

FACULTAD DE ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES
SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN
Especialización en Gerencia de Procesos de Calidad e Innovación
Especialización en Gerencia de Proyectos
Especialización en Gestión Humana



**LA GERENCIA EFECTIVA Y EL PLAN DE CARRERA COMO ESTRATEGIA
ORGANIZACIONAL - COOPERATIVA COOGRANADA DE MEDELLIN**

AUTORES

MARIA DEL MAR AUXILIADORA AROCHA PARRA
MERCY TATIANA MARTINEZ
DIANA CRISTINA GIRALDO ZULUAGA
ANA ISABEL TORRES VALENCIA.

TUTOR

GONZALO BENAVIDES GALLEGU

BOGOTÁ, D.C. JUNIO DE 2019

Nota de Aceptación

Firma presidente del jurado

Firma jurado

Firma jurado

CONTENIDO

GLOSARIO	5
RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	6
1. INTRODUCCION	8
2. METODOLOGIA	12
2.1 Tipo de Investigación	12
2.2 Método de Investigación	12
2.3 Tipo de diseño de la Investigación	13
2.5 Tamaño de la Muestra	14
2.5.1 Definición de variables	14
2.5.12 Definición conceptual variable dependiente- Plan de Carrera	15
2.6 Instrumentos para la recolección de información	15
2.6.1 Fuentes de Información para la presente investigación	15
2. Método para recolectar información	15
2.8.1 Procesamiento de la información	16
3. RESULTADOS	17
3.1 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS APLICACIÓN DE INSTRUMENTO PARA PERSONAL DIRECTIVO	17
3.1.1 Componente A- Modelo Gerencial	17
3.1.2 Componente B- Plan de Carrera	26
3.2 CALCULO DE ALFA DE CRONBACH	35
3.2.1 Aplicación del alfa de Cronbach instrumento aplicado al personal directivo.	36
3.2.2 Aplicación de alfa de Cronbach encuesta personal no directivo	37
3.3 CORRELACIÓN DE VARIABLES	38
3.3.1 Correlaciones variables instrumento aplicado a personal directivo	38
3.3.2 Correlaciones variables encuestas personal no directivo	40
4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	43
5. REFERENCIAS	53

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1 Realización de programas de coaching- resultados encuesta directivos y personal no directivos</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 2 Estrategias de retención encuestas directivos</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 3 Estrategias de retención de personal encuesta personal no directivo.....</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 4 Orientación a resultados encuesta directivos y personal no directivo</i>	<i>19</i>
<i>Tabla 5 Variable retroalimentación de desempeño encuesta personal directivo y personal no directivo</i>	<i>20</i>
<i>Tabla 6 Variable ciclo PHVA encuesta personal directivo y personal no directivo.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 7 Variable Gestión de la Calidad Total encuesta directivos y personal no directivo</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 8 Variable Administración por objetivos</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 9 Variable toma de decisiones encuesta personal directivo y personal no directivo</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 10 Variable comunicación encuesta personal directivo y no directivo</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 11 Variable Estructura de Desglose de trabajo.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 12 Variable alcance del proyecto encuesta personal directivo y personal no directivo</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 13 Variable beneficios del proyecto encuestas personal directivo y personal no directivo.....</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 14 Variable plan de carrera encuesta personal directivo y no directivo.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 15 Variable ascenso por desempeño laboral encuestas directivas y personal no directivo.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 16 Variable alineación de la estrategia organizacional encuesta personal directivos y no directivos.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 17 Satisfacción laboral</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 18 Variable estrategias de desarrollo personal</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 19 Variable estabilidad laboral</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 20 Variable bienestar de los colaboradores</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 21 Variable delegación</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 22Variable motivación laboral</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 23Variable motivación y perfil del cargo</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 24Variable Gestión del conocimiento.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 25 Variable aprendizaje organizacional.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 26 Resumen de procesamiento de casos instrumento personal directivo</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 27 Variables resultantes de calcular el coeficiente de Cronbach.....</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 28 Resumen de procesamiento de casos personal no directivo</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 29 Variables resultantes de calcular el coeficiente de Cronbach.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 30 Variables a las que se les aplica coeficiente de Pearson.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 31 Correlación de variables instrumento aplicado a personal directivo</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 32 Variables a las que se les aplica coeficiente de Pearson.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 33 Correlación de variables instrumento aplicado a personal no directivo</i>	<i>41</i>

GLOSARIO

Modelo Gerencial. Conjunto de estrategias que utiliza una empresa para ser competitiva y rentable en un determinado mercado. Drucker (1954), Amit & Zott (2001), Magretta (2002), Casadesus-Masanell & Ricart (2007) en (Luis, Hussein, María, & Roxana, 2017) definen al modelo gerencial como un conjunto de elecciones, relacionadas con la política de funcionamiento, inversiones y modelo de gestión que realiza la empresa y que las consecuencias frente a esta elección se ven reflejadas en el desempeño de la organización.

Plan de carrera.

Se puede hablar de gestión de carrera dentro de las actuales tendencias de las organizaciones, que utilizan conceptos y sistemas empleados en la modernidad de la gestión de RR.HH., agregando la gestión de talentos, gestión de resultados, gestión de competencias y habilidades, gestión del conocimiento y remuneración estratégica, entre otros aspectos (Yeda, y otros, 2015)

Gerencia. en Chirinos A Rincón (2006), se la define como el arte y ciencia de trabajar con y a través de un equipo de personas hacia el logro de los objetivos de una organización (Hernández Ortiz & Gomez Torres, 2010). Como lo planteaba Peter Drucker, el director o gerente de una organización, es el elemento dinámico y vivificante de un negocio, que permite convertir los recursos de una organización en productos o servicios para la sociedad.

Rotación del talento humano. Se entiende por rotación de personal cuando un empleado abandona un puesto por cualquier causa y éste es ocupado por otra persona que se contrata. La alta rotación de personal no sólo representa un costo importante para la empresa, sino que también tiene impacto significativo en la rentabilidad futura porque no garantiza una calidad uniforme, ni permite entregar el servicio o el producto a tiempo y ser competitivo en costos.

LA GERENCIA EFECTIVA Y EL PLAN DE CARRERA COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL - COOPERATIVA COOGRANADA DE MEDELLIN¹

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El presente artículo de investigación de tipo correlacional, cuantitativa no experimental, describe la relación existente entre el modelo gerencial y el plan carrera en la Cooperativa Coogranada, identificando las variables claves que permitirán establecer una gerencia efectiva en la organización que promueva anclas de carrera en el talento humano. Para el desarrollo de la investigación se realiza la aplicación de una encuesta a una muestra de 25 empleados entre personal directivo y no directivo de la cooperativa, inicialmente se hace una identificación del modelo gerencial existente, del estado actual del proyecto de plan de carrera, se definen unas variables claves y se determinan las correlaciones existentes entre dichas variables. Finalmente se concluye sobre las variables que la organización debe trabajar para establecer y fortalecer un programa de plan de carrera bajo una gerencia efectiva.

Como soporte teórico para la investigación, se realiza el estudio basado en diferentes autores como (Bernal, 2016) y Hernández Sampieri (2006) para la fundamentación metodológica y autores administrativos como Taylor, Fayol, Max Weber, Elton Mayo, Edward Deming, M Hammer y J Champy, Peter Drucker, Marsh Hortsman y en relación al tema de plan de carrera el autor de psicología organizacional Edgar Shein.

El problema principal que motiva la investigación es que la organización no cuenta con un programa de plan de carrera, debido a que la gerencia no lo considera relevante y por lo tanto existe un alto nivel de rotación del talento humano que no favorece el desarrollo organizacional.

¹ Arocha Parra María del Mar; Giraldo Zuluaga Diana Cristina; Martínez Rúales Mercy Tatiana; Torres Valencia Ana Isabel.

Los resultados de la investigación permiten identificar una relación moderada entre las variables modelo gerencial y plan de carrera, la cual está definida por unas variables específicas que corresponden a retroalimentación del desempeño, aplicación de ciclo PHVA, la alineación de la estrategia organizacional con la misión y la visión, el nivel de satisfacción laboral, la administración por objetivos, el desarrollo del talento humano y la motivación, variables clave en la definición del plan de carrera organizacional y el fortalecimiento de la gerencia; es decir la organización debe trabajar estrategias que le permitan mejorar cada una de las variables planteadas anteriormente con la finalidad de lograr un plan de carrera y una gerencia capaz de retener al mejor talento humano.

PALABRAS CLAVES: Modelos gerenciales, plan de carrera, correlación, ancla de carrera

1. INTRODUCCION

Las organizaciones en la actualidad reconocen la importancia de la retención del mejor talento humano, puesto que solo a través de las personas se pueden alcanzar los objetivos y metas de la organización; sin embargo, como lo señala Peter Drucker (1979) en su libro la gerencia de empresas, los gerentes deben lograr el equilibrio entre la consecución de los objetivos económicos de la organización y el bienestar y satisfacción laboral de los empleados, porque de no lograrlo la gerencia fracasaría.

La investigación se realiza ubicándose en la situación actual de la cooperativa Coogranada, empresa del sector solidario, centralizada en la ciudad de Medellín, que cuenta con aproximadamente 250 empleados, más de cincuenta años en el mercado, esta empresa presenta condiciones tales como, algunas tareas del área de gestión humana son delegadas a la gerencia administrativa, y otras a la subcontratación, como lo es proceso de selección, lo anterior debido a que no se tiene consolidada el área de gestión humana. Los empleados no reconocen en la organización el proceso del plan de carrea, por lo que se tiene un alto índice de deserción laboral o poca estabilidad en la empresa, además de desempeños poco productivos y de un nivel alto de errores operativos.

En relación a antecedentes, se puede referir a Solarte (2009) “los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana”, Artículo escrito en el marco del proyecto de investigación denominado “*La gestión humana y su relación con el management, la cultura organizacional y el capital social*”, adelantado por el Grupo Humanismo y Gestión de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. Este artículo concluye que es importante el fortalecimiento de la empresa a nivel de su talento humano, dado que los procesos o actividades que corresponden a las áreas de gestión humana no son realizados de manera independiente, al ser esta un área estratégica debe propender al desarrollo integral de los procesos, con el objetivo de contribuir a la estructura de la organización.

Igualmente se encuentra un artículo denominado “Comparación entre los modelos de Gestión de la Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la

excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000 de Nieto Carmen y Ros Lorenzo, en el año 2006, presentado en el X congreso de Ingeniería de la Organización.

La pregunta problematizadora busca establecer ¿Cuál es la relación entre el modelo gerencial y el proceso de plan carrera para la cooperativa Coogranada?

El objetivo principal es determinar la relación existente entre el modelo gerencial y el proceso de plan de carrera en la cooperativa Coogranada de la Ciudad de Medellín, para lo se desarrollarán sistemáticamente los objetivos específicos que corresponden a describir el estilo gerencial y las habilidades directivas existentes en la Cooperativa Coogranada y compararlos frente a las habilidades directivas exitosas sugeridas de acuerdo a la literatura propuesta, realizar una exploración conceptual del proceso de plan de carrera, determinar la relación existente entre el modelo gerencial basado en gerencia de proyectos y el plan de carrera, identificar las variables del modelo gerencial y del proceso de plan de carrera que mayor correlación presentan y, finalmente se describir la relación existente entre la variable modelo gerencial y el proyecto de plan de carrera.

La presente investigación se justifica en la necesidad de definir la relación existente entre la variable modelo gerencial y la variable plan de carrera, que permitirán a su vez definir como una gerencia efectiva puede influir en el desarrollo de un plan de carrera en la organización y por ende en la retención del mejor talento humano, esto debido a que los procesos de rotación de personal, generan costos elevados a las organizaciones, los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y contratación, demandan recursos y tiempo para las empresas, además de que se alteran los procesos de aprendizaje y transferencia de conocimientos.

La revisión de la literatura en relación a los modelos gerenciales, nos permite comprender como la gerencia es una parte fundamental en las organizaciones, pues es a través de ella, que las mismas consiguen sus objetivos y maximizan la utilidad de sus recursos; para comprender un poco más el concepto de gerencia, se retoma la definición planteada en Rincón (2006), quien la define como el arte y ciencia de trabajar con y a través

de un equipo de personas hacia el logro de los objetivos de una organización (Hernández Ortiz & Gomez Torres, 2010). La administración científica de Taylor es un Modelo gerencial que se basa en la organización racional del trabajo para realizarlo de la mejor manera posible, los principales atributos de este modelo gerencial son: estudio de tiempos y movimientos en el trabajo, eliminar los tiempos inútiles, eliminar los movimientos innecesarios y seleccionar las mejores prácticas (D ALESSIO IPINZA, 2010). La administración científica de Taylor buscaba aumentar la productividad de la empresa a través de mejorar la eficiencia en los procesos operativos de la organización, realiza un énfasis en las tareas y la racionalización del trabajo. Se entiende que el modelo de administración científica, es un modelo o enfoque de abajo hacia arriba, (del operario al gerente) (Pelayo, 2009).

Como lo expresa Chiavenato en su libro la administración de los recursos humanos Cada vez son más las personas que están asumiendo la responsabilidad total de sus propias carreras. Las empresas brindan las posibilidades y el impulso para adquirir conocimientos, lo que permite a las personas continuar avanzando. (Chiavenato, 2007)
La planeación de carrera es esencial para la supervivencia de las personas y las organizaciones. (Mondy y Noe, 2005).

La metodología diseñada, consistió en elaborar una investigación de tipo correlacional, con un tipo de diseño no experimental, estableciendo una muestra de 25 empleados de la cooperativa Coogranada, entre los cuales se encuentran cinco (5) Directivos y veinte (20) empleados de diferentes cargos y áreas, se diseñaron unos instrumentos a través de los componentes teóricos de las dos variables, realizando dos (2) tipos de encuestas aplicadas para empleados directivos, y otra encuesta para empleados no directivos, buscando correlacionar cada instrumento de manera individual.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se puede concluir que para el instrumento aplicado a los directivos de la cooperativa, existe una correlación significativa, de la importancia que tienen algunos componentes del plan carrera cuando se relacionan con las habilidades y modelos gerenciales, las variables con mayor correlación son la

retroalimentación del desempeño y la importancia del ciclo PHVA, y para el instrumento aplicado a los empleados no directivos existe una correlación significativa, de la percepción que tienen los empleados del modelo gerencial que aplican en la organización, y los componentes que incentivan el plan de carrera, las variables con mayor correlación estuvieron en el trabajo por objetivos y mejora de las habilidades. Para las demás variables que se correlacionaron, se podrá observar a lo largo del artículo, que, para ambos instrumentos, hubo otros componentes que tuvieron importancia y otras que su nivel de relación fue mínimo.

Se concluye que la variable modelo gerencial y la variable plan de carrera, presentan una correlación mediante algunas variables específicas que corresponde a retroalimentación del desempeño, aplicación de ciclo PHVA, la alineación de la estrategia organizacional con la misión y la visión, el nivel de satisfacción laboral, la administración por objetivos, el desarrollo del talento humano y la motivación, la organización debe definir estrategias que permitan mejorar cada una de las variables señaladas, lo cual le permitirá trabajar sobre los criterios que se consideran más importantes para llevar a cabo una gerencia efectiva y, a su vez generar anclas de carrera para los colaboradores.

2. METODOLOGIA

2.1 Tipo de Investigación

Se realizará una investigación de **tipo correlacional**. De acuerdo con Salkind (1998), la investigación correlacional tiene como propósito mostrar o examinar la relación entre variables o resultados de variables, relación que implica asociaciones, pero no relaciones causales (Bernal, 2016).

Hernández Sampieri (2006), señala que la investigación de tipo correlacional tiene como propósito conocer la relación que existe entre dos o más conceptos o variables, se podría explicar cómo la relación que X tiene a Y, y en otras ocasiones se realizaran en torno a tres variables X, Y Z o multivariantes. (Hernandez Sampieri, 2006). Los estudios correlacionales por tanto miden y analizan la correlación entre variables, correlaciones que son sustentadas mediante la hipótesis de investigación (Hernandez Sampieri, 2006).

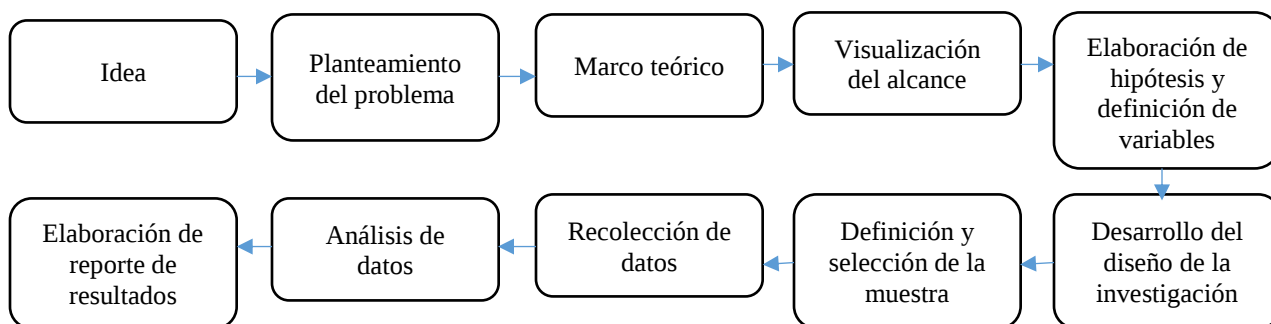
En el presente trabajo, como se señaló en párrafos anteriores, se determinó realizar una investigación de tipo correlacional, puesto que se busca identificar la relación que existe entre dos variables específicas en la Cooperativa Coogranada de la Ciudad de Medellín, las dos variables a analizar son: variable x- El modelo Gerencial de la Cooperativa y, la variable Y- El programa o proyecto de Plan de carrera en la misma organización.

2.2 Método de Investigación

La presente investigación se desarrollará mediante el **método cuantitativo**. El enfoque cuantitativo, usa la recolección de datos para probar hipótesis y, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, determina patrones de comportamiento y prueba teorías (Hernandez Sampieri, 2006). De acuerdo con Bunge (1979) y Muñoz (1998) en (Bernal, 2016).

Por su parte (Hernandez Sampieri, 2006), plantea que en la investigación cuantitativa se aplica la lógica deductiva, que va de la teoría generada por los antecedentes (marco teórico) a la recolección de datos de acuerdo a la aplicación de un instrumento de investigación a una determinada muestra de una población, la ilustración 1, muestra el proceso del enfoque cuantitativo propuesto por (Hernandez Sampieri, 2006).

Ilustración 1 Proceso enfoque Cuantitativo propuesto por Hernández Sampieri (2006)



Fuente. Adaptado de (Hernandez Sampieri, 2006)

2.3 Tipo de diseño de la Investigación

El tipo de diseño de la investigación corresponde a una **no experimental**, la situación ya existe y se observa, no hay necesidad de construirla. En este caso, se analizan las variables en un momento específico, que permita determinar la relación entre las variables independientes, sin posibilidad de manipularlas. Así pues, “lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., & Pérez, M. D. L. L. C. (1998. p 205)

La característica principal de esta **investigación no experimental con subdivisión transversal** es la recolección de datos en un momento único, cuyo propósito es describir las variables y su interrelación.

2.5 Tamaño de la Muestra

La presente investigación tendrá como fuentes de información la percepción de los directivos de la Cooperativa Coogranada de la Ciudad de Medellín, así como la percepción de los empleados no directivos de la misma entidad.

De 250 empleados, se tomó una muestra del 10%, un total de 25 empleados, de los cuales cinco (05) son directores de oficina y los veinte (20) adicionales entre cajeros, asesores, auxiliares, analistas, asistentes, jefes de área.

2.5.1 Definición de variables

Se tienen las variables de Modelo Gerencial y Plan de Carrera, modelo gerencial como variable independiente, cualitativa tipo ordinal y plan de carrera como variable dependiente cualitativa también de tipo ordinal.

2.5.1.1 Definición conceptual de la variable independiente- Modelo Gerencial

Se entiende por modelo gerencial, el conjunto de estrategias que utiliza una empresa para ser competitiva y rentable en un determinado mercado. Drucker (1954), Amit & Zott (2001), Magretta (2002), Casadesus-Masanell & Ricart (2007) en (Luis, Hussein, María, & Roxana, 2017) definen al modelo gerencial como un conjunto de elecciones, relacionadas con la política de funcionamiento, inversiones y modelo de gestión que realiza la empresa y que las consecuencias frente a esta elección se ven reflejadas en el desempeño de la organización.

De manera resumida, el modelo gerencial se entenderá como el conjunto de estrategias operativas y administrativas que elige una empresa para direccionar el sistema estratégico de la organización.

2.5.12 Definición conceptual variable dependiente- Plan de Carrera

(Yeda, y otros, 2015), plantea lo siguiente:

Se puede hablar de gestión de carrera dentro de las actuales tendencias de las organizaciones, que utilizan conceptos y sistemas empleados en la modernidad de la gestión de RR.HH., agregando la gestión de talentos, gestión de resultados, gestión de competencias y habilidades, gestión del conocimiento y remuneración estratégica, entre otros aspectos.

2.6 Instrumentos para la recolección de información

Siguiendo el proceso planteado por (Hernandez Sampieri, 2006), se establecen los siguientes pasos para la recolección de la información.

2.6.1 Fuentes de Información para la presente investigación

La presente investigación tendrá como fuentes de información las siguientes: Fuentes Primarias. Aplicación personalizada de encuesta a la muestra seleccionada. Fuentes secundarias. Revisión de la literatura en relación al tema de investigación, que ayude a completar la información primaria recolectada.

2. Método para recolectar información.

En la presente investigación la recolección de datos se realizará mediante la aplicación directa de una encuesta a una muestra de los empleados no directivos y directivos de la Cooperativa Coogranada, es una encuesta con preguntas cerradas de respuesta a escala o de opción múltiple. Se estructuraron dos (02) encuestas, una aplicada a empleados directivos y otra encuesta para empleados no directivos, la encuesta se divide en dos componentes:

- a) Componente A. Preguntas relacionadas con el estilo gerencial

b) Componente B. Preguntas relacionadas con el programa de Plan de Carrera

Componente A. Este apartado de la encuesta, busca identificar las características del modelo gerencial de la Cooperativa; se tomó como referencia cuatro (04) modelos gerenciales contemporáneos, (Modelo de Marsh Horstman, Modelo de Gestión de la calidad total, Modelo Gerencial Management de Peter Drucker y Modelo Gerencial Gerencia por proyectos), a partir de los cuales se diseñaron preguntas, con la finalidad de medir el grado de alineamiento de la organización con los criterios establecidos por el modelo.

Componente B. En este apartado se busca identificar las características o criterios de plan de carrera existente en la organización; se tomó como referencia las siguientes variables: Planeación y desarrollo de carrera, desarrollo organizacional, seguridad del empleo y seguridad de carrera, métodos de desarrollo en el cargo, teoría de la motivación humana y gestión del conocimiento, a partir de los cuales se desarrollaron las preguntas.

2.8.1 Procesamiento de la información

El procesamiento de datos se realizará mediante herramientas de estadística descriptiva para la descripción del modelo gerencial y del programa de Plan de Carrera existente en la Cooperativa Coogranada, se hará uso de la estadística descriptiva, la cual tiene por objetivo la abstracción de varias propiedades del conjunto de observaciones, mediante el empleo de métodos gráficos, tabulares o numéricos (EcuRed).

Para evaluar la relación entre variables, se utilizará el coeficiente de **alfa de Cronbach**, el cual es una medida de las correlaciones entre variables que forman parte de una escala (Definición de Alfa de Cronbach, 2019). Igualmente se determinarán las **correlaciones bivariadas**, el cuáles permiten medir el grado de dependencia existente entre dos o más variables, mediante la cuantificación por los denominados coeficientes de correlacional de Pearson de Spearman y la Tau-b de Kendall con sus respectivos niveles de significación (Espino, Lagares, Ramon, & German, 2003)

El análisis estadístico se realizará mediante el software estadístico Statistical Product and Service Solutions (SPSS).

3. RESULTADOS

3.1 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS APLICACIÓN DE INSTRUMENTO PARA PERSONAL DIRECTIVO

3.1.1 Componente A- Modelo Gerencial

En este apartado del instrumento de investigación se buscaba identificar el modelo gerencial existente en la Cooperativa Coogranada de la Ciudad de Medellín, por lo cual se aplicaron preguntas relacionadas con las variables propuestas por los autores para cada modelo.

3.1.1.1 Evaluación de pre existencia de Modelo Gerencial propuesto por Horstman (2016)

Las siguientes variables evaluaban la aplicación de criterios considerados en el modelo gerencial referenciado.

Realización de programas de Coaching. La tabla 1, muestra la percepción de los directivos de la organización frente a la ejecución de programas de coaching. El 40% de los directivos es indiferente frente al tema, mientras el 60% se encuentra parcialmente en desacuerdo en relación al ítem planteado. Lo cual es coherente, con los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a personal no directivo, que corresponde a la tabla Y, en la que se muestra como el personal considera que la empresa no considera importante el desarrollo de programas de coaching, donde el 50% de los empleados es indiferente al tema y, el otro 50% parcialmente en desacuerdo.

Tabla 1 Realización de programas de coaching- resultados encuesta directivos y personal no directivos

Programas de coaching- Encuesta directivos					Programas de Coaching – Encuesta no directivos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido PD	3	60,0	60,0	60,0	Válido I	10	50,0	50,0	50,0
I	2	40,0	40,0	100,0	PD	10	50,0	50,0	100,0
Total	5	100,0	100,0		Total	20	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia software SPSS

Estrategias de Retención del personal. De las estrategias de retención del talento humano evaluadas, se determina que, en la organización, el 40% de los directivos fundamenta la retención del talento humano mediante estrategias de compensaciones monetarias indirectas (bonificaciones) y, un 40% adicional, resalta la importancia de los programas de bienestar laboral; el 20% restante, atribuye la retención a la aplicación de programas para mejorar el clima laboral. En el instrumento aplicado a empleados no directivos, se encuentra que solo el 15% considera que la empresa otorga compensaciones monetarias indirectas como bonificaciones, el 55% refiere que se realizan programas para mejorar el bienestar laboral y el 30% restante programas para mejorar el clima laboral.

Tabla 2 Estrategias de retención encuestas directivos

Estrategias de retención Encuesta directivos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Compensaciones monetarias indirectas	2	40,0	40,0	40,0
Programas para mejorar el bienestar laboral	2	40,0	40,0	80,0
Programas para mejorar el clima laboral	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Tabla 3 Estrategias de retención de personal encuesta personal no directivo

Estrategias de retención Encuesta no directivos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Compensaciones monetarias directas	3	15,0	15,0	15,0
	Programas para mejorar el bienestar laboral	11	55,0	55,0	70,0
	Programas para mejorar el clima laboral	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia software SPSS

Orientación a resultados. De acuerdo con esta pregunta se pretendía determinar si la organización tiene claramente definida la misión, la visión y los objetivos organizacionales y, si tanto los directivos como los colaboradores tienen los conceptos claros. En el instrumento aplicado a los directivos, se evidencia que para ellos no es importante socializar el direccionamiento estratégico a sus colaboradores, por lo cual el 40% es indiferente y el 60% restante está parcialmente en desacuerdo. En el instrumento aplicado a no directivos, se trató de indagar sobre si los empleados conocían la misión, visión y los objetivos de la organización, obteniendo una respuesta de un 55% de colaboradores que si los conocen y un 45% que no.

Tabla 4 Orientación a resultados encuesta directivos y personal no directivo

Comunicar la misión, visión- Encuesta					Conocimiento de los objetivos				
Directivos					organizacionales- Encuesta no directivos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido PD	3	60,0	60,0	60,0	Válido SI	11	55,0	55,0	55,0
I	2	40,0	40,0	100,0	NO	9	45,0	45,0	100,0
Total	5	100,0	100,0		Total	20	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia software SPSS

Retroalimentación del desempeño. En relación al ítem de retroalimentación del desempeño, se indaga sobre la objetividad por parte de los directivos en cuanto a los procesos de retroalimentación, en el caso de los directivos el 60% está totalmente de acuerdo en que es objetivo en su retroalimentación hacia sus colaboradores y el 40% restante está parcialmente de acuerdo. En el instrumento aplicado a los colaboradores se indaga sobre que, si han considerado efectivas las retroalimentaciones recibidas como herramienta para mejorar su desempeño profesional, a lo cual el 55%, se encuentra totalmente de acuerdo y el 45% restante, parcialmente de acuerdo.

Tabla 5 Variable retroalimentación de desempeño encuesta personal directivo y personal no directivo

Retroalimentación del desempeño Encuesta					Retroalimentación de desempeño Encuesta no				
Directivos					Directivos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido PA	2	40,0	40,0	40,0	Válido PA	9	45,0	45,0	45,0
TA	3	60,0	60,0	100,0	TA	11	55,0	55,0	100,0
Total	5	100,0	100,0		Total	20	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia software SPSS

3.1.1.2 Evaluación de pre existencia Modelo Gerencial Gestión de la Calidad Total

Ciclo PHVA. En este ítem en el instrumento de los directivos se indaga sobre la importancia que tiene en la empresa el ciclo Deming, como estrategia de mejorar continua. Los resultados obtenidos frente al ítem, son: el 60% de los directivos está totalmente de acuerdo en la importancia del ciclo PHVA y el 40% está parcialmente de acuerdo. En el instrumento aplicado a los colaboradores se les cuestiona sobre qué tan de acuerdo están en que la organización realiza un proceso efectivo de planeación, verificación y control de las actividades frente al cumplimiento de los objetivos organizacionales, a lo cual el 20% está totalmente de acuerdo en que se realizan planeación, verificación y control, el 35% parcialmente de acuerdo y el 45% restante es indiferente al respecto.

Tabla 6 Variable ciclo PHVA encuesta personal directivo y personal no directivo

Importancia Ciclo PHVA Encuesta					Planear, verificar-actuar Encuesta no				
Directivos					directivos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje
Válido	PA	2	40,0	40,0	I	9	45,0	45,0	45,0
	TA	3	60,0	100,0	PA	7	35,0	35,0	80,0
	Total	5	100,0	100,0	TA	4	20,0	20,0	100,0
					Total	20	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia software SPSS

Gestión de la Calidad Total. En el instrumento aplicado a los directivos, se indaga sobre qué tan de acuerdo se encuentran frente a la posición de la importancia de controlar la calidad en los procesos organizacionales, los resultados obtenidos son el 60% de los directivos está totalmente de acuerdo y el 40% restante parcialmente de acuerdo. En el instrumento aplicado a los demás empleados de la cooperativa se evalúo que adheridos a la gestión de la calidad se encuentran los procesos organizaciones; de acuerdo con los resultados el 35% está entre totalmente de acuerdo y parcialmente de acuerdo en relación a

que existe altos estándares de calidad en la organización, el 15% adicional es indiferente al respecto y el 50% restante está parcial o totalmente en desacuerdo con la afirmación.

Tabla 7 Variable Gestión de la Calidad Total encuesta directivos y personal no directivo

Importancia de la calidad Encuesta					Calidad en procesos- Encuesta no Directivos				
Directivos						Frecuenci	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido					
Válido	PA	2	40,0	40,0	TD	3	15,0	15,0	15,0
	TA	3	60,0	60,0	PD	7	35,0	35,0	50,0
	Total	5	100,0	100,0	I	3	15,0	15,0	65,0
					PA	5	25,0	25,0	90,0
					TA	2	10,0	10,0	100,0
					Total	20	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia software SPSS

3.1.1.3 Evaluación de Pre existencia Modelo Gerencial Management de Peter Drucker

Administración por objetivos. En relación al criterio de administración por objetivos se cuestiona a los directivos, sobre si consideran importante el definir de manera conjunta con el equipo de trabajo, los objetivos, metas e indicadores de seguimiento; de acuerdo a las respuestas entregadas por el personal directivo de la organización, el 60% se encuentra totalmente de acuerdo y el 40% restante parcialmente de acuerdo. A los demás empleados se les cuestiono sobre si consideran que sus jefes fijan objetivos previos al desarrollo de cualquier proyecto, las respuestas permiten observar que el 55% está entre totalmente y parcialmente de acuerdo y el 45% restante se encuentra indiferente.

Tabla 8 Variable Administración por objetivos

Definición de trabajo en equipo encuesta					Trabajo por objetivos Encuesta no directivos				
Directivos									
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido PA	2	40,0	40,0	40,0	I	9	45,0	45,0	45,0
TA	3	60,0	60,0	100,0	PA	9	45,0	45,0	90,0
Total	5	100,0	100,0		Válido TA	2	10,0	10,0	100,0
					Total	20	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia software SPSS

Proceso de Toma de decisiones. En relación al proceso de toma de decisiones se cuestionó al personal directivo sobre si en las decisiones organizacionales se tiene en cuenta al personal de la organización, a lo cual el 80% se encuentra totalmente de acuerdo y el 20% restante parcialmente de acuerdo. A los demás empleados se les cuestiono acerca de su percepción en relación a si se siente involucrados en el proceso de toma de decisiones, a lo cual, el 40% está entre totalmente y parcialmente en desacuerdo, el 40% es indiferente al respecto y, el 20% restante parcialmente de acuerdo.

Tabla 9 Variable toma de decisiones encuesta personal directivo y personal no directivo

Proceso de toma de decisiones encuesta					Toma de decisiones Encuesta no directivos				
Directivos									
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido PA	1	20,0	20,0	20,0	TD	4	20,0	20,0	20,0
TA	4	80,0	80,0	100,0	PD	4	20,0	20,0	40,0
Total	5	100,0	100,0		I	8	40,0	40,0	80,0
					Válido PA	4	20,0	20,0	100,0
					Total	20	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia software SPSS

Comunicación Clara y oportuna. En relación al ítem de comunicación clara y oportuna, se indagó al personal directivo sobre el nivel de comunicación que tienen con los empleados, se les cuestionó si tiene una comunicación efectiva y un proceso de escucha activa con sus colaboradores, a lo cual respondieron el 60% que está totalmente de acuerdo en que hay un proceso de comunicación clara y oportuna y el 40% restante parcialmente de acuerdo. En relación a los colaboradores se les cuestionó sobre si estaban satisfechos con el proceso de comunicación con sus jefes directos, las respuestas que se obtuvieron fueron: el 40% se encuentra entre totalmente y parcialmente de acuerdo, un 45% es indiferente y el 15% restante está parcialmente en desacuerdo.

Tabla 10 Variable comunicación encuesta personal directivo y no directivo

Escucha activa Encuesta Directivos					Comunicación encuesta directivos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	PA	2	40,0	40,0	PD	3	15,0	15,0	15,0
	TA	3	60,0	100,0	I	9	45,0	45,0	60,0
	Total	5	100,0	100,0	PA	6	30,0	30,0	90,0
					TA	2	10,0	10,0	100,0
					Total	20	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia software SPSS

3.1.1.4 Evaluación de pre existencia modelo gerencial de Gestión por proyectos

Estructura de desglose de trabajo. En este ítem se les pregunto a los directivos sobre su percepción sobre si la estructura de desglose de trabajo, facilita la división del trabajo, la distribución de recursos y el seguimiento de los proyectos; en relación a este ítem el 40% de los directivos se encuentra entre totalmente y parcialmente de acuerdo y el 60% restante es indiferente al respecto. Al personal no directivo, se le cuestionó acerca de si consideran que sus jefes designan actividades, responsables y recursos ante la ejecución de proyectos,

a lo cual el 70% está entre totalmente y parcialmente de acuerdo, un 20% es indiferente al respecto y el 10% restante es totalmente en desacuerdo.

Tabla 11 Variable Estructura de Desglose de trabajo

EDT (Estructura de desglose de trabajo) Encuesta Directivos					Delegación encuesta no directivos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
I	3	60,0	60,0	60,0	TD	2	10,0	10,0	10,0
PA	1	20,0	20,0	80,0	I	4	20,0	20,0	30,0
TA	1	20,0	20,0	100,0	PA	7	35,0	35,0	65,0
Válido Total	5	100,0	100,0		TA	7	35,0	35,0	100,0
					Válido Total	20	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia software SPSS

Alcance del Proyecto. Al personal directivo se le cuestionó sobre si ante la realización de un proyecto en la organización, se define de manera anticipada el alcance del mismo. El 60% de los directivos está totalmente de acuerdo y el 40% restante se encuentra parcialmente de acuerdo. A los demás empleados se les cuestiono sobre si están de acuerdo que, en la organización previo a la realización de un proyecto, se les define y explica el alcance del mismo, a lo cual el 40% está entre totalmente y parcialmente de acuerdo y el 60% es indiferente.

Tabla 12 Variable alcance del proyecto encuesta personal directivo y personal no directivo

Definición del alcance de un proyecto Encuesta Directivos					Alcance de proyecto Encuesta no directivos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
I	2	40,0	40,0	40,0	I	12	60,0	60,0	60,0
PA	3	60,0	60,0	100,0	PA	3	15,0	15,0	75,0
TA					TA	5	25,0	25,0	100,0

Total	5	100,0	100,0		Total	20	100,0	100,0	
-------	---	-------	-------	--	-------	----	-------	-------	--

Fuente. Elaboración propia software SPSS

Beneficios del proyecto. Al personal directivo se le cuestionó sobre si consideraban que los proyectos adelantados desde su área habían logrado los beneficios esperados, a lo cual el 40% respondió que se encuentra totalmente de acuerdo y el 60% restante parcialmente de acuerdo. A los demás empleados se les cuestiono acerca de si consideran que cuando finalizan un proyecto les comunican los resultados obtenidos, a lo cual respondieron, el 20% está totalmente de acuerdo, el 15% parcialmente de acuerdo y el 65% restante es indiferente.

Tabla 13 Variable beneficios del proyecto encuestas personal directivo y personal no directivo

Beneficios esperados en proyectos					Beneficios de proyectos				
Encuesta Directivos						Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	PA	3	60,0	60,0	I	13	65,0	65,0	65,0
	TA	2	40,0	40,0	PA	3	15,0	15,0	80,0
	Total	5	100,0	100,0	TA	4	20,0	20,0	100,0
					Total	20	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia software SPSS

3.1.2 Componente B- Plan de Carrera

3.1.2.1 Planeación y desarrollo de carrera

Al personal directivo y a los empleados en general se le cuestionó sobre si conoce el plan de carrera existente en la organización, a lo cual el 100% de los directivos y no directivos respondió que no.

Tabla 14 Variable plan de carrera encuesta personal directivo y no directivo

Plan de carrera Encuesta Directivos					Plan de carrera Encuesta no directivos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
no	5	100,0	100,0	100,0	NO	20	100,0	100,0	100,0
Válido					Válido				

Fuente. Elaboración propia software SPSS

En relación al ítem de planeación y desarrollo de carrera se le cuestionó al personal directivo sobre si tienen en cuenta el desempeño de los colaboradores para realizar rotaciones de cargo o ascensos, a lo cual el 20% es indiferente y el 80% restante parcialmente en desacuerdo. En el mismo ítem se les preguntó a los demás colaboradores, si están de acuerdo que en la Cooperativa es fácil lograr un ascenso, a lo cual el 45% de los colaboradores está parcialmente de acuerdo, un 35% es indiferente y el 20% restante está parcialmente en desacuerdo.

Tabla 15 Variable ascenso por desempeño laboral encuestas directivas y personal no directivo

Ascenso por desempeño Encuesta Directivos					Posibilidad de ascensos Encuesta no directivos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
PD	4	80,0	80,0	80,0	PD	4	20,0	20,0	20,0
I	1	20,0	20,0	100,0	I	7	35,0	35,0	55,0
Válido					PA	9	45,0	45,0	100,0
Total	5	100,0	100,0		Total	20	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia software SPSS

3.1.2.2 Desarrollo organizacional

Al personal directivo se le cuestiono acerca de que, si consideran que la misión, la visión y los objetivos de la organización se encuentran totalmente alineados con la estrategia organizacional; el 40% está totalmente de acuerdo y el 60% restante parcialmente de acuerdo. A los demás empleados se les cuestionó sobre si conocen la actual estrategia de la Cooperativa, a lo cual el 80% respondió que sí y, el 20% restante que no.

Tabla 16 Variable alineación de la estrategia organizacional encuesta personal directivos y no directivos

Alineación de la estrategia con la misión y la visión Encuesta Directivos					Estrategia corporativa encuesta no directivos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido PA	3	60,0	60,0	60,0	Válido SI	16	80,0	80,0	80,0
TA	2	40,0	40,0	100,0	NO	4	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0		Total	20	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia software SPSS

Igualmente, en este ítem, se le cuestiono al personal directivo sobre sí considera importante conocer el nivel de satisfacción de sus colaboradores, a lo cual el 80% está totalmente de acuerdo y el 20% restante parcialmente de acuerdo. A los empleados en general se les cuestiono sobre si están motivados para trabajar en la cooperativa. El 30% de los colaboradores está totalmente de acuerdo, un 35% parcialmente de acuerdo y el 35% restante es indiferente.

Tabla 17 Satisfacción laboral

Nivel de satisfacción Encuesta Directivos					Satisfacción laboral Encuesta no directivos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido PA	1	20,0	20,0	20,0	I	7	35,0	35,0	35,0
TA	4	80,0	80,0	100,0	PA	7	35,0	35,0	70,0
Total	5	100,0	100,0		TA	6	30,0	30,0	100,0
					Total	20	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia software SPSS

3.1.2.3 Seguridad del empleo y seguridad de carrera

En relación al ítem de seguridad se les cuestiono a los directivos sobre cuáles estrategias de desarrollo personal han implementado en la organización, los resultados fueron: 40% desarrollaron capacitaciones como estrategia de desarrollo, el 20% ofreció incentivos para educación y, el 40% restante considera que se desarrollan tanto capacitaciones como entrega de incentivos para educación. A los demás empleados se les cuestiono sobre qué tan de acuerdo están en que han mejorar sus habilidades al trabajar para la organización; los resultados fueron: el 75% está entre parcialmente y totalmente de acuerdo y, el 25% restante es indiferente en relación al tema.

Tabla 18 Variable estrategias de desarrollo personal

Estrategias de desarrollo personal Encuesta directivos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Capacitaciones	2	40,0	40,0	40,0
Incentivos para educación	1	20,0	20,0	60,0
Todas las anteriores	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia software SPSS

Mejora de habilidades encuesta no directivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	5	25,0	25,0	25,0
	Parcialmente de acuerdo	13	65,0	65,0	90,0
	Totalmente de acuerdo	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia software SPSS

En el ítem de seguridad se cuestiono acerca de si los directivos consideran que la organización ofrece estabilidad laboral, a lo cual el 60% está parcialmente en desacuerdo y el 40% restante es indiferente. A los empleados en general se les oriento la pregunta hacía que, si se sienten estables en su puesto de trabajo en la cooperativa, a lo cual el 25% es indiferente y el 75% restante se encuentra entre totalmente y parcialmente satisfecho.

Tabla 19 Variable estabilidad laboral

Estabilidad laboral Encuesta Directivos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	PD	3	60,0	60,0
	I	2	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0

Estabilidad laboral Encuesta no directivos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	I	5	25,0	25,0
	PA	8	40,0	65,0
	TA	7	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

Fuente. Elaboración propia software SPSS

3.1.2.4 Métodos de desarrollo en el cargo

A la pregunta realizada a los directivos sobre si consideran que es importante promover un equilibrio entre la vida familiar y laboral de sus colaboradores, el 40% está totalmente de acuerdo y el 60% restante parcialmente de acuerdo. A los demás empleados se les

Válido	I	1	20,0	20,0	20,0	Válido	I	4	20,0	20,0	20,0
	PA	3	60,0	60,0	80,0		PA	8	40,0	40,0	60,0
	TA	1	20,0	20,0	100,0		TA	8	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0			Total	20	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia software SPSS

3.1.2.5 Teoría de la motivación humana

Se les cuestionó a los directivos acerca de qué estrategias utilizan para motivar al talento humano, a lo cual el 60% respondió que no utiliza ninguna estrategia de motivación y, el 40% restante dice que la estrategia corresponde a buena remuneración laboral.

Tabla 22 Variable motivación laboral

Motivación Encuesta Directivos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Buena remuneración laboral	2	40,0	40,0	40,0
	Ninguna de las anteriores	3	60,0	60,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia software SPSS

En este ítem al personal no directivo, se le cuestionó si considera que se siente motivado para desarrollar su trabajo, a lo cual respondieron de la siguiente manera: el 25% del personal está totalmente de acuerdo, un 45% parcialmente de acuerdo y el 30% restante es indiferente.

Motivación para el trabajo Encuesta no directivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	6	30,0	30,0	30,0
	Parcialmente de acuerdo	9	45,0	45,0	75,0
	Totalmente de acuerdo	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia software SPSS

En este mismo ítem se cuestionó a los directivos sobre si consideran que su equipo de trabajo se encuentra motivado, a lo cual el 60% es indiferente sobre el nivel de motivación de su equipo de trabajo y el 40% restante está parcialmente en desacuerdo, es decir, consideran que su equipo de trabajo no está motivado. Al personal en general, se le cuestionó sobre qué tan de acuerdo está la relación de las actividades desarrolladas con el perfil del cargo; las respuestas fueron: el 70% está entre totalmente y parcialmente de acuerdo, un 25% es indiferente y el 15% restante está parcialmente en desacuerdo, es decir considera que las actividades desarrolladas no guardan relación con el perfil de cargo para el cual fue contratado.

Tabla 23 Variable motivación y perfil del cargo

Equipo de trabajo motivado encuesta					Relación con el perfil del cargo				
Directivos									
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	PD	2	40,0	40,0	PD	3	15,0	15,0	15,0
	I	3	60,0	100,0	I	5	25,0	25,0	40,0
	Total	5	100,0	100,0	PA	8	40,0	40,0	80,0
					TA	4	20,0	20,0	100,0
					Total	20	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia software SPSS

3.1.2.6 Gestión del conocimiento

En relación a este ítem, se indago a los directivos sobre si en la organización se realizan reuniones de expertos en diferentes temáticas como estrategia de gestión del conocimiento, a lo cual respondieron que el 100% está totalmente de acuerdo, que sí se realizan este tipo de reuniones para promover el conocimiento a nivel interno en la organización. Al personal en general, se le preguntó en qué tan de acuerdo se encuentra en que su superior o jefe tiene los conocimientos necesarios para desarrollar el cargo, a lo cual el 75% está entre totalmente y parcialmente de acuerdo, un 10% es indiferente y el 15% restante está parcialmente en desacuerdo.

Tabla 24 Variable Gestión del conocimiento

Gestión del conocimiento Encuesta					Conocimientos de su superior encuesta				
Directivos					no directivos				
	Frecuenci	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulad		Frecuenci	Porcentaj e	Porcentaj e válido	Porcentaj e
Válido PA	5	100,0	100,0	100,0	Válido PD	3	15,0	15,0	15,0
					I	2	10,0	10,0	25,0
					PA	7	35,0	35,0	60,0
					TA	8	40,0	40,0	100,0
					Total	20	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia software SPSS

En relación al ítem de aprendizaje se cuestionó a los directivos acerca de si consideran el aprendizaje como una variable importante dentro de la organización; el 100% de los directivos está totalmente de acuerdo con dicha afirmación. A los demás empleados, se les cuestiono sobre si consideran que las estrategias y metodologías de trabajo empleados en la organización favorecen el desarrollo de nuevos conocimientos en los empleados, a lo cual

el 60% se encuentra entre totalmente y parcialmente de acuerdo y el 40% restante es indiferente.

Tabla 25 Variable aprendizaje organizacional

Aprendizaje organizacional Encuesta					Gestión del conocimiento Encuesta no				
Directivos					directivos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	TA				I	8	40,0	40,0	40,0
					PA	7	35,0	35,0	75,0
					TA	5	25,0	25,0	100,0
					Total	20	100,0	100,0	

Fuente. Elaboración propia software SPSS

3.2 CALCULO DE ALFA DE CRONBACH

Para medir la confiabilidad del instrumento empleado, se procedió a calcular el Alfa de Cronbach, en el software estadístico Statistical Product and Service Solutions (SPSS), se establece que la medida de fiabilidad mediante el alfa de Cronbach, asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988) en (Hernandez & Alina, 2018); cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa de Cronbach a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

Para evaluar los resultados del coeficiente alfa de Cronbach, se tendrá en cuenta las recomendaciones planteadas por George y Mallery (2003, p. 231) en (Hernandez & Alina, 2018) de acuerdo con lo cual se sugieren las siguientes recomendaciones para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach: Coeficiente alfa $>.9$ es excelente, Coeficiente alfa $>.8$ es bueno, coeficiente alfa $>.7$ es aceptable, coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable, coeficiente alfa $>.5$ es pobre y coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable

3.2.1 Aplicación del alfa de Cronbach instrumento aplicado al personal directivo.

Tabla 26 Resumen de procesamiento de casos instrumento personal directivo

Resumen de procesamiento de casos				Estadísticas de fiabilidad	
		N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos
Casos	Válido	5	100,0		
	Excluido	0	,0		
	Total	5	100,0	,874	9

Fuente. Elaboración propia software SPSS

De acuerdo con los resultados obtenidos en el coeficiente alfa de Cronbach para el instrumento aplicado al personal directivo de la Cooperativa, se tiene un coeficiente $> 0,8$, lo cual es bueno y refleja la fiabilidad y consistencia en los datos evaluados en el instrumento.

A continuación, se listan las variables que, de acuerdo con los resultados obtenidos en el alfa de Cronbach, poseen una correlación alta.

Tabla 27 Variables resultantes de calcular el coeficiente de Cronbach

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Retroalimentación del desempeño	34,000	8,500	,470	,874
Importancia Ciclo PHVA	34,000	8,500	,470	,874
Importancia de la calidad	34,000	7,500	,833	,838
Escucha activa	34,000	7,500	,833	,838
Definición del alcance de un proyecto	34,000	7,500	,833	,838
Beneficios esperados en proyectos	34,200	8,700	,402	,880
Alineación de la estrategia con la misión y la visión	34,200	7,700	,757	,846

Nivel de satisfacción	33,800	8,200	,742	,850
Plan de carrera	36,600	10,300	,000	,888

Fuente. Elaboración propia software SPSS

3.2.2 Aplicación de alfa de Cronbach encuesta personal no directivo

De acuerdo con los resultados obtenidos en el coeficiente alfa de Cronbach para el instrumento aplicado al personal no directivo de la Cooperativa, se tiene un coeficiente $> 0,7$, lo cual es aceptable y refleja la fiabilidad y consistencia en los datos evaluados en el instrumento.

Tabla 28 Resumen de procesamiento de casos personal no directivo

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido	0	,0
	Total	20	100,0

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,715	4

Fuente. Elaboración propia software SPSS

A continuación, se listan las variables que, de acuerdo con los resultados obtenidos en el alfa de Cronbach, poseen una correlación alta para el instrumento aplicado a los empleados no directivos.

Tabla 29 Variables resultantes de calcular el coeficiente de Cronbach

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Trabajo por objetivos	12,050	3,629	,550	,635
Mejora de habilidades	11,850	4,029	,471	,682

Motivación para capacitaciones	11,500	3,421	,519	,644
Conocimientos de su superior	11,700	2,432	,565	,646

Fuente. Elaboración propia software SPSS

3.3 CORRELACIÓN DE VARIABLES

El coeficiente de correlación, mide el grado de relación o asociación existente generalmente entre dos variables aleatorias (Restrepo B & González L, 2007). El coeficiente de correlación de Pearson, tiene como objetivo medir la fuerza o grado de asociación entre dos variables aleatorias cuantitativas que poseen una distribución normal bivariada conjunta (Restrepo B & González L, 2007). En el coeficiente de correlación de Pearson, se deben tener en cuenta dos aspectos, que corresponde a la magnitud y al signo; la magnitud refleja la intensidad de la asociación entre las dos variables, magnitud que puede variar en un rango entre cero (0) y uno (01), los valores que se acercan a cero, indican la inexistencia de relación entre las variables, no hay dependencia entre las variables, por su parte si la magnitud se acerca a uno (01) relación alto de dependencia entre las variables (Camacho Sandoval, 2008). El signo del coeficiente refleja cómo están asociadas las variables, coeficiente con signo positivo, refleja una relación directamente proporcional entre las variables, a mayor valor en la variable X, mayor valor en la variable y, en cambio si el signo es negativo implica una relación inversamente proporcional.

3.3.1 Correlaciones variables instrumento aplicado a personal directivo

La siguiente tabla muestra las variables a las cuales se les aplico el coeficiente de Correlación de Pearson.

Tabla 30 Variables a las que se les aplica coeficiente de Pearson

Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación estándar	N
Retroalimentación del desempeño	4,600	,5477	5
Importancia Ciclo PHVA	4,600	,5477	5
Importancia de la calidad	4,600	,5477	5
Escucha activa	4,600	,5477	5
Definición del alcance de un proyecto	4,600	,5477	5
Beneficios esperados en proyectos	4,400	,5477	5
Alineación de la estrategia con la misión y la visión	4,400	,5477	5
Nivel de satisfacción	4,800	,4472	5
Plan de carrera	2,000	,0000	5

Fuente. Elaboración propia software SPSS

De acuerdo con los resultados obtenidos, se determina las siguientes correlaciones significativas:

Variable X. Retroalimentación del desempeño- **Variable Y-** Importancia del ciclo PHVA

Otras correlaciones importantes son:

Alineación de la estrategia con la misión y la visión con importancia del ciclo PHVA

Alineación de la estrategia con la misión y la visión con retroalimentación del desempeño.

Nivel de satisfacción laboral con retroalimentación del desempeño

Nivel de satisfacción laboral con importancia del Ciclo PHVA

Tabla 31 Correlación de variables instrumento aplicado a personal directivo

		Retroalimentación del desempeño	Importancia Ciclo PHVA
Retroalimentación del desempeño	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 5	1,000** 5
Importancia Ciclo PHVA	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1,000** 5	1 5
Importancia de la calidad	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,167 ,789 5	,167 ,789 5
Escucha activa	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,167 ,789 5	,167 ,789 5
Definición del alcance de un proyecto	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,167 ,789 5	,167 ,789 5
Beneficios esperados en proyectos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,167 ,789 5	-,167 ,789 5
Alineación de la estrategia con la misión y la visión	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,667 ,219 5	,667 ,219 5
Nivel de satisfacción	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,612 ,272 5	,612 ,272 5
Plan de carrera	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	. ^b 5	. ^b 5

Fuente. Elaboración propia software SPSS

3.3.2 Correlaciones variables encuestas personal no directivo

La siguiente tabla muestra las variables del instrumento aplicado a personal no directivo, a las cuales se les aplico el coeficiente de Correlación de Pearson.

Tabla 32 Variables a las que se les aplica coeficiente de Pearson

Estadísticos descriptivos			
	Media	Desviación estándar	N
Trabajo por objetivos	3,650	,6708	20
Mejora de habilidades	3,850	,5871	20
Motivación para capacitaciones	4,200	,7678	20
Conocimientos de su superior	4,000	1,0761	20

Fuente. Elaboración propia software SPSS

De acuerdo con los resultados obtenidos, se determina las siguientes correlaciones significativas:

Variable X: trabajo por objetivos Variable y- mejora de las habilidades

Otras relaciones importantes

Conocimientos del jefe o superior- trabajo por objetivos

Motivación para participar en capacitaciones- trabajo por objetivos

Tabla 33 Correlación de variables instrumento aplicado a personal no directivo

		Trabajo por objetivos	Mejora de habilidades
Trabajo por objetivos	Correlación de Pearson	1	,661**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	20	20
Mejora de habilidades	Correlación de Pearson	,661**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	20	20

Motivación para capacitaciones	Correlación de Pearson	,347	,187
	Sig. (bilateral)	,133	,430
	N	20	20
Conocimientos de su superior	Correlación de Pearson	,365	,333
	Sig. (bilateral)	,114	,151
	N	20	20

Fuente. Elaboración propia software SPSS

Correlaciones		Motivación para capacitaciones	Conocimientos de su superior
Trabajo por objetivos	Correlación de Pearson	,347	,365
	Sig. (bilateral)	,133	,114
	N	20	20
Mejora de habilidades	Correlación de Pearson	,187	,333
	Sig. (bilateral)	,430	,151
	N	20	20
Motivación para capacitaciones	Correlación de Pearson	1	,573**
	Sig. (bilateral)		,008
	N	20	20
Conocimientos de su superior	Correlación de Pearson	,573**	1
	Sig. (bilateral)	,008	
	N	20	20

Fuente. Elaboración propia software SPSS

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

El análisis de la correlación de variables se realizará de manera detallada en la discusión del presente artículo.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La gerencia es una parte fundamental en las organizaciones, pues es a través de ella, que las mismas consiguen sus objetivos y maximizan la utilidad de sus recursos; como lo planteaba (Drucker, 1979), el director o gerente de una organización, es el elemento dinámico y vivificante de un negocio, que permite convertir los recursos de una organización en productos o servicios para la sociedad.

La revisión de la literatura sobre modelos gerenciales, brinda una perspectiva clara de cómo ha evolucionado la psicología organizacional y con ella el concepto y aplicación de diversos modelos gerenciales. Scott (1987) en (Rodríguez & Posadas, 2005) clasifica las teorías organizacionales en diferentes períodos que van desde 1900 a 1930 con los modelos gerenciales considerados dentro del sistema racional cerrado, sistema centrado en los objetivos, la productividad y la organización científica del trabajo; destacan como modelos gerenciales de éste sistema, la administración científica de Taylor, la teoría administrativa de Henry Fayol y la teoría de la burocracia de Max Weber. La segunda clasificación corresponde al sistema natural cerrado, que comprende de 1930 a 1960, en el cual se hace énfasis en la estructura informal, se consideran variables como la moral, el liderazgo, productividad y satisfacción laboral, destacan como modelos gerenciales naturales cerrados, el Modelo de Relaciones Humanas de Mayo y el modelo Cooperativo de Chester Bernard (D Alessio IPinza, 2010). De 1960 a 1970 se presentan los sistemas naturales abiertos, que hacen énfasis en la organización y su relación con el entorno y, finalmente de 1970 a 1990, los sistemas naturales abiertos, que señalan al entorno como determinante de la estructura, conducta y dinámica de la organización (Rodríguez & Posadas, 2005).

Bajo el constructo teórico expuesto, se realizó la revisión del modelo gerencial de la Cooperativa Coogranada de Medellín, que corresponde al primer objetivo específico de la investigación, Coogranada es una cooperativa de ahorro y crédito con más de 50 años de experiencia en el mercado, con 18 oficinas y corresponsales a lo largo del país; mediante la aplicación de un instrumento de investigación se buscó identificar variables asociadas a cada uno de los modelos gerenciales a fin de tipificar el modelo específico existente en la Cooperativa.

En línea con las tendencias actuales, se usaron como referentes de evaluación, los siguientes modelos gerenciales: Modelo propuesto por Marsh Horstman, Modelo de Gestión de la Calidad Total, Modelo Gerencial Management de Peter Drucker y Modelo de Gerencia por proyectos, modelos que corresponden a las teorías tradicionales de la gerencia, que dan continuidad y complementan a las teorías clásicas de la administración.

El primer modelo estudiado, modelo de gerencia efectiva de Marsh Horstman, se fundamenta en las variables de orientación a resultados, retención del personal, conocimiento del equipo de trabajo, retroalimentación del desempeño, coaching y delegación, (Horstman, 2016) ; de acuerdo a la evaluación del instrumento en la Cooperativa no existe una visión compartida sobre el coaching como estrategia de la gerencia para formar al mejor equipo humano, para la variable de retención del personal, se reconoce la importancia de la misma y se aplican criterios de remuneraciones indirectas, programas de mejora de bienestar laboral y de clima laboral; la variable de orientación a resultados, muestra que no hay una definición clara de la planeación estratégica, la misión, visión y objetivos organizacionales no son socializados y no se considera relevante hacerlos parte de la cultura organizacional; en el ítem de retroalimentación del desempeño, se destaca una retroalimentación objetiva por parte de los directivos, lo cual es acorde con la percepción del equipo humano, quienes consideran que dichas retroalimentaciones son efectivas.

El segundo modelo estudiado, corresponde al modelo de gestión de la calidad total, en relación a este modelo, se evaluaron dos variables, que corresponde a Ciclo PHVA y, gestión de la calidad total. La directiva de la organización avala el uso del ciclo PHVA como una herramienta estratégica que reviste importancia dentro de la organización, lo cual es ratificado por el resto del equipo humano. En relación al sistema de gestión de la calidad total, igualmente el equipo directivo resalta la importancia de trabajar bajo un modelo de gestión de la calidad, sin embargo, el personal de la organización, no se siente adherido a ese sistema, ni considera que es ampliamente difundido.

El tercer modelo estudiado es el modelo Gerencial Management de Peter Drucker, modelo cuyas variables significativas son: administración por objetivos, toma de decisiones estratégicas y comunicación clara y oportuna. Los resultados arrojados por el instrumento aplicado evidencia que la organización, define metas y objetivos para el logro de actividades; en relación al criterio de toma de decisiones, éstas son tomadas por los altos directivos, pero no se tiene en cuenta la opinión del equipo de trabajo y, en cuanto al proceso de comunicación, tanto directivos como colaboradores, aciertan en que existe una línea de comunicación bien definida y, que contribuye al buen desempeño de la organización.

Finalmente, en cuanto al modelo de gerencia de proyectos, la organización cumple con el criterio de estructura de desglose de trabajo; en el alcance de los proyectos este es definido por los directivos, pero no se evidencia que haya comprensión del mismo por parte del equipo de trabajo e igualmente los beneficios de un proyecto son conocidos por los directivos, pero no se socializa con el equipo, lo anterior se evidencia como resultado de la aplicación del instrumento de investigación.

En concordancia con los resultados obtenidos por la aplicación de los instrumentos de investigación, se evidencia que, aunque la organización cuenta diferentes herramientas y estrategias administrativas acordes con los modelos gerenciales propuestos, el modelo gerencial es más acorde y alineado con el modelo Gerencial Managment de Peter Drucker, modelo gerencial que establece siete aspectos fundamentales que debe poseer la gerencia del futuro y que corresponden a: administración por objetivos, asumir riesgos y tener horizontes de tiempos más largos, toma de decisiones estratégicas, conformación de equipos integrados, comunicación clara y oportuna, mirar el negocio integralmente y, relacionar el producto y la industria con el entorno (D Alessio IPinza, 2010).

No obstante el modelo Gerencial Managment de Peter Drucker, considera variables relevantes para la gerencia de la organización, una vez analizados los modelos estudiados, sería favorable para la organización adherir a su modelo algunas de las variables que se consideran con mayor transcendencia para desempeñar una gerencia efectiva, las cuales de

acuerdo al autor propuesto (Horstman, 2016), corresponden a: 1) Conocer a la gente, 2) Comunicación sobre el desempeño, 3) Pedir más, coaching o entrenamiento y 4) Empujar el trabajo hacia abajo o delegación; así como el hecho de trabajar en procura de obtener resultados y retener gente, como lo plantea el autor: “The Definition of an Effective Manager Is One Who Gets Results and Keeps Her People (Horstman, 2016)”.

En cumplimiento del segundo objetivo específico se realiza una exploración conceptual del tema de plan carrera; se determina como este concepto juega un papel muy importante en las organizaciones, ya que mediante este los empleados se sienten motivados para crecer dentro de las áreas en las que se están desempeñando laboralmente. La motivación desde la satisfacción como lo plantea (Maslow 1991), el ser humano es un animal necesitado y raramente alcanza un estado de completa satisfacción, excepto en breves períodos de tiempo.

Uno de los autores más importantes en relación al tema de Plan de Carrera es Edgar Shein (1928), quien plantea que en la organización es fundamental tener en cuenta lo que él define como anclas de carrera, que corresponden a las aptitudes, expectativas, necesidades, motivos y actitudes desarrolladas por cada una de las personas basada sobre experiencias que han sido interpretadas en una forma particular, vivenciadas durante sus primeros años en la empresa (Castillo, 2010).

Una de las variables que se correlacionan con respecto al plan carrera son el trabajo por objetivos y la mejora de habilidades, ya que si los empleados día a día tiene proyectado hacia donde se quiere ir y lo que se quiere lograr, además por diferentes medios mejoran sus habilidades para desarrollar las actividades de los puestos de trabajo, se podrán desarrollar mejor las actividades dentro de los cargos y por ende crear un plan carrera dentro de la organización.

Para mejorar las habilidades de los empleados, es necesario tener en cuenta algunos aspectos. Uno de esos aspectos es la capacitación la cual se puede definir de la siguiente

manera “La palabra capacitación tiene muchos significados. Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones (Yoder 1956, cap. 9). Otros la interpretan más ampliamente y consideran que la capacitación sirve para un debido desempeño del puesto, asimismo, extienden el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general (Waite, William W, 1952, pp. 219-240).

El trabajo por objetivos con respecto al plan carrera se relacionan en amplio sentido ya que en las organizaciones deben tener bien definidos los cargos, para que el empleado tenga una orientación de lo que debe realizar en su día a día, con lo anterior se mejora de manera directa las habilidades del empleado, por lo anterior los cargos deben estar diseñados y para diseñar un puesto de trabajo se deben establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a) El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).
- b) Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
- c) A quién le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.
- d) A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El tercer objetivo corresponde a determinar la relación existente entre el modelo gerencial basado en gerencia de proyectos y el proceso de plan de carrera. Desde la literatura propuesta comparando el modelo gerencial basado en proyectos con respecto a la teoría del proceso del plan de carrera, nos remitimos a la guía del PMBOK, para la cual la dirección de proyectos permite aplicar habilidades, herramientas, técnicas para cumplir con los requisitos del mismo, esta dirección permite a las organizaciones ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente agregando valor al negocio, permite cumplir con los objetivos del negocio, aumentar las posibilidades de éxito, optimizar el uso de los recursos de la empresa. Adicional la dirección de proyectos es considerada una competencia estratégica en las empresas, dado que permite ligar los resultados del proyecto a los objetivos del

negocio y sustentar la organización. (PMI). El proceso del plan de carrera también permite generar valor a la empresa a través del proceso estratégico que se despliega, al mejorar el nivel de competencias de sus empleados, entre estos, sus conocimientos por medio de la capacitación (Whitehill, 1955), al contribuir al desarrollo organizacional (Mondy y Noe, 2005), a la implementación de cargos que generan mayores resultados, y también al cuidar y reconocer la importancia de la motivación en los empleados, por lo anterior el plan de carrera también es un proceso dentro de la área de gestión humana que al final impacta de manera positiva los objetivos y los resultados de la organización.

Para responder a este objetivo, el análisis se realizó con el instrumento diseñado para los empleados directivos, en el cual se evaluó a través de algunos componentes seleccionados, si el modelo gerencial es basado en proyectos, teniendo en cuenta, componentes tales como la estructura de desglose del trabajo, el alcance del proyecto y los beneficios del proyecto, entre estos componentes los resultados positivos para dos de estos componentes, no superaron el 40% , solo el alcance tuvo hasta el 60% de resultados positivos, lo que indica que solo algunos directivos vienen implementando estrategias y metodologías de este tipo, para desarrollar sus proyectos, para este análisis también se puede decir que los directivos respondieron que no conocían el proceso del plan carrera que se está ejecutando en la cooperativa.

Al final podemos concluir que al cruzar los componentes del plan carrera con respecto a los componentes de un modelo gerencial basado en proyectos, no se obtienen correlaciones significativas, con respecto al resultado de otras correlaciones.

Pero podemos resaltar que dos de los tres componentes seleccionados se lograron correlacionar, generando para la definición del alcance una correlación del 0,167, y para el componente de beneficios esperados en proyectos un resultado de la correlación de $-0,167$, lo que indica que no hubo correlación con respecto al componente del plan de carrera.

Con lo expresado anteriormente y teniendo en cuenta los componentes seleccionados para la elaboración de los instrumentos en esta investigación, podemos

concluir que no existe una relación fuerte entre el modelo gerencial basado en gerencia de proyectos, y el proceso del plan de carrera para la Cooperativa Coogranada, esto debido al nivel de aplicación y de ejecución de los componentes en la organización, dado que el estilo gerencial trabajado bajo metodologías de proyectos, es medianamente utilizado por los directivos, y así mismo ocurre con algunos componentes teóricos del plan de carrera, los cuales tampoco son desarrollados en un 100% por los directivos de la Cooperativa.

Las correlaciones identificadas en el literal anterior, presentan una relación conceptual de tipo temático para las dos aplicaciones (personal directivo y no directivo); *una cosa está temáticamente relacionada con otra cuando ambas desempeñan roles complementarios en el mismo escenario o situación* (Golonka & Estes, 2009; Lin & Murphy, 2001), en este caso sería la estrecha relación existente entre ellas dentro de la cooperativa Coogranada de Medellín, más específicamente en el marco de la estrategia organizacional “***La gerencia efectiva y el plan de carrera***”.

La primera correlación significativa arrojada por la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson en el personal no directivo fue; **Variable X**. Retroalimentación del desempeño- **Variable Y**- Importancia del ciclo PHVA con un puntaje de 1.00” es decir que su concordancia es directa y de alta intensidad, debido a que, es igual a 1.

Potencializar y evaluar las competencias de cada uno de los colaboradores de la organización es indispensable, la manera de comunicar los resultados, aún más; pues hace parte del aspecto humanístico y de la actual gestión empresarial de los gerentes. El ciclo PHVA permite una mejora continua en cada uno de los procesos al interior de las empresas, y si las falencias son comunicadas en las retroalimentaciones de desempeño de los trabajadores a tiempo, beneficiará la producción y sus resultados futuros pues son procesos que interactúan entre sí.

En segundo lugar, está la alineación de la estrategia con la misión - visión y la importancia del ciclo PHVA cuyo valor es de 0,667”, según el coeficiente de Pearson.

Estos dos primeros, hacen parte de la cultura organizacional aspecto organizador e integrador de las empresas.

La cultura organizacional, parte de dos tipos de relaciones: humanas y laborales. La primera encaminada a reconocer a los sujetos como personas que aportan y desarrollan proyectos individuales dentro de la organización, y la segunda, como trabajadores que deben de producir resultados positivos en cada jornada laboral. Arellano, E. (2008).

Es en este último aspecto (PHVA), enfocado al desempeño de las funciones donde radica la importancia de la mejora continua, pues al planear, hacer, verificar, actuar se puede dar una retroalimentación de sus procesos, los cuales, al ser medibles, permitirán lograr la excelencia en ellos y el compromiso de todos los miembros de la organización para lograr los objetivos trazados.

En tercer lugar, se presenta otra relación importante entre la satisfacción laboral y la retroalimentación del desempeño, cuyo puntaje fue de mediana intensidad (0,612”) según el coeficiente de Pearson. La retroalimentación motiva al correcto desempeño de las labores al interior de la organización, una comunicación objetiva por parte de los directivos, será bien recibida y aceptada por los colaboradores, con una probabilidad alta de realizar mejoras y aumentar la producción.

“En la medida en que esa retroalimentación sea objetiva, valida, y en consecuencia incontrovertible, ofrece la posibilidad de informar a una persona acerca de sus falsa auto apreciaciones.” Casares, E. (2007); pues una retroalimentación mal recibida puede conllevar problemas más adelante entre jefes y sus subalternos, al no estar de acuerdo en alguna apreciación.

Del mismo modo, dentro de las correlaciones halladas para el personal no directivo se destacan; **Variable X-** trabajo por objetivos - **Variable Y-** mejora de las habilidades, cuyo valor es de 0.661”, con una concordancia media es la correlación que más se acerca a

1 según el coeficiente de Pearson. Es decir, que los colaboradores de Coogranada consideran que están medianamente relacionadas estas dos variables aleatorias y que raramente se dan en forma aislada.

La fijación de objetivos por tiempo en la organización motiva a los empleados a interiorizarlos, a volverlos medibles y viables, a cumplir retos, lo cual conllevará a una futura satisfacción por el cumplimiento de estos y por las mejoras en las habilidades/competencias al ejecutarlos. Sin objetivos la organización no tiene rumbo, la productividad no será la misma y no habrá un equilibrio al interior de ella.

Finalmente se aborda una explicación de la relación específica existente entre el modelo gerencial de la Cooperativa Coogranada y el proyecto de plan de carrera. El modelo gerencial identificado de acuerdo a la investigación es el modelo Management de Peter Drucker, cuya variable fundamental es la administración por objetivos, el cual se correlaciona con algunas de las variables de plan de carrera; cabe aclarar que la Cooperativa en la actualidad no cuenta con un programa o proyecto de plan de carrera, sin embargo, si se consideran a nivel organizacional algunas de las variables clave dentro de este programa o proyecto. El modelo gerencial de administración por objetivos presenta una correlación significativa de 0,661 con la variable de desarrollo o mejora de las habilidades y competencias del talento humano, lo cual se traduce en que a mayor desarrollo de las capacidades y competencias del talento humano, habrá un mayor nivel de cumplimiento de los objetivos organizacionales; igualmente se presenta una correlación significativa entre la variable relacionada con la administración por objetivos y la motivación de los colaboradores como variable dentro del plan de carrera, lo que determina que una mayor motivación del personal como ancla de carrera, incrementará igualmente el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Se concluye que la variable modelos gerenciales y la variable plan de carrera, presenta una correlación significativa frente a las variables señaladas anteriormente, lo cual implica que, si la organización trabaja para mejorar las anclas de carrera establecidas,

mejorará el desempeño a nivel general en la organizacional y, adicionalmente logrará retener al mejor talento humano.

5. REFERENCIAS

- Arellano, E. (2008). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. *Razón y palabra*, 13(2).
- Bernal, C. A. (2016). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.
- Camacho Sandoval, J. (2008). El método más común de determinar si existe asociación lineal entre dos variables cuantitativas continuas es el Análisis de Correlación de Pearson. Con este método se obtiene el Coeficiente de Correlación de Pearson, usualmente representado por la letra R. *AMC*, 50(2), 94. Obtenido de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/amc/v50n2/a05v50n2.pdf>
- Casares, E. (2007). La Comunicación en la Organización; la retroalimentación como fuente de satisfacción. *Razón y palabra*, 12(56).
- Cauas, D. (2015). *Definición de las variables, enfoque y tipo*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/36805674/1-Variables.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1557470721&Signature=AJ0U3gAB6RfvIvwtlkae4gP0S5s%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Dvariables_de_Daniel_Cauas.pdf
- D Alessio IPinza, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica* (Primer Edición ed.). México: Prentice Hall- Pearson Education.
- Definición de Alfa de Cronbach*. (2019). Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/alfa-de-cronbach/>
- Drucker, p. F. (1979). *La gerencia de empresas*. España: editorial sudamericana.
- EcuRed. (s.f.). *Estadística Descriptiva*. Obtenido de https://www.ecured.cu/Estad%C3%ADstica_Descriptiva
- Espino, D., Lagares, E., Ramon, J., & German, M. (2003). *Correlación*. Obtenido de http://imsturex.unex.es/Pagina_TGII/correlacion.pdf
- Golonka, S., & Estes, Z. (2009). Thematic relations affect similarity via commonalities. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 35(6), 1454.
- Hernández Ortiz, J., & Gomez Torres, D. (Septiembre de 2010). *Una aproximación al concepto de gerencia y administración*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1277/127715324027.pdf>
- Hernandez Sampieri, R. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta Edición ed.). McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091/lib/bibliotecaeansp/detail.action?docID=4721683>
- Hernandez, H., & Alina, P. (2018). Validación de un instrumento de investigación para el diseño de una metodología de autoevaluación del sistema de gestión ambiental. *RIAA Revista de Investigación Agraria y Ambiental*, 9, 163. Obtenido de <https://doi.org/10.22490/21456453.2186>
- HILL, C. (2009). *Administración estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral*.
- Horstman, M. (2016). *The Effective Manager*. Wiley.

- Luis, L., Hussein, O., María, C., & Roxana, C. (2017). *Innovation and management models: a transforming*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n13/a18v39n13p20.pdf>
- Moreno, I. (2013). Variables e hipótesis. *Metodología de la Investigación*, 17. Obtenido de https://issuu.com/irenecmc/docs/dise_o_de_investigaci_n_cuantitativa__variables_e
- Pelayo, C. M. (2009). *Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques*. Obtenido de Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091>
- Porter, m. (2008). *Estrategia competitiva*. Mexico: grupo editorial patria.
- Porter, m. E. (2009). *Ventaja competitiva; creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: grupo editorial patria.
- Restrepo B, L., & González L, J. (2007). From Pearson to Spearman. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 192. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-06902007000200010&lng=en&tlng=es.
- Rodríguez, L., & Posadas, A. (Septiembre de 2005). La psicología en el escenario del trabajo. *Revista electrónica de Psicología Iztacala*, 8(2), 80.
- Torres, H. Z. (2014). *Teoría general de la administración* (Segunda Edición ed.). Grupo Editorial Patria. Obtenido de ProQuest Ebook Central, <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091/lib/bibliotecaeansp/detail.action?docID=3227620>.
- Torres, M. (2006). *Metodos de Recolección de datos para una Investigación*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33095415/METODOS_DE_RECOLECCION_DE_DATOS_PARA_UNA_INVESTIGACION.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1557593859&Signature=FFFSaCl5kQr7PKdtfpRe4WaI5p4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20fi
- Universidad Interamericana para el Desarrollo. (2008). *Estadística Inferencial*. Obtenido de https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdj/ejec/AD/EI/S09/EI09_Lectura.pdf
- Vélez, Á. R. (2009). *Los clásicos de la gerencia*. Universidad del Rosario. Obtenido de ProQuest Ebook Central, <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091/lib/bibliotecaeansp/detail.action?docID=3195294>.
- Yeda, O., Graziela, G., Yeda, O., Cremonezi, Almeida, M. d., Ricardo, V., & Fabiana, O. (2015). *La relación entre la gestión de carrera y los aspectos culturales en instituciones de enseñanza superior*. Obtenido de <https://www.google.com/search?q=la+relaci%c3%93n+entre+la+gesti%c3%93n+de+carrera+y+los+aspectos+culturales+en+instituciones+de+ense%c3%91anza+superior&oq=la+relaci%c3%93n+entre+la+gesti%c3%93n+de+carrera+y+los+aspectos+culturales+en+instituciones+de+ense>
- D alessio ipinza, f. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión gloal y estratégica* (Primer Edición ed.). México: Prentice Hall- Pearson Education. La edición va al final
- drucker, p. f. (1979). *la gerencia de empresas*. españa: editorial sudamericana.
- Hernández Ortiz, J., & Gomez Torres, D. (Septiembre de 2010). solo año *una aproximación al concepto de gerencia y administración* . *Revisar mayúsculas sostenidas* Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1277/127715324027.pdf>

- Hill, c. (2009). *administración estratégica. teoria y casos. un enfoque integral*. sin ciudad ni editorial
- Horstman, M. (2016). *The Effective Manager*. CiudadWiley.
- Pelayo, C. M. (2009). *Las principales teorías administrativas y sus principales enfoques*.
Obtenido de Retrieved from <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091>
- Porter, m. (2008). *Estrategia competitiva*. Mexico: grupo editorial patria.
- Porter, m. E. (2009). *Ventaja competitiva; creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Mexico: grupo editorial patria.
- Torres, H. Z. (2014). *Teoría general de la administración* (Segunda Edición ed.). Grupo Editorial Patria. Obtenido de ProQuest Ebook Central,
<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091/lib/bibliotecaeansp/detail.action?docID=3227620>.
- Vélez, Á. R. (2009). *Los clásicos de la gerencia*. Universidad del Rosario. Obtenido de ProQuest Ebook Central,
<https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091/lib/bibliotecaeansp/detail.action?docID=3195294>.
- (Texto Guía) Arboleda, V., & German. (2014). *Proyectos - Identificación, formulación, evaluación y gerencia*. Bogotá: Alfaomega.
- Ken Dychtwald, Tamara j. Erickson y Robert Morison, 2014. *Retención del talento*.
- Maricela Almanza Martínez & Emigdio Archundia Fernández, 2015. *El outsourcing y la planeación fiscal en México*.
- Calderón, G. (2003c). *La gestión de los recursos humanos en Colombia*. En: Dolan, S., Schuler, R. S., y Valle, R. (1999). *La Gestión de Recursos Humanos* (pp. 323-326), 2ª Edición. Madrid: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I., Sacristán, P. M., & Roa, M. D. C. E. H. (2011). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández, G. C., Valencia, J. C. N., & Giraldo, C. M. Á. (2007). *La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación*. *Estudios gerenciales*, 23(103), 39-64.
- Kliksberg, B. (1995). *El pensamiento organizativo de los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*. Buenos Aires: Tesis.
- Mendoza, R. (2003). *¿SABE CUÁNTO LE CUESTA LA ROTACIÓN DE PERSONAL?*. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (48), 104-109.
Recuperado a partir
de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/255>
- Saldarriaga Rios, J. G. (2008). *Human Management: Tendencias and perspectives*. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159.
- Tejada Zabaleta, A. (2011). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. *Psicología desde el Caribe*, sin datos de año o volumen 115-133.
- Administración de los recursos humanos*, R Wayne Mondy & Robert M. Noe, Novena Edición (2005).
- Revista pensamiento & gestión*, pág. 27, 2009
- Decenzo y Robbins, 2002, *fundamentos de la administración*, editorial Pearson educación, México.

- Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001, dirección y gestión de recursos humanos editorial prentice hall, Madrid.
- Maslow, a. h, 1954, Motivación y personalidad, editorial Sagitario.
- Herzberg, f, mausner, y snyderman, B“The motivation to work”, John Wiley, Nueva York, 1967
- Engel, p. y Riedmann, w, 1987, Casos sobre motivación y dirección de personal”. Deusto, Bilbao.
- McClellan, D.C, 1989, Estudio de la motivación Humana, Madrid Narcea.
- Michael Polanyi, 2005, Gestión del conocimiento tácito: ¿qué es y qué condiciones se requieren?
- Senge, 2004, El arte y la práctica de la organización abierta del aprendizaje, editorial Granica Editores.
- Nonaka y Takeuchi, 1995 la empresa creadora de conocimiento.
- Mc Gregor, 1960, el lado humano de las organizaciones.