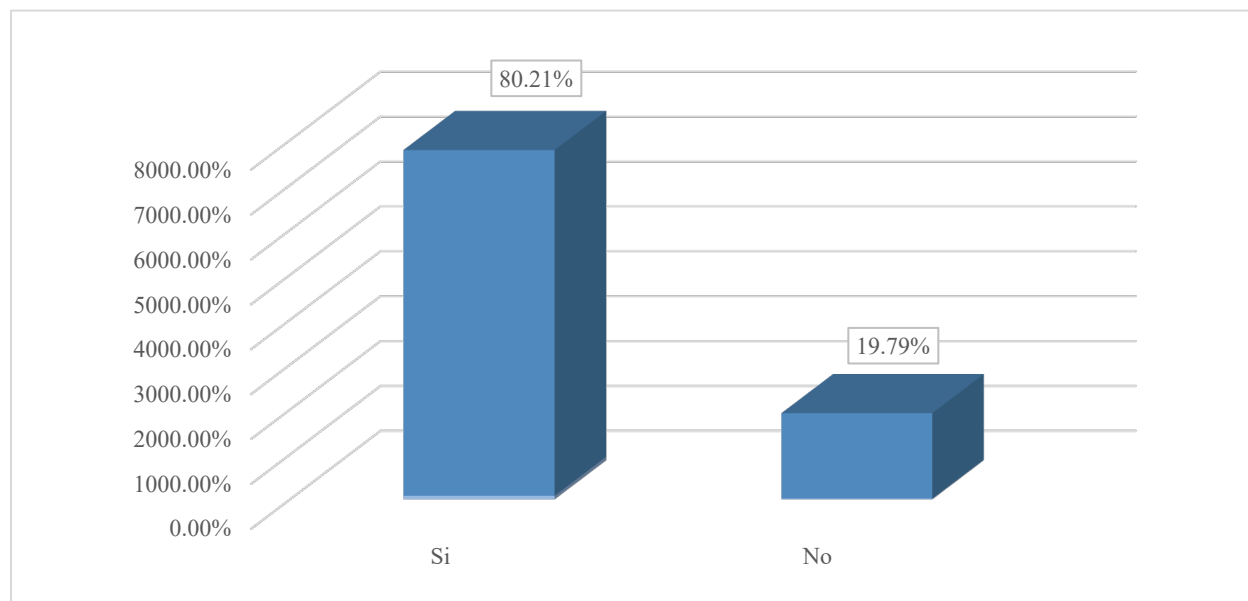


Gráfico 6.8 Desarrollo de un plan estratégico que ayude al cumplimiento de las metas

Analizando los resultados que nos dio la encuesta se observó que un 80.21% de los encuestados realizan un análisis interno y externo dentro de las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa hace ver que ayudan con el cumplimiento de los objetivos dentro de las empresas y un 19.79% no está comprometido con el cumplimiento de estos dentro de la empresa.

6.2.2 Estructura

Conocimiento de los altos mandos de la empresa

Cuestionario: Diagnóstico del Modelo Organizacional Conforme a las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa

Tabla 6.9 Conocimiento de los altos mandos de la empresa

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Si	62.50%	60
No	37.50%	36
Total	100%	96

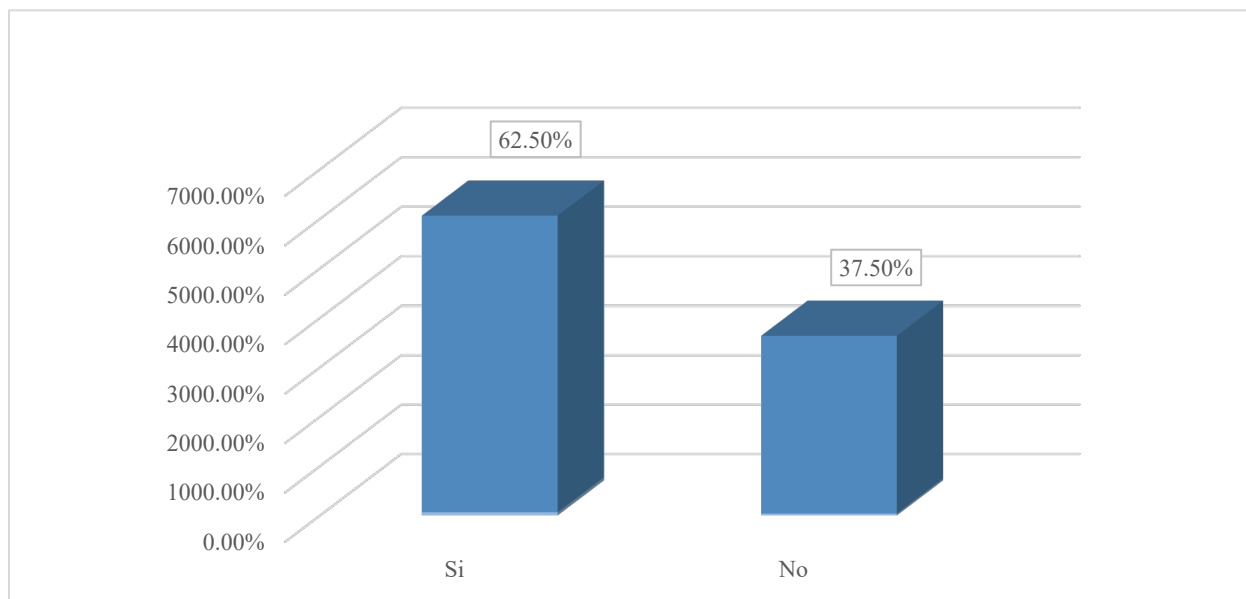


Gráfico 6.9 Conocimiento de los altos mandos de la empresa

Basándonos en los datos en los datos obtenidos se encontró que un 62.50% de los encuestados conocen en totalidad los altos mandos de la empresa, esto fomenta la confianza y el compromiso que tienen con la empresa, y un 37.50% de estos, hicieron mención que no conocen en totalidad los altos mando de la empresa prefieren mantenerse al margen de conocer los altos mandos que hay en la empresa.

Planificación organizada que ayude al cumplimiento de los objetivos de la empresa

Cuestionario: Diagnóstico del Modelo Organizacional Conforme a las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa

Tabla 6.10 Planificación organizada que ayude al cumplimiento de los objetivos de la empresa

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	4.17%	4
Casi nunca	5.21%	5
A veces	27.08%	26
Casi siempre	28.13%	27
Siempre	35.42%	34
Total	100%	96

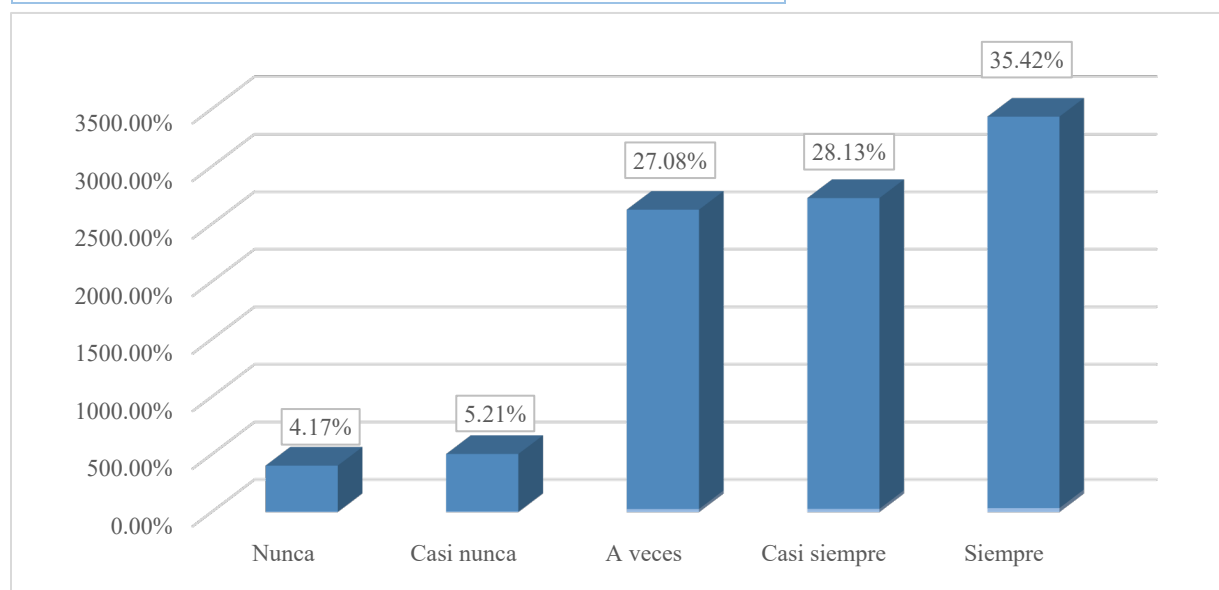


Gráfico 6.10 Planificación organizada que ayude al cumplimiento de los objetivos

Conforme a los resultados obtenidos un 90.63% de los encuestados, la planificación organizada ayuda con el cumplimiento de los objetivos de la empresa son personas que tienen iniciativa propia y que contribuye mucho a la empresa para lograr los objetivos dentro de las empresas, y un 9.38% son personas que se mantienen aisladas y al margen del cumplimiento de los objetivos de las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa.

La información interna es compartida con total transparencia por parte de la empresa

Cuestionario: Diagnóstico del Modelo Organizacional Conforme a las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa

Tabla 6.11 La información interna es compartida con total transparencia por parte de la empresa

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	3.13%	3
Casi nunca	7.29%	7
A veces	28.13%	27
Casi siempre	32.29%	31
Siempre	29.17%	28
Total	100%	96

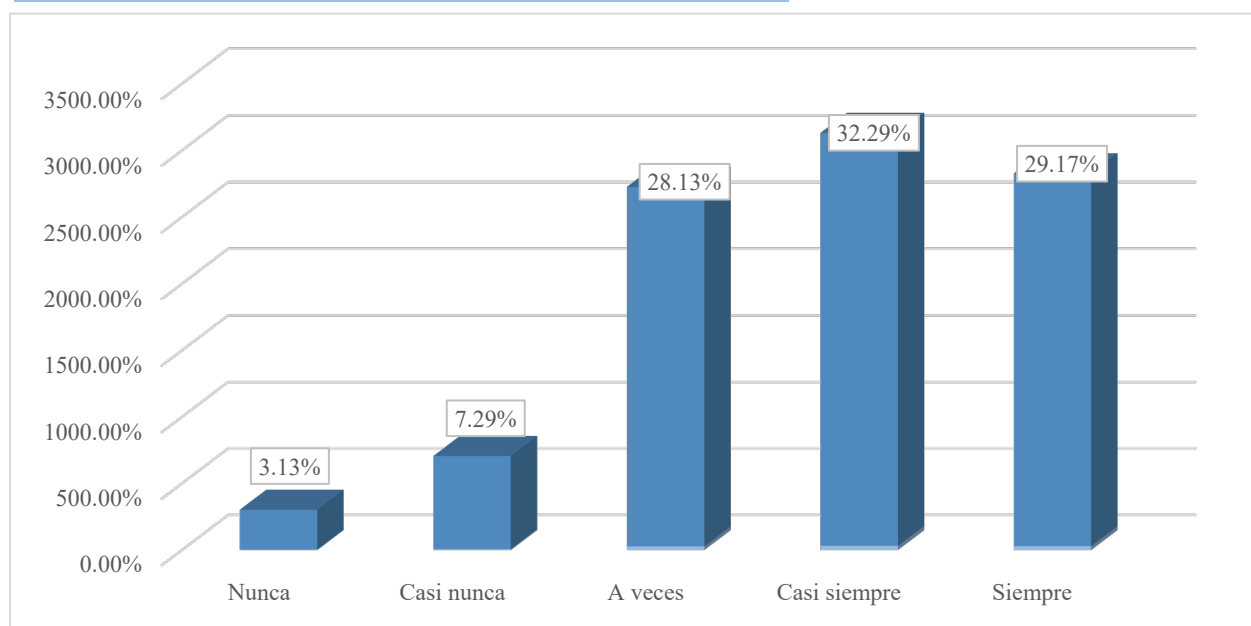


Gráfico 6.11 La información interna es compartida con total transparencia por parte de la empresa

Según los datos recolectados podemos observar que el 89.17% de las personas encuestadas considera que la información compartida es con total transparencia en la empresa, se refleja el compromiso y lealtad para lograr los objetivos dentro de la organización y un 10.42% de los encuestados considera que la información compartida no se debe compartir ya que es confidencial.

6.2.3 Habilidades

Las habilidades ayudan al cumplimiento de las actividades asignadas

Cuestionario: Diagnóstico del Modelo Organizacional Conforme a las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa

Tabla 6.12 Las habilidades ayudan al cumplimiento de las actividades asignadas

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	0.00%	0
Casi nunca	1.04%	1
A veces	8.33%	8
Casi siempre	29.17%	28
Siempre	61.46%	59
Total	100%	96

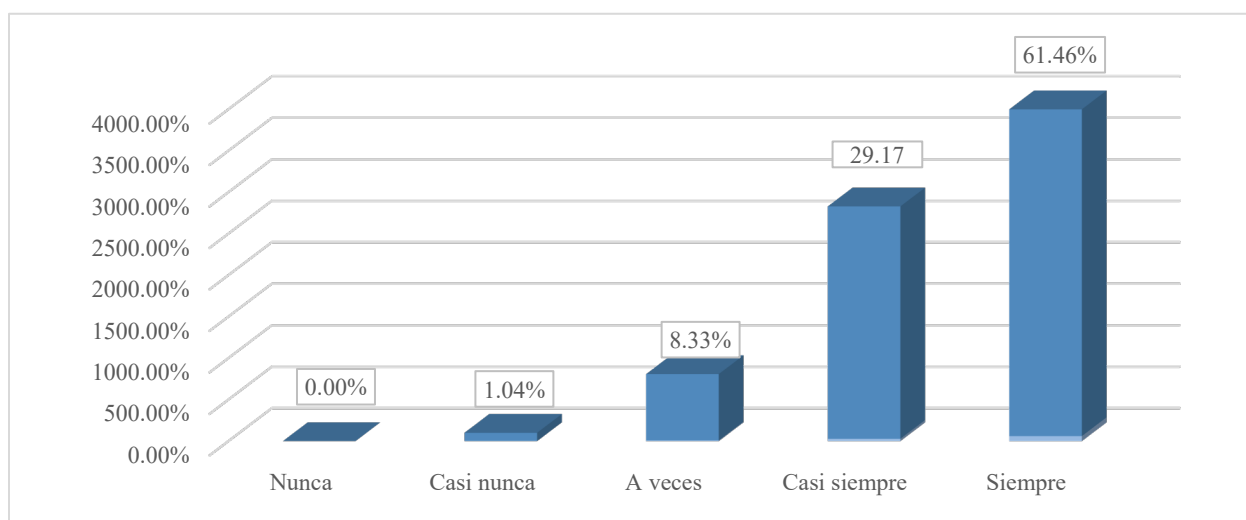


Gráfico 6.12 Las habilidades ayudan al cumplimiento de las actividades asignadas

Con los resultados obtenidos podemos identificar que la mayoría de los encuestados 61.46% tienen el conocimiento de sus habilidades individuales y un 29.17% casi siempre, en este resultado se identifica que la minoría de las personas no tienen conocimiento de sus habilidades, esto puede afectar el desarrollo del colaborador en su eficiencia de desarrollarse como individuo en las empresas.

Alta capacidad analítica que ayude con la resolución de problemas

Cuestionario: Diagnóstico del Modelo Organizacional Conforme a las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa

Tabla 6.13 Alta capacidad analítica que ayude con la resolución de problemas

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	1.04%	1
Casi nunca	3.13%	3
A veces	14.58%	14
Casi siempre	44.79%	43
Siempre	36.46%	35
Total	100%	96

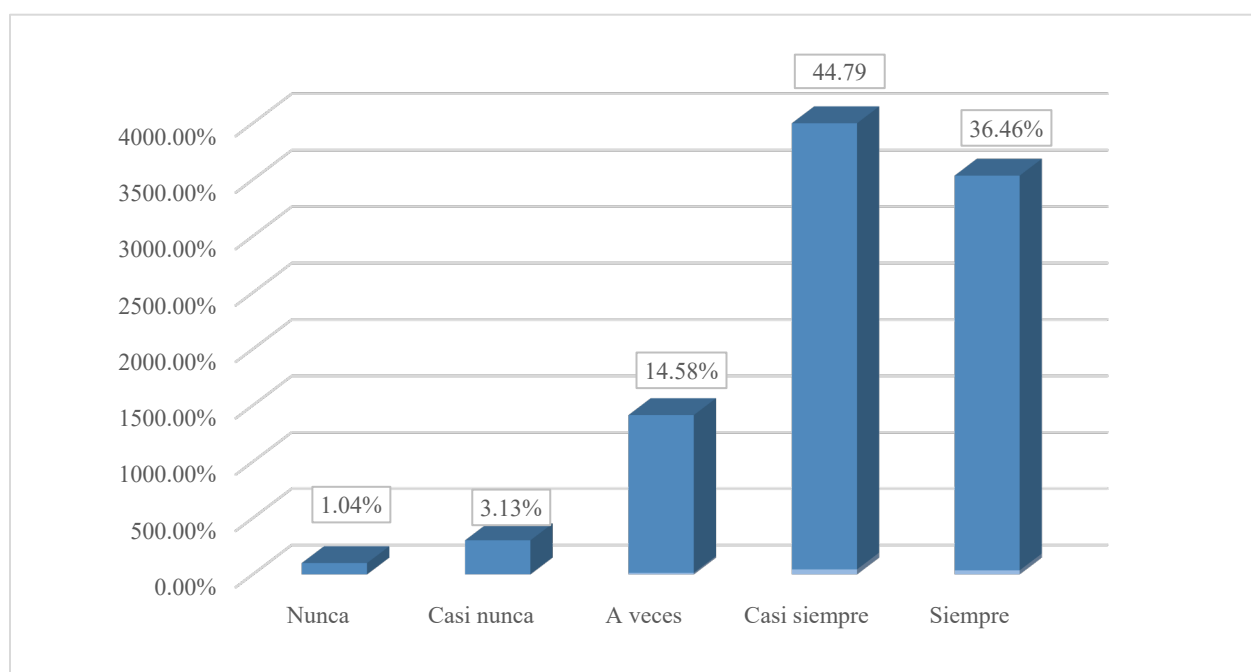


Gráfico 6.13 Alta capacidad analítica que ayude con la resolución de problemas

Con los datos obtenidos podemos identificar que un 44.79% de los encuestados consideran que casi siempre tienen la capacidad de realizar las actividades asignadas y un 36.46% dice que siempre pueden realizar sus actividades con alta capacidad, esto ayuda al cumplimiento de las metas de las organizaciones, no obstante, un 14.58% considera que a veces, un 3.13% y un 1.04% consideran que nunca o casi nunca.

La empresa cuenta con controles que monitoreen el cumplimiento de sus actividades

Cuestionario: Diagnóstico del Modelo Organizacional Conforme a las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa

Tabla 6.14 La empresa cuenta con controles que monitoreen el cumplimiento de sus actividades

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Si	80.21%	77
No	19.79%	19
Total	100%	96

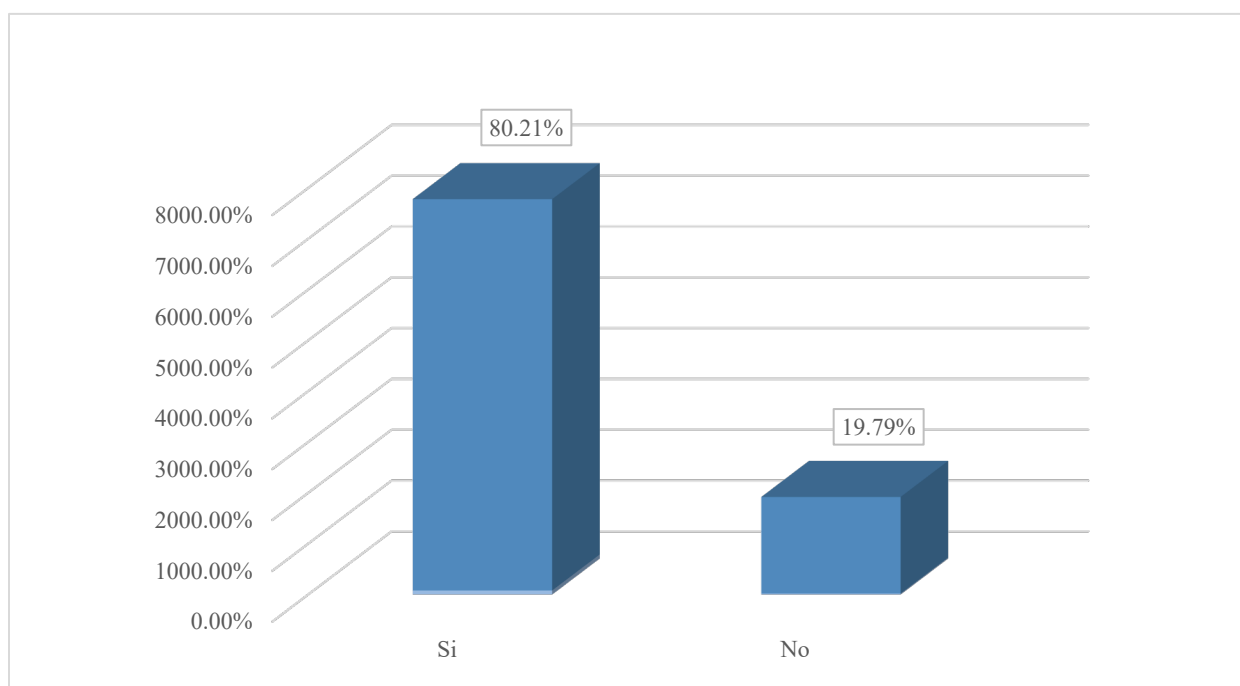


Gráfico 6.14 La empresa cuenta con controles que monitoreen el cumplimiento de sus actividades

Según la población encuestada se identificó que un 80.21% de las personas encuestadas si tienen controles de monitoreo a los colaboradores de las Mypimes en la ciudad de Tegucigalpa, mientras que solamente un 19.79% no cuentan con estos. Además, en las empresas ayudan a mostrar un informe del estado actual de la empresa contribuyendo a que los procesos sean eficientes.

6.2.4 Sistemas

Alto nivel de complejidad en los procedimientos realizados

Cuestionario: Diagnóstico del Modelo Organizacional Conforme a las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa

Tabla 6.15 Alto nivel de complejidad en los procedimientos realizados

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	4.17%	4
Casi nunca	14.58%	14
A veces	48.96%	47
Casi siempre	19.79%	19
Siempre	12.50%	12
Total	100%	96

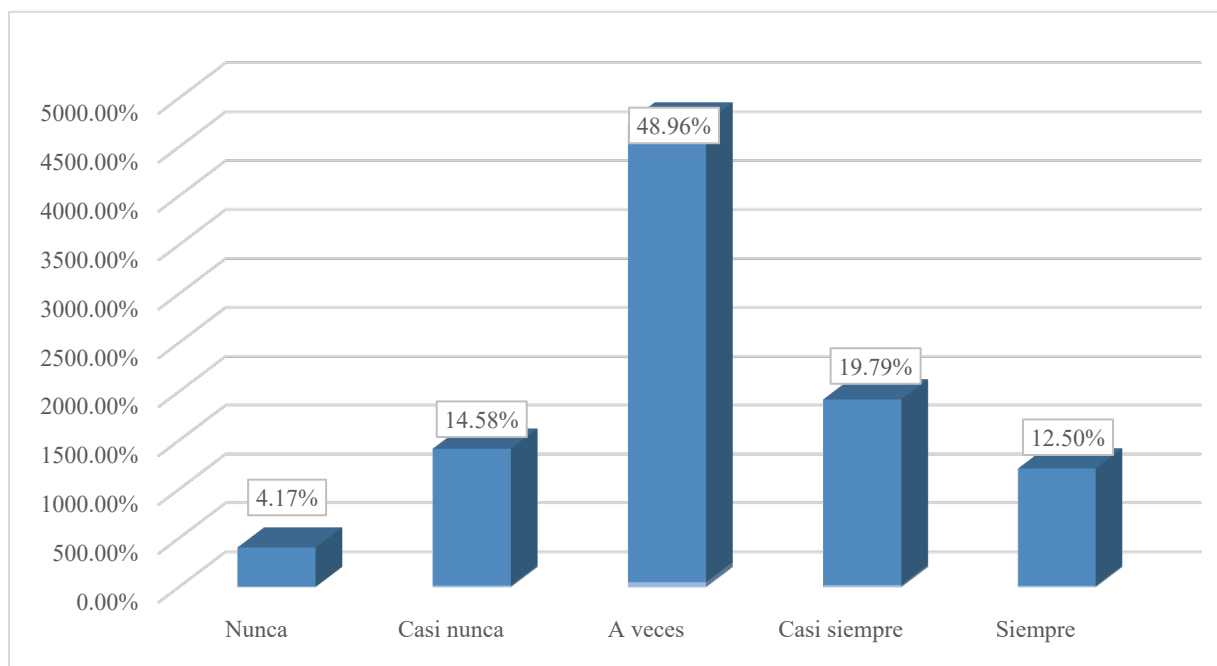


Gráfico 6.15 Alto nivel de complejidad en los procedimientos realizados

En cuanto al nivel de complejidad que existe en los procedimientos realizados por las Mypimes en la ciudad de Tegucigalpa, un 48.96% de los encuestados indicaron que a veces se encuentran con dificultades al realizar procedimientos.

La empresa cuenta con controles de calidad

Cuestionario: Diagnóstico del Modelo Organizacional Conforme a las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa

Tabla 6.16 La empresa cuenta con controles de calidad

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Si	83.33%	80
No	16.67%	16
Total	100%	96

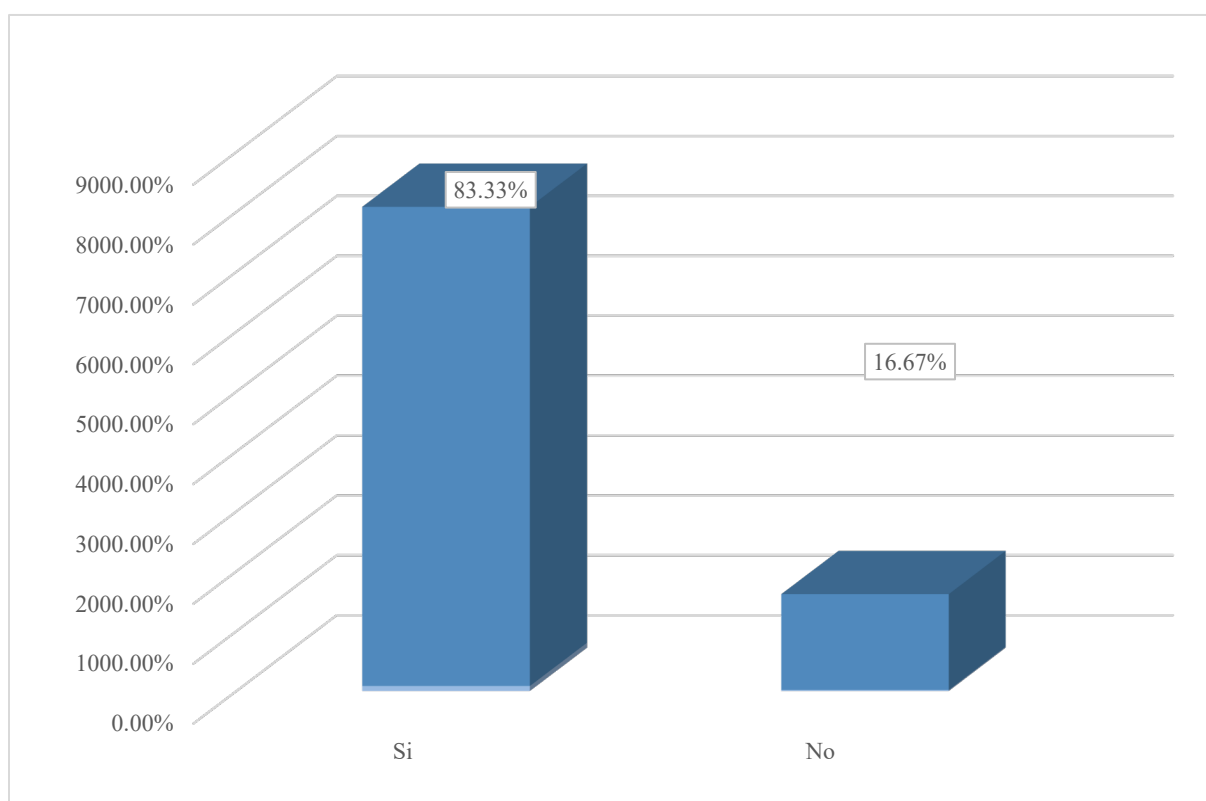


Gráfico 6.16 La empresa cuenta con controles de calidad

Con los datos obtenidos podemos ver que un 83.33% de los encuestados si tienen controles de calidad en su empresa y solamente un 16.67% no cuenta con estos, al implementarlos se generan una mayor eficiencia y mejora en la gestión de los procesos en las Mypimes en Tegucigalpa, dando este resultado un indicador positivo en la mayoría de los encuestados.

Los procedimientos se realizan con eficiencia

Cuestionario: Diagnóstico del Modelo Organizacional Conforme a las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa

Tabla 6.17 Los procedimientos se realizan con eficiencia

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	1.04%	1
Casi nunca	2.08%	2
A veces	18.75%	18
Casi siempre	40.63%	39
Siempre	37.50%	36
Total	100%	96

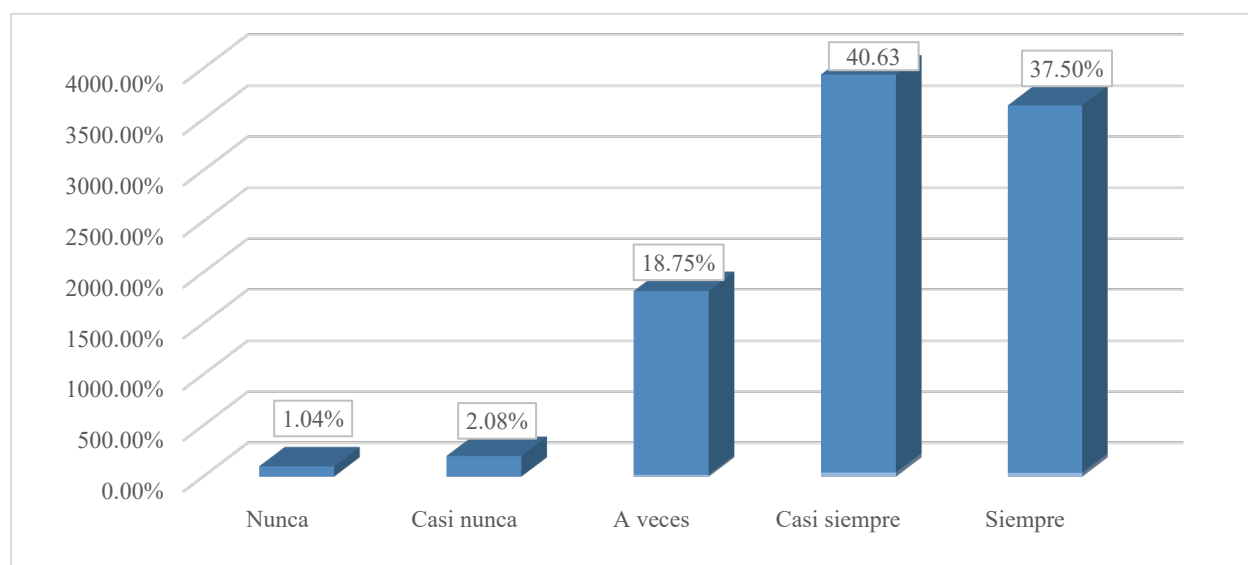


Gráfico 6.17 Los procedimientos se realizan con eficiencia

Según la población encuestada se puede observar que un 37.50% considera que, si se realizan con eficiencia sus controles siempre, mientras que un 40.63% de la población considera que casi siempre, sin embargo, hay un porcentaje que se mantiene en la media con un 18.75% y otros porcentajes que consideran que no se realizan con eficiencia. La eficiencia en los procesos es lo que ayuda a mantener a los colaboradores motivados, por lo cual es importante analizar el porcentaje que no considera que se realicen con eficiencia y el motivo por el cual ellos consideran eso.

6.2.5 Estilo de liderazgo

Los superiores tienen un alto nivel de disponibilidad al momento de aceptar sugerencias

Cuestionario: Diagnóstico del Modelo Organizacional Conforme a las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa

Tabla 6.18 Los superiores tienen un alto nivel de disponibilidad al momento de aceptar sugerencias

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	2.08%	2
Casi nunca	8.33%	8
A veces	37.50%	36
Casi siempre	35.42%	34
Siempre	16.67%	16
Total	100%	96

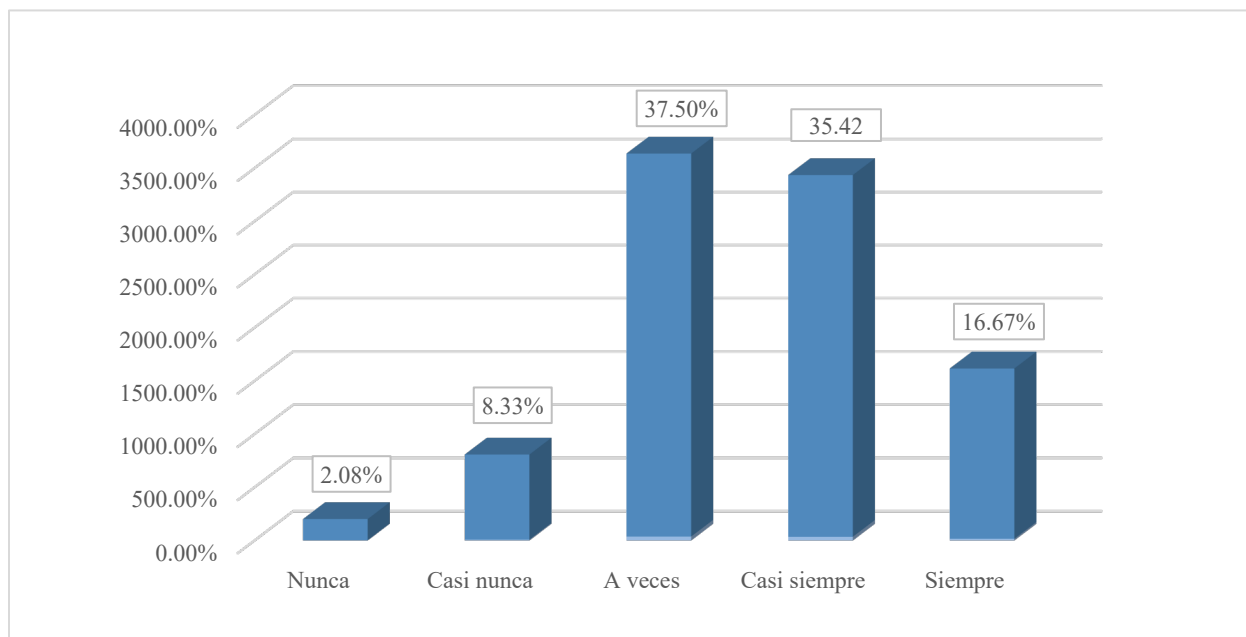


Gráfico 6.18 Los superiores tienen un alto nivel de disponibilidad al momento de aceptar sugerencias

Con los datos obtenidos identificamos que en las Mypimes en Tegucigalpa casi siempre los superiores aceptan sugerencias del equipo un 35.42% de las personas encuestadas lo consideran y un 16.67% consideran que siempre, no obstante, la mayoría indica que a veces con un 37.50%, es importante que los superiores obtengan el análisis y recomendaciones de los colaboradores ya que estos son los que trabajan directamente con el producto o brindan el servicio.

Existe un alto nivel de comunicación con sus superiores

Cuestionario: Diagnóstico del Modelo Organizacional Conforme a las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa

Tabla 6.19 Existe un alto nivel de comunicación con sus superiores

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	1.04%	1
Casi nunca	3.13%	3
A veces	36.46%	35
Casi siempre	28.13%	27
Siempre	31.25%	30
Total	100%	96

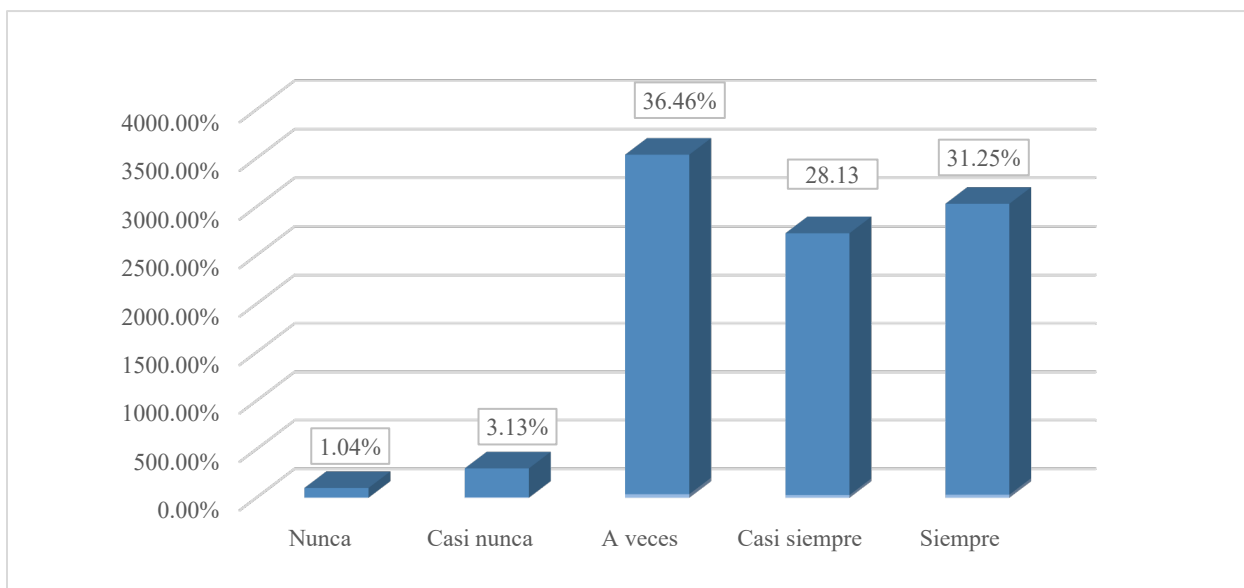


Gráfico 6.19 Existe un alto nivel de comunicación con sus superiores

Un 36.46% de la población encuestada indican que a veces es que tienen un alto nivel de comunicación con sus superiores, sin embargo, un 31.25% siempre manejan esta comunicación efectiva y un 28.13% casi siempre, se identifica que la comunicación entre los superiores y el equipo representa un porcentaje positivo en las Mypimes de la ciudad de Tegucigalpa.

La participación es frecuente en la toma de decisiones

Cuestionario: Diagnóstico del Modelo Organizacional Conforme a las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa

Tabla 6.20 La participación es frecuente en la toma de decisiones

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	3.13%	3
Casi nunca	14.58%	14
A veces	33.33%	32
Casi siempre	34.38%	33
Siempre	14.58%	14
Total	100%	96

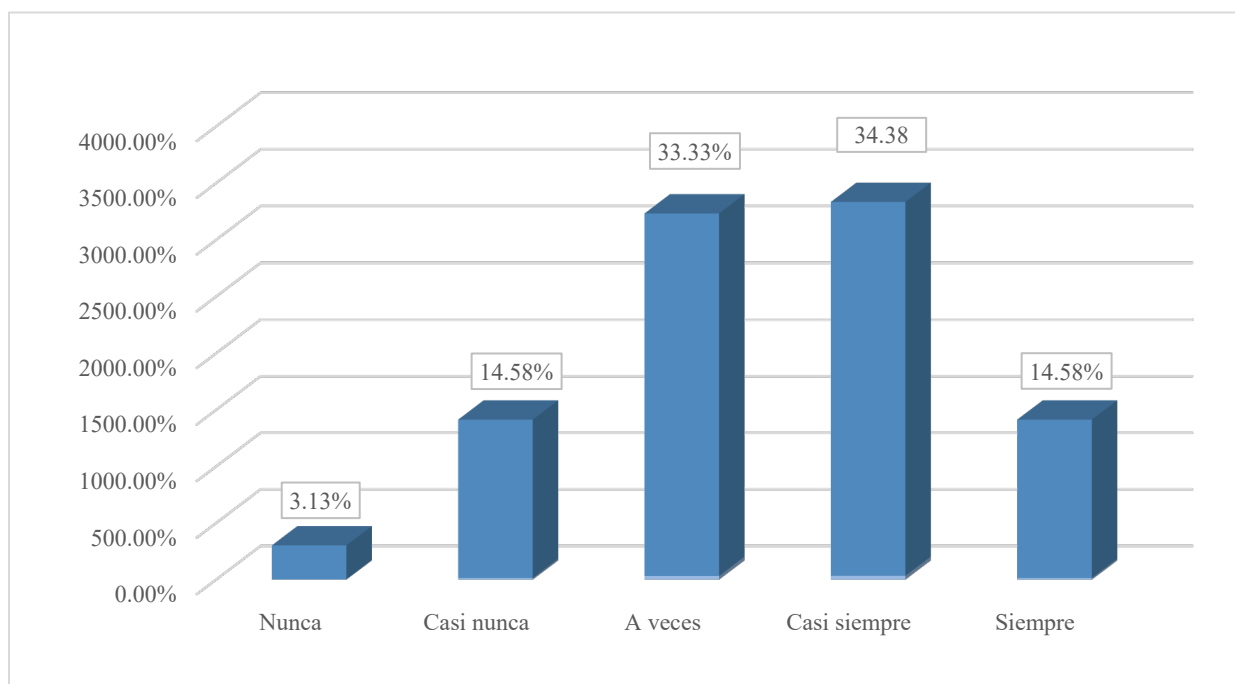


Gráfico 6.20 La participación es frecuente en la toma de decisiones

En los datos obtenidos analizamos que un 34.38% de los encuestados, indicaron que casi siempre están involucrados en la toma de decisiones y un 14.58% siempre se involucra. Cabe mencionar que es de suma importancia al momento de realizar cambios o mantener un proceso eficiente, de la población encuestada un 33.33% indica que a veces son involucrados, no obstante, un 14.58% y un 3.13% no son involucrados en estas.

6.2.6 Personal

Existe un alto grado de motivación entre sus compañeros

Cuestionario: Diagnóstico del Modelo Organizacional Conforme a las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa

Tabla 6.21 Existe un alto grado de motivación entre sus compañeros

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	4.17%	4
Casi nunca	10.42%	10
A veces	30.21%	29
Casi siempre	35.42%	34
Siempre	19.79%	19
Total	100%	96

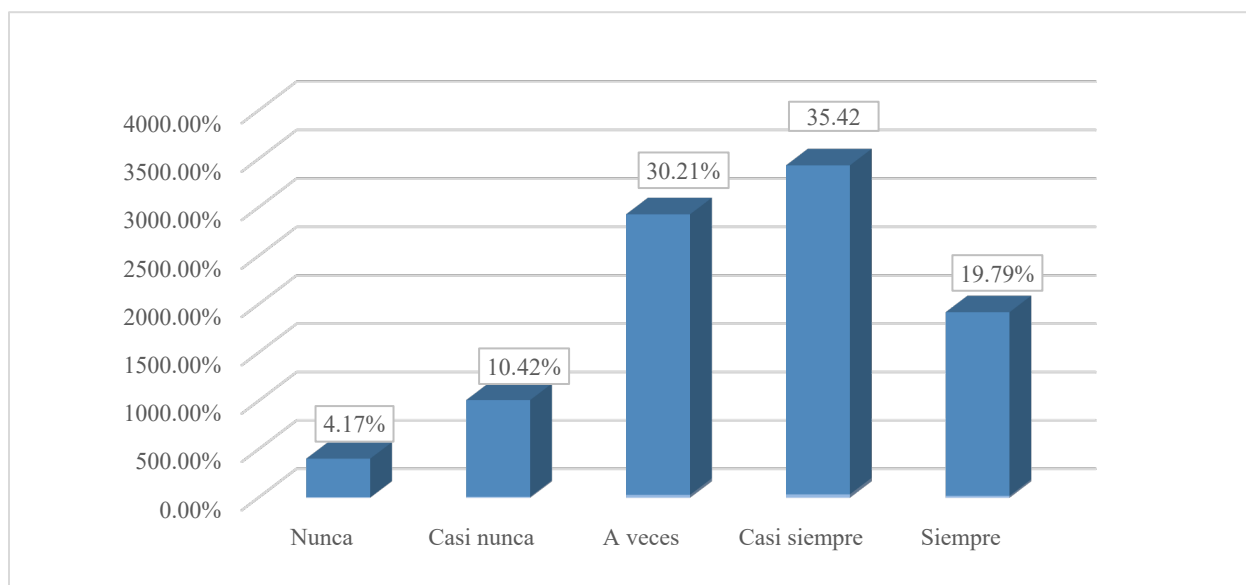


Gráfico 6.21 Existe un alto grado de motivación entre sus compañeros

Un 35.42% de las personas encuestas casi siempre sienten una motivación ente sus compañeros dentro de la empresa y un 19.79% siempre tiene motivación, dando esto un resultado positivo al ser 55.21% la mayoría de las personas que están motivadas entre sus compañeros en las Mypimes en Tegucigalpa, un 30.21% considera que a veces y el porcentaje restante no está motivado. La motivación de los colaboradores en la empresa es esencial para el cumplimiento de la visión y misión de esta, además un buen trabajo en equipo ayuda al cumplimiento de los objetivos.

Existe un alto nivel de eficiencia entre el trabajo grupal e individual

Cuestionario: Diagnóstico del Modelo Organizacional Conforme a las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa

Tabla 6.22 Existe un alto nivel de eficiencia entre el trabajo grupal e individual

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Si	12.50%	12
No	87.50%	84
Total	100%	96

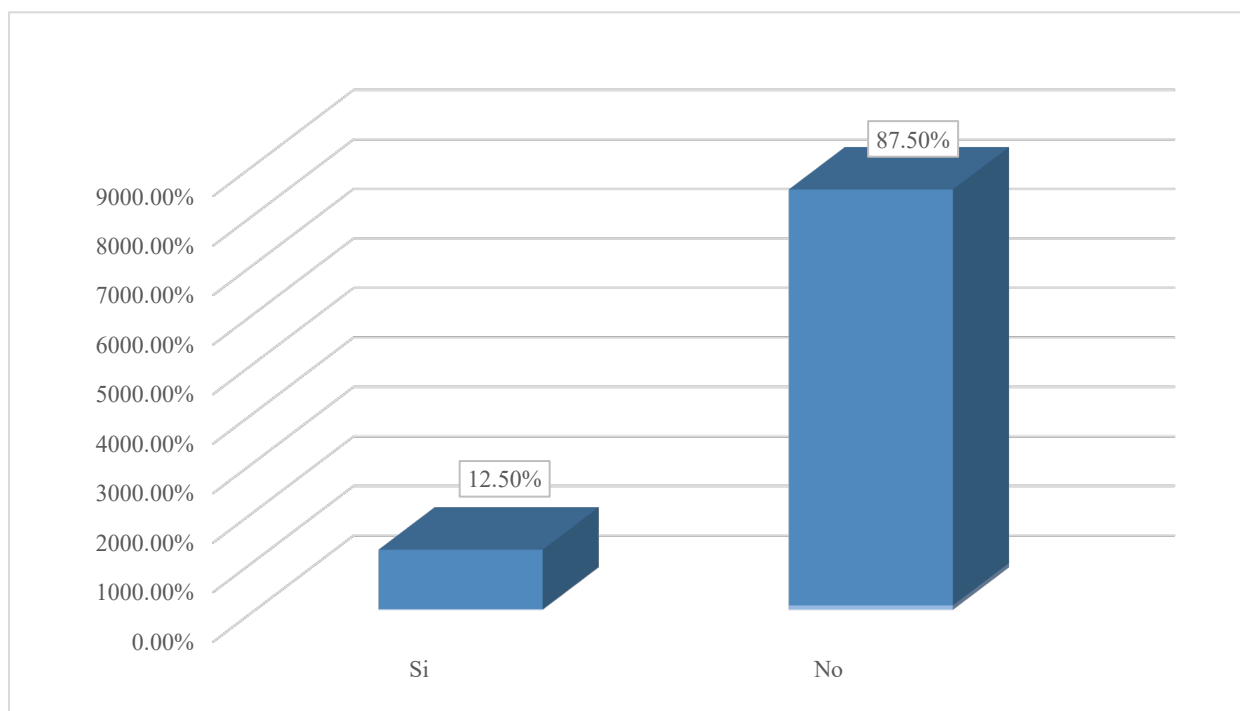


Gráfico 6.22 Existe un alto nivel de eficiencia entre el trabajo grupal e individual

En este resultado podemos obtener un indicador negativo considerando que un 87.50% de las personas encuestadas consideran que no hay un alto nivel de eficiencia entre el trabajo grupal e individual, este indicador es esencial para poder medir un ambiente laboral, solamente un 12.50% de los encuestados si consideran un alto nivel de eficiencia.

Existe un ambiente laboral armonioso en su empresa

Cuestionario: Diagnóstico del Modelo Organizacional Conforme a las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa

Tabla 6.23 Existe un ambiente laboral armonioso en su empresa

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Si	22.92%	22
No	77.08%	74
Total	100%	96

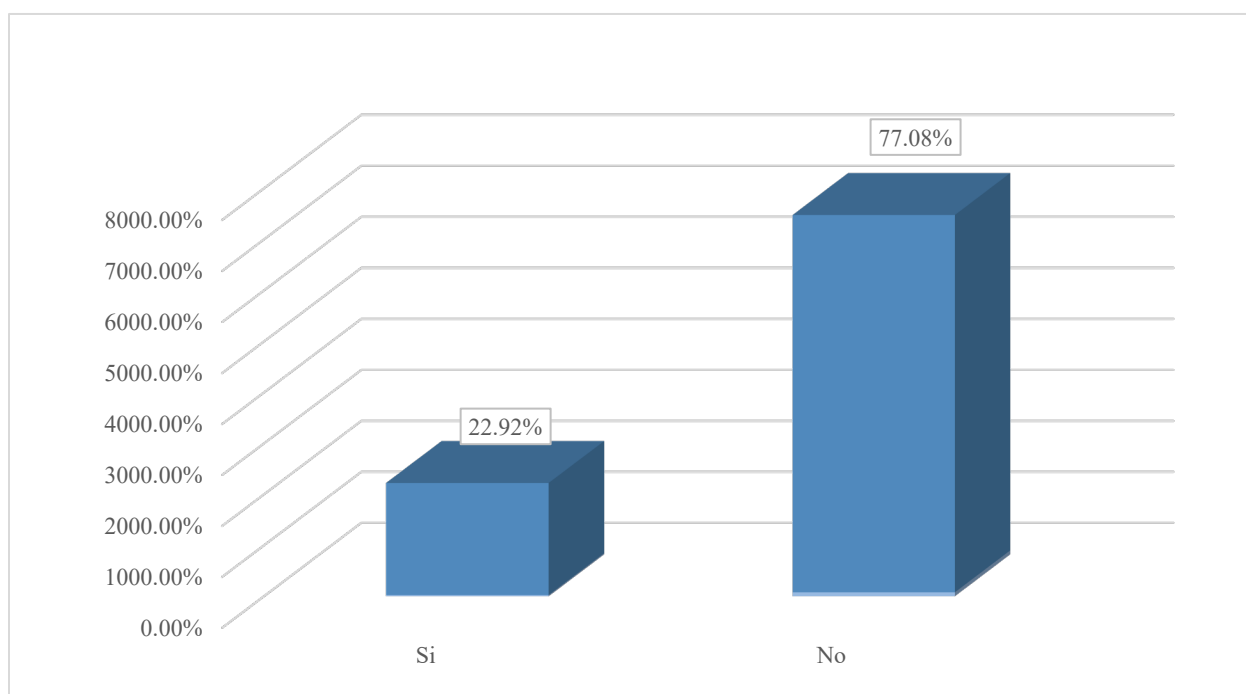


Gráfico 6.23 Existe un ambiente laboral armonioso en su empresa

Un 77.08% de las personas encuestadas consideran que no existe un ambiente laboral armonioso en su empresa, solamente un 22.92% de las personas consideran que sí, este indicador es importante que se mantenga positivo y se identifica que nos da un resultado negativo en las experiencias de los colaboradores. Este punto se relaciona con el trabajo en equipo de las empresas y las Mypimes deben de mejorarlo.

6.2.7 Valores compartidos

Conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa

Cuestionario: Diagnóstico del Modelo Organizacional Conforme a las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa

Tabla 6.24 Conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Si	93.75%	90
No	6.25%	6
Total	100%	96

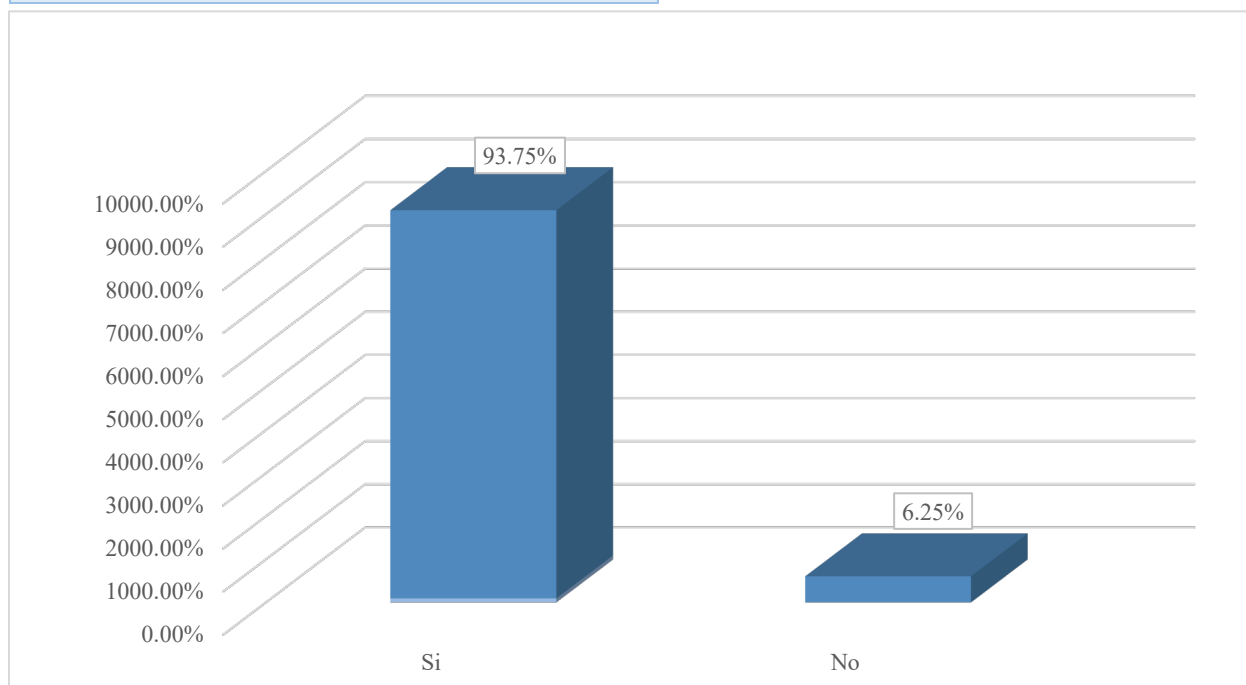


Gráfico 6.24 Conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa

Un 93.75% tiene conocimiento de la visión, misión y los valores de la empresa y solamente un 6.25% no tiene conocimiento de esta, las Mypimes deben de enseñar a los nuevos miembros de la empresa hacia donde van enfocados y el motivo por el cual su labor es importante, de esta forma el colaborador conoce su trabajo y ayuda al crecimiento de la empresa.

La frecuencia con la que se cumplen con las normas organizacionales

Cuestionario: Diagnóstico del Modelo Organizacional Conforme a las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa

Tabla 6.25 La frecuencia con la que se cumplen con las normas organizacionales

Escala	Porcentaje	Frecuencia
Nunca	1.04%	1
Casi nunca	2.08%	2
A veces	15.63%	15
Casi siempre	38.54%	37
Siempre	42.71%	41
Total	100%	96

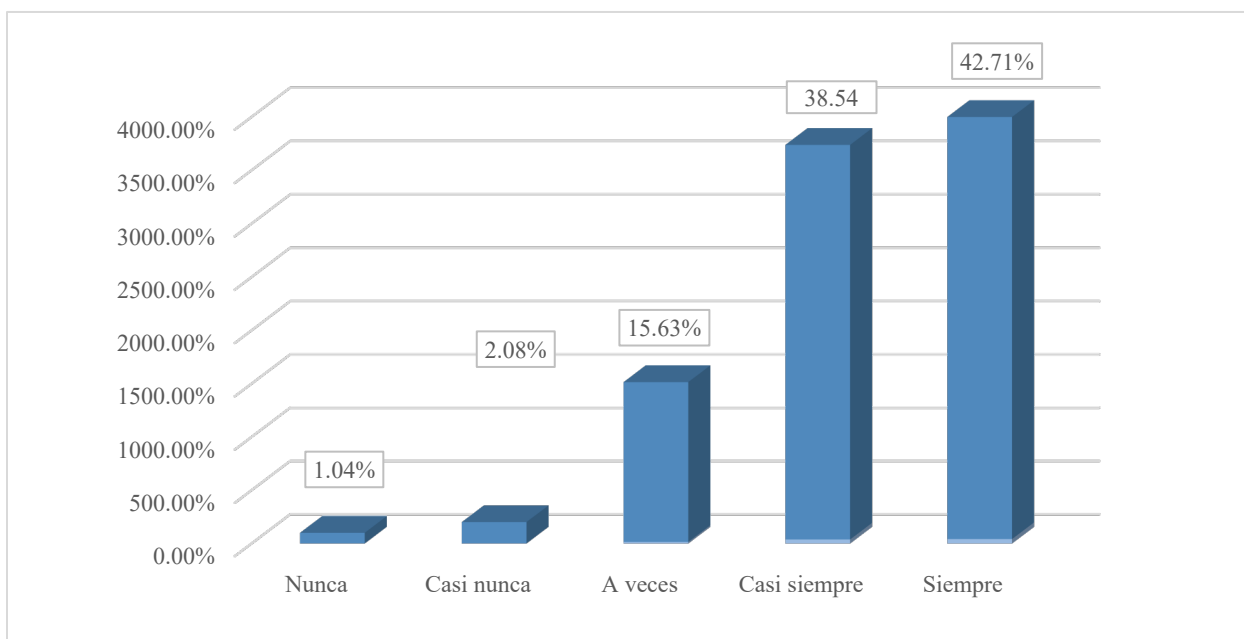


Gráfico 6.25 La frecuencia con la que se cumplen con las normas organizacionales

La mayoría de las personas encuestadas cumplen con las normas establecidas, un 42.71% de la población cumple siempre con las normas y un 38.54% casi siempre, solamente un 15.63% cumple a veces con las normas, sin embargo, se identifica que hay un porcentaje de las personas encuestadas que casi nunca o nunca cumplen con las mismas. En este indicador se identifica un resultado positivo, es decir que las Mypimes en Tegucigalpa tienen claramente establecidas sus normas y se las transmiten a los colaboradores.

VII. CONCLUSIONES

Este estudio realizado con el diagnóstico del modelo organizacional conforme a las 7'S de McKinsey en las Ciudad de Tegucigalpa se encontraron las principales hipótesis.

1. Según los resultados obtenidos de la encuesta con respecto a estrategia, se concluye que 92.71% de los encuestados hacen análisis de las metas a corto y a largo plazo en la empresa y un 26.04% deja entrever que no se atreve a conocer el mercado actual prefieren mantenerse al margen y un 80.21% de los encuestados realizan un análisis interno y externo dentro de las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa.
2. De acuerdo con los datos que muestra la encuesta sobre la estructura se concluye que un 62.50% de los encuestado conocen la totalidad de los altos mando de la empresa, un 63.55 ayuda con el cumplimiento de los objetivos de la empresa y solo un 10.42% no se dan por vencido que la información compartida no se debe compartir ya que es confidencial en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa.
3. Basados en los resultados en la encuesta acerca de las habilidades se muestra que un 90.63 tienen conocimientos de sus actividades individuales y un 81.25% tienen la capacidad de realizar las actividades asignadas y un 80.21% de los encuestados se consideran que tienen controles de monitoreo a los colaboradores de las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa.
4. Según los resultados obtenidos en la encuesta realizada referente a Sistemas el 48.96% de los encuestados indicaron que a veces se encuentran con dificultades al realizar los procedimientos y un 83.33% de los encuestados indicaron que si tienen controles de calidad en la empresa y un 16.67% de las personas no cuentan con estos aparatos en la empresa y esto genera un ineficiencia en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa, 78.13% de los encuestados indican que si se realizan con eficiencias los controles de la empresa.
5. Según los datos obtenidos de la encuesta respecto a Estilo de Liderazgo el 52.09% indican que no siempre los superiores aceptan sugerencias de los equipos y un 59.38% de las personas encuestadas maneja una comunicación efectiva en la toma de decisiones; y un 48.96% de los encuestados indican que se involucran en la toma de decisiones de las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa.

6. Basados en los resultados que muestra la encuesta sobre Personal el 55.21% de las personas encuestadas sienten una motivación entre sus compañeros dentro de la empresa y un 87.50% de las personas encuestadas considera que no hay un alto nivel de eficiencia entre el trabajo grupal de la empresa y un 12.50% de las personas indican que si considera un alto nivel de eficiencia en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa y un 77.08% de las personas consideran que no existen ambiente laboral armonioso en la empresa, y el 22.92% de los encuestados consideran que si hay ambiente laboral armonioso en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa.
7. Según los datos obtenidos de la encuesta referente a los Valores Compartidos el 93.75% de las personas encuestadas tienen conocimiento de la visión, misión y los valores de la empresa y un 6.25% de las personas encuestadas no tienen conocimientos de estos valores y un 81.25% de las personas encuestada cumplen con las normas establecidas en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa.

VIII. RECOMENDACIONES

Según las conclusiones presentadas y el análisis realizado donde se logra identificar la implementación de las variables de las 7's de McKinsey en las Mypimes en Tegucigalpa, se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Desde la perspectiva de la estrategia es necesario que las Mypimes en Tegucigalpa continúen realizando los análisis de sus metas a corto y largo plazo, este seguimiento de las metas debe ser constante por los cambios que puedan ocurrir en el entorno. Asimismo, la realización de los análisis internos y externos que afecten a la empresa deben seguirse realizando para poder obtener un mayor posicionamiento en el mercado.
2. La variable de estructura en las Mypimes en Tegucigalpa necesita cierto grado de mejoría, considerando que el porcentaje obtenido no es alto en comparación a otras variables, es importante que se logre identificar los altos mando en la empresa, puesto que ellos son la guía de los nuevos colaboradores.
3. Con relación a la variable de las habilidades mostramos un resultado positivo a nivel global de los colaboradores de las Mypimes en Tegucigalpa, es recomendable que los colaboradores sigan estudiando y mejorando sus habilidades como individuos para que logren su crecimiento profesional y de esta forma el crecimiento de la empresa donde se encuentran realizando sus labores.
4. La variable de sistemas es recomendable que todas las Mypimes en Tegucigalpa cuenten con controles de calidad que ayuden a la mejora de la calidad de los productos que se brindan, también es necesario implementar un sistema que ayude a los colaboradores en el desarrollo de los procedimientos que son utilizados en sus actividades diarias, esto ayudara a incrementar la eficiencia de cada colaborador y de la producción.
5. El estilo de liderazgo que manejan las Mypimes en Tegucigalpa tendría que implementar una mejor estrategia en cuanto a la disponibilidad que tienen los altos mandos de aceptar sugerencias. Es necesario que todas las empresas logren este tipo de relación entre los superiores y colaboradores, considerando que los colaboradores son los que se encargan de la interacción directa con el producto o servicio, por lo cual son los que tienen un conocimiento más amplio de cómo podrían mejorar el proceso.

6. Según los resultados obtenidos en la variable de personal es necesario una mejoría inmediata del trabajo en equipo, se identifica que la mayoría de los colaboradores no consideran que los labores se realicen con eficiencia los trabajos grupales, se recomienda que las Mypimes realicen actividades con sus grupos de trabajo que ayuden a unificar el equipo y poder obtener una eficiencia en los procedimientos, el trabajo en equipo es importante en todas las empresas y la unidad del equipo es la que ayuda a crear un ambiente laboral agradable.
7. Con relación a la variable de valores compartidos se obtienen resultados positivos, por lo cual se recomienda que las Mypimes continúen enseñando a los colaboradores y superiores los valores que tiene la empresa, de esta forma, todos en la empresa tiene el conocimiento de las metas a alcanzar y la importancia de su función en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Recuperado el 12 de mayo de 2022, de Biblioteca Virtual de la Cooperación Alemana: https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf
- Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa (CCIT). (31 de mayo de 2022). *Registro Mercantil de Francisco Morazán*. Recuperado el 31 de mayo de 2022, de <https://www.ccit.hn/registromercantil>
- Castro, C. L. (22 de febrero de 2017). *Valores Organizacionales en Institutos Universitarios*. Recuperado el 11 de mayo de 2022, de Boletín Jurídico Electrónico de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad Privada “Rafael Bellosó Chacín” (URBE): <http://ojs.urbe.edu/index.php/redhecs/article/view/706/629>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (29 de mayo de 2002). *Honduras: Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME)*. Recuperado el 5 de mayo de 2022, de Repositorio Digital Comisión Económica para América Latina y el Caribe: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/25541/LCMEXR827SEM1334_es.pdf?sequence=1
- Consejo Hondureño de la Empresa Privada [COHEP]. (2 de octubre de 2013). *Estrategia Nacional de Empresa Sostenible en Honduras*. Recuperado el 14 de mayo de 2022, de International Labour Organization: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/--ifp_seed/documents/publication/wcms_237090.pdf
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Recuperado el 6 de mayo de 2022, de <https://edupointvirtual.com/wp-content/uploads/2020/02/Teoria-y-Dise%C3%B1o-Organizacional.pdf>

- Eleorraga Sosa, R. N., & Gonzalez Gamarra, J. M. (2019). *Diagnóstico Interno Organizacional de la COSEMSELAM basado en el modelo de las 7S DE McKinsey, Período 2018*. Recuperado el 1 de mayo de 2022, de Repositorio de Tesis USAT: https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2071/1/TL_ElorreagaSosaRosa_GonzalezGamarraJose.pdf
- Equipo de ThePowerMBA. (4 de marzo de 2019). *Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa*. Recuperado el 5 de mayo de 2022, de ThePower business school: <https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>
- Escorcía Diaz, L., & Pérez Avila, V. d. (2014). *Análisis Organizacional de la Empresa Herrera & Duran Ltda. Basado en el modelo de las 7'S de McKinsey*. Recuperado el 29 de abril de 2022, de Repositorio Institucional de la Universidad de Cartagena: <https://repositorio.unicartagena.edu.co/flip/index.jsp?pdf=/bitstream/handle/11227/1620/AN%c3%81LISIS%20%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LA%20EMPRESA%20HERRERA%20%26%20DURAN%20LTDA.%20%20BASADO%20EN%20EL%20MODELO%20DE%20LAS%207%60S%20DE%20MCKINSEY.pdf?sequence=1&>
- Escuela de Dirección de Empresas. (2021). *Modelo de Alineamiento Organizacional de Harvard Business School*. Recuperado el 29 de abril de 2022, de Repositorio Institucional UADE: <http://administracionpersonal3.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/23/2013/07/McKinsey-modelo-7s.pdf>
- Esteban Talaya, Á., & Mondéjar Jiménez, J. A. (enero de 2013). *Fundamentos de Marketing*. Recuperado el 7 de mayo de 2022, de Google Books: https://books.google.hn/books?id=_c_jy8_SogTUC&printsec=frontcover&dq=fundamentos+de+marketing+mondejar&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=fundamentos%20de%20marketing%20mondejar&f=false

Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M. d., & Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (sexta ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado el 30 de abril de 2022

Garzón Castrillón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. (Centro Editorial Universidad del Rosario) Recuperado el 7 de mayo de 2022, de Google Libros: <https://books.google.hn/books?id=RDFJi-fNWNMC&pg=PA27&lpg=PA27&dq=El+movimiento+del+desarrollo+organizacional+surgi%C3%B3+a+partir+de+1962,+con+un+complejo+conjunto+de+ideas+al+respecto+del+hombre,+de+la+organizaci%C3%B3n+y+del+ambiente,+en+el+sentido+de+>

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr., J. H., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones Comportamiento, estructura y procesos*. Obtenido de Academia: https://www.academia.edu/39262462/Organizaciones_Comportamiento_estructura_y_procesos?auto=download

González Ordóñez, A. (5 de agosto de 2019). *Gestión ambiental y competitividad de las PyMes del sector comercio en el cantón Machala, Provincia El Oro, Ecuador*. Recuperado el 5 de mayo de 2022, de <http://www.revistaespacios.com/a19v40n27/a19v40n27p12.pdf>

Instituto Nacional de Estadística Honduras (INE). (21 de mayo de 2022). *Frecuencias*. Recuperado el 21 de mayo de 2022, de [dee Directorios de Establecimientos Económicos: http://181.115.7.199/binhnd/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=DEE1&lang=ESP](http://181.115.7.199/binhnd/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=DEE1&lang=ESP)

International Labour Organization. (2013). *Evaluación del entorno para empresas sostenibles*. Recuperado el 5 de mayo de 2022, de Oficina Internacional del Trabajo: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/publication/wcms_227765.pdf

- Jaramillo , C., & Claudio , V. (2013). *El Modelo McKinsey de las 7-S y su Aplicación a la empresa AGA* . Obtenido de Enfoque en el área de operaciones comerciales : <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/732/1/T-UCSG-POSMAE-11.pdf>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (séptima ed.). Madrid, España: Pearson Educación, S. A., Recuperado el 5 de mayo de 2022
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Recuperado el 5 de mayo de 2022, de Academia.edu: https://www.academia.edu/33383796/marketing_kotler_armstrong_pdf
- Laethem, N. V. (2013). *La Caja De Herramientas*. Recuperado el 8 de mayo de 2022, de PdfCoffee: <https://pdfcoffee.com/lacajadeherramientasmercadotecniapdf-pdf-free.html>
- León, A. N. (2022). *Modelo de John Jones*. Recuperado el 5 de mayo de 2022, de Scribd: <https://es.scribd.com/document/73522840/Modelo-de-John-Jones>
- Macias Ruano, M. M., & Amaya López, O. A. (5 de diciembre de 2013). Situación de las MiPymes en Honduras, retos y oportunidades en el siglo XXI. *Revista Portal de la Ciencia*, 92. Recuperado el 14 de mayo de 2022, de Central American Journals Online: <https://www.camjol.info/index.php/PC/article/view/1855/1662>
- Martínez Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Análisis del entorno*. Recuperado el 5 de mayo de 2022, de Google Libros: https://books.google.hn/books?id=LDSStM0GQPkgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbgbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Mata Sosa, S. (13 de marzo de 2014). *Desarrollo organizacional*. Recuperado el 6 de mayo de 2022, de slideshare: <https://es.slideshare.net/SalvadorMataSosa/desarrollo-organizacional-32290032>

- Mendoza Untiveros, J. E., & García Figueroa, H. S. (julio de 2018). *Diagnóstico Organizacional basado en el modelo de las 7'S de McKinsey en la empresa Inversiones Muchik S.A.C. en la ciudad de Mochumí -Lambeyeque*. Recuperado el 29 de abril de 2022, de Repositorio de Tesis USAT: https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1408/1/TL_GarciaFigueroaHarry_MendozaUntiverosJesus.pdf
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *El proceso estratégico*. Recuperado el 12 de mayo de 2022, de Academia: https://www.academia.edu/28073865/Libro_3_El_Proceso_Estrategico_Henry_Mintzberg_y_brian_Quinn
- Navas, W. (mayo de 2020). *Aplicación del modelo de las 7S de McKinsey en una empresa de transporte de Ecuador*. Recuperado el 28 de abril de 2020, de ResearchGate: <https://www.researchgate.net/publication/34416815>
- Paredes Heller, J. (julio de 2015). *Manual para la redacción de Tesis de Postgrado*. Recuperado el 14 de mayo de 2022, de Academia: https://www.academia.edu/14389264/Definici%C3%B3n_Dimensiones_Indicador_Conceptual_Operacional_Preguntas_Respuestas
- Ponce, J. P. (2016). *Modelo de las 7'S de la estructura organizacional integrada a la gestión de Marketing*. Obtenido de <https://blog.formaciongerencial.com/modelo-las-7-s-la-estructura-organizacional-integrada-la-gestion-marketing/>
- Quispe Vargas, M. E., & Lopez Díaz, M. E. (2020). *Diagnóstico Organizacional del Hospedaje Concordía, en la ciudad de Chiclayo – Lambeyeque, en el periodo 2017 – 2018*. Recuperado el 1 de mayo de 2022, de Repositorio de Tesis USAT: https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2934/1/TL_LopezDiazSofia_QuispeVargasMarcela.pdf
- Ranís Franquet, A. (4 de diciembre de 2016). *Microentorno*. Recuperado el 3 de mayo de 2022, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/microentorno.html>

- Segredo Pérez, A. M. (27 de mayo de 2015). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, 3-8. Recuperado el 9 de mayo de 2022, de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1575181315000212?token=41620905829D89F0C788FF507BF8B92660A05888EA8AE624B8AF6FEFA73BB19936A7650C25AA71EABC3B44974B0419F5&originRegion=us-east-1&originCreation=20220512024446>
- The Chartered Institute of Management Accountants . (julio de 2013). *Essential Tools for Management Accountants*. Recuperado el 8 de mayo de 2022, de CGMA: <https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/tools/essential-tools/downloadabledocuments/essential-tools-for-management-accountants.pdf>
- Thomas, P., & Waterman, R. (1982). *En busca de la excelencia*. Recuperado el 28 de abril de 2022, de http://www.bulidomics.com/w/images/5/55/Tom_Peters_-_En_busca_de_la_excelencia_%28resumido%29.pdf
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica* (18 ed.). McGraw-Hill /Interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado el 9 de mayo de 2022
- Torres Peñafiel, N. d., Falconí Tello, M. A., & Ramírez Casco, A. d. (2019). *Desarrollo Organizacional Análisis de variables*. Recuperado el 8 de mayo de 2022, de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2021-01-19-143149-Desarrollo%20organizacional%20final.pdf>
- Van Laethem, N., Lebon, Y., & Durand-Mégret, B. (2000). *Caja de herramientas Mercadotecnia*. Obtenido de <https://www.worldcat.org/title/caja-de-herramientas-mercadotecnia/oclc/923745953>
- Vila Ramírez, Y. (7 de noviembre de 2013). *Aplicación del modelo de las Siete S de McKinsey en CIMEX, Sucursal Santiago de Cuba, Complejo "26 de Julio Este"*. Recuperado el 6 de mayo de 2022, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/aplicacion-del-modelo-de-las-siete-s-de-mckinsey-en-cimex/>

Weiers, R. M. (1986). *Investigación de Mercados*. Recuperado el 22 de mayo de 2022, de
Universidad Rafael Belloso Chacín:
<https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=6450>

X. ANEXOS

10.1 Anexo 1: Cuestionario de Investigación

Como estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC), con la finalidad de realizar un Diagnóstico del Modelo Organizacional basado en las 7's de McKinsey en las Mypimes de la Ciudad de Tegucigalpa.

Cabe mencionar que su apoyo es de vital, por lo que la objetividad de sus respuestas dependerá la confiabilidad de los resultados a obtener. El cuestionario está dividido en dos partes:

- La primera parte comprende los datos personales.
- La segunda parte comprende a una serie de proposiciones referidas a las variables independientes que brinde la investigación.

Para finalizar, expresamos nuestro agradecimiento de antemano, para responder el presente instrumento.

Instrucciones: Se le presentan las interrogantes siguientes, en las cuales debe marcar con una (X) en la casilla en blanco de acorde a la respuesta que se acoplen a su beneficio.

Parte 1

DATOS PERSONALES	1.1 Edad	1.3 ¿Cuál es su situación actual?	1.5 ¿Cuál es el rubro de la empresa?																										
	<table border="1"><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>21 a 30 años</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>31 a 40 años</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>41 a 50 años</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Más de 50 años</td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	21 a 30 años	<input type="checkbox"/>	31 a 40 años	<input type="checkbox"/>	41 a 50 años	<input type="checkbox"/>	Más de 50 años	<table border="1"><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Empleado</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Estudiante</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Desempleado</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Otro</td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	Empleado	<input type="checkbox"/>	Estudiante	<input type="checkbox"/>	Desempleado	<input type="checkbox"/>	Otro	<table border="1"><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Agropecuaria</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Construcción</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Comercio</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Servicios</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Otro</td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	Agropecuaria	<input type="checkbox"/>	Construcción	<input type="checkbox"/>	Comercio	<input type="checkbox"/>	Servicios	<input type="checkbox"/>	Otro
	<input type="checkbox"/>	21 a 30 años																											
	<input type="checkbox"/>	31 a 40 años																											
	<input type="checkbox"/>	41 a 50 años																											
	<input type="checkbox"/>	Más de 50 años																											
	<input type="checkbox"/>	Empleado																											
	<input type="checkbox"/>	Estudiante																											
	<input type="checkbox"/>	Desempleado																											
	<input type="checkbox"/>	Otro																											
<input type="checkbox"/>	Agropecuaria																												
<input type="checkbox"/>	Construcción																												
<input type="checkbox"/>	Comercio																												
<input type="checkbox"/>	Servicios																												
<input type="checkbox"/>	Otro																												
1.2 Género	1.4 Nivel educativo																												
<table border="1"><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Masculino</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Femenino</td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<table border="1"><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Primaria</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Secundaria</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Universitario</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Postgrado</td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	Primaria	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Universitario	<input type="checkbox"/>	Postgrado																
<input type="checkbox"/>	Masculino																												
<input type="checkbox"/>	Femenino																												
<input type="checkbox"/>	Primaria																												
<input type="checkbox"/>	Secundaria																												
<input type="checkbox"/>	Universitario																												
<input type="checkbox"/>	Postgrado																												

Parte 2

ESTRATEGIA	1.6 ¿Se realiza un análisis de las metas a corto y largo plazo de la empresa?	1.8 ¿Han desarrollado un plan estratégico que ayude al cumplimiento de las metas?										
	<table border="1"><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Nunca</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Ocasionalmente</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Siempre</td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente	<input type="checkbox"/>	Siempre	<table border="1"><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Si</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>No</td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
	<input type="checkbox"/>	Nunca										
	<input type="checkbox"/>	Ocasionalmente										
<input type="checkbox"/>	Siempre											
<input type="checkbox"/>	Si											
<input type="checkbox"/>	No											
1.7 ¿Tiene conocimiento del posicionamiento en el mercado actual de la empresa?												
<table border="1"><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Si</td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td>No</td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No								
<input type="checkbox"/>	Si											
<input type="checkbox"/>	No											

ESTRUCTURA

1.9 ¿Conoce en su totalidad los altos mandos de la empresa?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

1.10 ¿Existe una planificación organizada que ayude al cumplimiento de los objetivos?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Casi nunca
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Casi siempre
<input type="checkbox"/>	Siempre

1.11 ¿La información interna es compartida con total transparencia?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Casi nunca
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Casi siempre
<input type="checkbox"/>	Siempre

HABILIDADES

1.12 ¿Considera que sus habilidades le ayudan al cumplimiento de las actividades asignadas?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Casi nunca
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Casi siempre
<input type="checkbox"/>	Siempre

1.13 ¿Tiene una alta capacidad analítica que le ayude con resolución de problemas?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Casi nunca
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Casi siempre
<input type="checkbox"/>	Siempre

1.14 ¿La empresa cuenta con controles que monitoreen el cumplimiento de sus actividades?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

SISTEMAS

1.15 ¿Existe un alto nivel de complejidad en los procedimientos realizados?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Casi nunca
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Casi siempre
<input type="checkbox"/>	Siempre

1.16 ¿La empresa cuenta con controles de calidad?

<input type="checkbox"/>	Si
<input type="checkbox"/>	No

1.17 ¿Los procedimientos se realizan con eficiencia?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Casi nunca
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Casi siempre
<input type="checkbox"/>	Siempre

ESTILO DE LIDERAZGO

1.18 ¿Sus superiores tienen un alto nivel de disponibilidad al momento de aceptar sugerencias?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Casi nunca
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Casi siempre
<input type="checkbox"/>	Siempre

1.19 ¿Considera que cuenta con un alto nivel de comunicación con sus superiores?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Casi nunca
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Casi siempre
<input type="checkbox"/>	Siempre

1.20 ¿Qué tan frecuente es su participación en la toma de decisiones?

<input type="checkbox"/>	Nunca
<input type="checkbox"/>	Casi nunca
<input type="checkbox"/>	A veces
<input type="checkbox"/>	Casi siempre
<input type="checkbox"/>	Siempre

PERSONAL

1.21 ¿Existe un alto grado de motivación entre sus compañeros?

	Nunca
	Casi nunca
	A veces
	Casi siempre
	Siempre

1.22 ¿Existe un alto nivel de eficiencia entre el trabajo individual y grupal?

	Si
	No

1.23 ¿Considera que existe un ambiente laboral armonioso en su empresa?

	Si
	No

VALORES COMPARTIDOS

1.24 ¿Conoce la misión, visión y valores de la empresa?

	Si
	No

1.25 ¿Con qué frecuencia cumple con las normas organizacionales?

	Nunca
	Casi Nunca
	A Veces
	Casi Siempre
	Siempre

Muchas gracias por su colaboración