UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración de Empresas

**Canales de comunicación interna y el impacto en la percepción del
servicio al asociado en la Derrama Magisterial, Lima.**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de
Empresas

AUTORES

Barreda Paredes, Ruby (0000-0001-9612-008x)

Tolentino Carazas, Flor de María (0000-0002-9607-8886)

ASESOR DE TESIS

Barrantes Ramirez, Esther Jacqueline (0000-0002-8481-7995)

Lima, 18 julio de 2018

Dedicatoria

*“Piensa como un hombre sabio,
pero comunícate en el lenguaje de la gente”.*

William Butler Yeats.

Agradecimientos

A los colaboradores y maestros asociados a la Derrama Magisterial, por su contribución en esta investigación.

Ruby:

A Dios, por hacer posible un sueño que parecía imposible alcanzar.
A mi abuela Zoila, por ser mi inspiración; a mi madre, porque nunca perdió la fe en mí;
y a mi tío Horacio, por su apoyo incondicional.

Flor:

A Dios, porque me dio la fuerza, paciencia y tolerancia para llegar al final.
A mi padre, por ser mi apoyo incondicional; y a mi madre, que desde el cielo es mi guía.
A mis hermanos y sobrinos, por su apoyo.

A Jacqueline Barrantes, por su constante apoyo y dedicación a lo largo de la investigación.

Resumen

El presente trabajo de investigación se realizó en la Derrama Magisterial teniendo como objetivo determinar en qué medida los canales de comunicación interna en Derrama Magisterial impactan en la percepción del servicio al asociado.

Este trabajo consta de cinco capítulos, a saber:

Capítulo 1. Introducción: se presenta el problema de la investigación, la hipótesis general, los objetivos generales y específicos, y la situación problemática inicial.

Capítulo 2. El marco teórico: se presenta los conceptos fundamentales sobre el tema de investigación.

Capítulo 3. Metodología de la investigación: elaboración del estudio a través de la teoría fundamentada acerca de los canales de comunicación interna en la Demarra Magisterial y el impacto en la percepción del servicio al asociado, tomando como población de estudio una muestra de trece (13) personas.

Capítulo 4. Instrumentos y Herramientas: se procesan, tabulan y analizan los aspectos relacionados con el tema de investigación, con el fin de lograr nuestros objetivos estratégicos.

Capítulo 5. Resultados: se presentan los resultados de la investigación, a partir de la aplicación de la teoría fundamentada.

Conclusiones y recomendaciones: producto de la investigación y respecto a los objetivos, con los que se espera contribuir en los canales de comunicación interna y el impacto en la percepción del servicio al asociado.

Palabras clave: canales de comunicación, comunicación interna, percepción del servicio, clima laboral, cultura organizacional y gobernanza.

Abstract

The present research work was carried out in the « Derrama Magisterial » with the objective of determining to what extent the internal communication channels in the « Derrama Magisterial » impact on the perception of the service to the associate.

This work consists of five chapters:

Chapter I. Introduction, presents the problem of research, the general hypothesis, the general and specific objectives and the initial problematic situation.

Chapter II. The theoretical framework, the fundamental concepts on the subject of investigation are presented.

Chapter III. Research methodology, where a study has been made through grounded theory about the internal communication channels in the « Demarra Magisterial » and the impact on the perception of the service to the associate, taking as a study population a sample of thirteen (13) people.

Chapter IV. Instruments and tools: the aspects related to the research topic will be analyzed, in order to achieve our strategic objectives.

Chapter V. Results: the results of the research are presented, based on the application of the grounded theory.

Conclusions and recommendations: product of the investigation and conclusions and recommendations are presented with respect to the objectives with which it is expected to contribute in the internal communication channels and the impact on the perception of the service to the associate.

Keywords: internal communication channels, perception of the service, working environment, organizational culture and governance.

Tabla de contenido

Introducción	11
CAPÍTULO 1 Situación problemática inicial	12
1.1. Preguntas de investigación.	12
1.2. Objetivo general	13
1.3. Objetivos específicos	13
1.4. Hipótesis general	13
CAPITULO 2 Marco teórico y conceptual	14
2.1. Marco Normativo	14
2.2. El canal de comunicación	14
2.3. La comunicación.....	14
2.4. El canal de comunicación	15
2.5. Tipos de canales fisiológicos:.....	16
2.6. La comunicación Interna	16
2.7. La percepción	17
2.8. La comunicación interna y la organización de la empresa.....	17
2.9. Derrama	18
2.10. Reingeniería.....	18
2.11. Derrama Magisterial	19
2.12. Política de la empresa	21
2.13. Política de calidad y valores de la Derrama Magisterial	21
2.13.1. Política de calidad.....	21
2.13.2. Estructura organizacional	22
2.13.3. Mapa de Procesos de la Derrama Magisterial	23
2.13.4. Modelo de Negocio Inicial de la Derrama Magisterial	24
2.14. El servicio	25
2.15. Características de los Servicios de la Derrama Magisterial:	25
2.16. Cadena de Utilidades	26
2.17. Cultura:	27
2.18. La comunicación interna y la gestión de calidad del servicio	28
2.19. Definición de términos	29

2.19.1.	Gobernanza.....	29
2.19.2.	Principios de la Gobernanza.....	30
2.19.3.	<i>Great Place to Work</i>	31
2.19.4.	Desarrollo de la encuesta GPTW.....	33
2.19.5.	<i>Net Promoter Score</i> (NPS).....	33
2.19.6.	Organización empresarial.....	34
2.19.7.	Estructura organizativa.....	34
2.19.8.	Organigramas.....	35
2.19.9.	Desempeño laboral.....	36
2.19.10.	Gestión del talento.....	36
2.19.11.	Motivación.....	38
2.19.12.	Seguridad Social.....	39
2.19.13.	Servicios.....	39
2.19.14.	Sistema de Gestión de Calidad.....	41
2.19.15.	Sociabilización.....	42
CAPITULO 3 Metodología de la investigación.....		44
3.1	Planteamiento de la investigación.....	44
3.1.1	Propósito de la investigación.....	44
3.1.2	Tipo de investigación.....	44
3.2	Entorno de la investigación.....	44
3.2.1.	Contexto.....	44
3.2.2	Descripción del contexto interno y externo.....	45
3.3	Muestra.....	49
3.3.1	Descripción de la muestras.....	49
3.4	Diseño o abordaje principal.....	49
3.4.1	Identificación de la estructura de la entrevista.....	49
3.4.2	Guía de preguntas.....	49
3.4.3	Segmentos.....	49
3.4.4	Categorías.....	50
3.4.5.	El instrumento de investigación.....	50
3.5	Procedimiento.....	51
3.6.	Análisis de aspectos Positivos y negativos por segmento.....	51
CAPITULO 4 Discusión de resultados.....		56
4.1.	Barreras de investigación:.....	56

4.2. Hallazgos	56
4.3. ¿Cuál es la relación entre el clima laboral y la cultura organizacional?.....	57
4.4 ¿Cómo es la relación entre las gobernanzas y el enfoque de servicio al asociado?	59
CAPITULO 5 Conclusiones y recomendaciones	63
5.1. Conclusiones.....	63
5.2. Recomendaciones	64
Referencias	68
Anexos	72

Figuras

Figura 1. Línea de tiempo de Derrama Magisterial.....	19
Figura 2. Oficinas a nivel nacional de Derrama Magisterial.....	20
Figura 3. Organigrama de Derrama Magisterial.....	22
Figura 4. Mapa de procesos de Derrama Magisterial.....	23
Figura 5. Modelo de negocio inicial de Derrama Magisterial.....	24
Figura 6. Características de servicios de Derrama Magisterial.	25
Figura 7. Vinculación de la cadena de utilidades con las utilidades de la empresa.....	26
Figura 8. Tipos de cultura.....	28
Figura 9. Modelo <i>Great Place to Work</i>	32
Figura 10. Mapa conceptual de la gestión del talento.	38
Figura 11. Factores que afectan la conducta de las personas en las organizaciones.	39
Figura 12. Concepto de servicio.	40
Figura 13. La organización orientada al servicio.	41
Figura 14. Factores que afectan la conducta de las personas en las organizaciones.	43
Figura 15. Modelo de negocio final de la Derrama Magisterial.....	62

Índice de tablas

Tabla 1. Descripción del contexto interno y externo.....	46
Tabla 2. Segmento a entrevistar	50
Tabla 3. Aspectos positivos y negativos para el Segmento 1 - Directivo	52
Tabla 4. Aspectos positivos y negativos para el Segmento 2 - Jefes o mandos medios	53
Tabla 5. Aspectos positivos y negativos para el Segmento 3 - Colaboradores	54
Tabla 6. Aspectos positivos y negativos para el Segmento 4 - Asociados.....	55
Tabla 7. Matriz de consistencia	73

Anexos

Anexo N° 1. Matriz de consistencia.....	62
Anexo N° 2. Procesamiento de la información de entrevistas	64
Anexo N° 3. <i>Net Prometer Score</i> (NPS)	84

Introducción

El objeto de estudio de la presente investigación es la Derrama Magisterial, institución de seguridad social privada, con 250,000 maestros asociados de todo el país. Fue fundada el 10 de diciembre de 1965, para desarrollar un Fondo de Retiro que incremente los beneficios previsionales, que otorga el sistema estatal; además, de beneficios de invalidez y fallecimiento. Posee un Fondo Previsional al 2017 de cerca de dos mil millones de soles.

Dada su importancia e incidencia en la calidad de vida de los docentes y el desarrollo de la educación peruana, la presente tesis aborda el tema de la calidad del servicio institucional y la percepción de los usuarios, habida cuenta que una baja calidad de la atención a los afiliados incide no solo en el incumplimiento de los objetivos de la Derrama Magisterial, sino en el desempeño profesional de los maestros en detrimento de los estudiantes, y el futuro del país.

En un sondeo previo se detectó que muchos usuarios y/o asociados están inconformes del servicio que se les brinda, por lo que la presente investigación se desenvuelve en torno a las causas de este problema, que gira en torno a la comunicación interna, el clima laboral, la gestión del recurso humano, el nivel de gobernanza, el espíritu corporativo, entre otros ítems.

En base a una investigación científica, con herramientas modernas de la administración, se ha podido determinar cuáles son los procesos y las áreas sensibles que deben ser fortalecidas con una gestión estratégica, prospectiva, eficiente y eficaz, que mejore ostensiblemente la calidad del servicio al cliente en bien de los maestros peruanos.

CAPÍTULO 1

Situación problemática inicial

La Derrama Magisterial es una institución de seguridad social privada, perteneciente a los maestros que trabajan en las instituciones educativas del Estado, financiada íntegramente por los aportes realizados por los docentes que laboran para el servicio público Surge como una alternativa a la imposibilidad del Estado de prestar determinados servicios a favor del magisterio. Sin embargo, en los últimos años la percepción del servicio al asociado ha ido cambiando progresivamente por la falta de comunicación interna en la organización. Esto se detectó porque al iniciar la investigación se dialogó con algunos asociados de la Derrama Magisterial, respecto a cómo percibían el servicio brindado a los afiliados. Muchos maestros respondieron que el servicio y el clima laboral no eran agradables, que existe demasiada burocracia; otros, comentaron que los procesos administrativos entre las áreas eran lentos e ineficaces, no existiendo mucha comunicación entre sus áreas. Así también, otros asociados respondieron que el enfoque del servicio no estaba bien definido, por consiguiente no se percibía una respuesta rápida a los problemas de trámite y atención al usuario.

1.1. Preguntas de investigación.

El presente trabajo de investigación analiza los factores que inciden en la comunicación interna en la Derrama Magisterial, donde se evidencia una serie de problemas que impactan en la percepción del servicio al asociado. Dada esta situación, presentamos la siguiente pregunta general de investigación:

– ¿En qué medida los canales de comunicación interna en la Derrama Magisterial impactan en la percepción del servicio al asociado?

Con la finalidad de lograr nuestros objetivos planteados en el presente trabajo, se busca respuestas a las siguientes preguntas de investigación de manera específica:

- a) ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el clima laboral?
- b) ¿Cómo es la relación entre la gobernanza y el enfoque del servicio al asociado?

Esta investigación tiene justificación social, ya que mejorará la atención a más de 250 mil maestros y, además, puede servir como modelo a otras instituciones similares, a fin de mejorar la comunicación interna y la percepción del servicio al asociado. También presenta una justificación práctica debido a que propone mejorar la percepción del asociado a la Derrama Magisterial.

1.2. Objetivo general

Describir en qué medida los canales de comunicación interna en la Derrama Magisterial impacta en la percepción del servicio al asociado.

1.3. Objetivos específicos

- a) Analizar la relación entre el clima laboral y la cultura organizacional.
- b) Evaluar si existe relación entre la gobernanza y el enfoque de servicio al asociado.

1.4. Hipótesis general

La aplicación de una reingeniería de procesos en los canales de comunicación para generar mejoras en el clima laboral y la cultura organizacional de la Derrama Magisterial, permitirá mejorar la percepción del servicio al asociado.

Por tal motivo, en esta investigación estudiaremos el impacto de los canales de comunicación en la percepción del servicio al asociado en la Derrama Magisterial. Además, se analizará la relación entre el clima laboral y la cultura organizacional; y, se evaluará si existe relación entre la gobernanza y el enfoque de servicio al asociado.

CAPITULO 2

Marco teórico y conceptual

2.1. Marco Normativo

- Ley 29944, Ley de Reforma Magisterial, del 23 de noviembre de 2012.
- Ley 26516, Incorpora al control y supervisión de la SBS las derramas, cajas de beneficios y otros fondos que reciben recursos de sus afiliados y otorguen pensiones de cesantía, jubilación y similares; del 24 de julio de 1995.
- Decreto Supremo N° 004-2013-ED, que aprueba el Reglamento de la Ley 29944, Ley de Reforma Magisterial del 02 de mayo de 2013.
- Decreto Supremo N° 021-88-ED, que aprueba el Estatuto de la Derrama Magisterial, del 13 de setiembre de 1988.
- Decreto Supremo N° 078-65, que crea la Derrama Magisterial, del 10 de diciembre de 1965.

2.2. El canal de comunicación

La Real Academia Española lo define como conducto físico por el que circula un mensaje, conducto independiente a través del que pueden transmitirse señales: el cable, la radio, la fibra óptica, etc.

2.3. La comunicación

“Está estrechamente ligada al concepto de comunidad y, por tanto, de organización social y de colaboración” (Barra 1999, p. 9). Comunicar, significa dar a conocer alguna cosa (como, por ejemplo, un pensamiento, un hecho); y, por otra, aprender algo.

En las comunicaciones hay una escala infinita de valores que va desde el más simple y elemental de los gestos hasta la transmisión vía satélite artificial y por televisión de los hechos complejos y lejanos, encontrándose el mundo unido por

redes de percepciones, reacciones, impulsos y llamadas; en una palabra: de informaciones recíprocas.

2.4. El canal de comunicación

Se considera el canal de comunicación como el medio por el cual la señal de información se envía de un lugar a otro.

“El canal o medio de comunicación es el elemento que sirve para trasladar, conservar, amplificar, difundir, transportar o reproducir los mensajes elaborados por un emisor; es el instrumento que ayuda a recorrer las señales desde un emisor hasta un receptor”. (Mora, 1999, p. 116). Es la vía de transmisión de la señal.

“En el proceso de la comunicación humana de todo individuo es utilizar sus sentidos fisiológicos para enviar o recibir mensajes que le signifiquen algo; además de hacer usos de instrumentos externos y de carácter técnico distintos a su cuerpo para propagar, transmitir, captar y acondicionar la recepción de sus lenguajes. Entonces, tanto el cuerpo humano (medios fisiológicos), como instrumentos manuales, físicos o mecánicos (medios técnicos), son canales que sirven a todo individuo para relacionarse consigo mismo y con los demás. Así, los canales constituyen eslabones para formar un sistema material que permite el paso de los mensajes emitidos y las sensaciones percibidas por el receptor humano”. (Mora, 1999, p. 116)

“Los canales constituyen los medios que el hombre ha utilizado a través del tiempo y del espacio: primero, el uso de su propio cuerpo como canal de comunicación; después extiende las funciones de sus sentidos en instrumentos técnicos como el tambor, el papel, la imprenta, la radio, la televisión, hasta llegar a las computadoras y satélites. Todos ellos son intermediarios de comunicación, son canales, son medios. Pero dependiendo del enfoque de análisis, los canales son también instrumentos psicológicos e ideológicos, donde uno hace uso de la palabra, la toma, la controla, calla a los demás o les otorga el uso de la palabra; así toma el control y el uso de un poder, un poder ideológico”. (Mora, 1999, p. 116)

“La selección del canal debe ser cuidadosa y está limitada por varios factores, tenemos que ver cuales canales están disponibles, el costo de uso de ellos y las preferencias del receptor. Otro determinante para la selección de los canales es el conocimiento de los canales por los cuales se recibe el mensaje la gente que deseamos alcanzar, aquellos por medio de los cuales se logra el mayor impacto y los que son más adaptables”. (Mora, 1999, p. 116)

2.5. Tipos de canales fisiológicos:

“Los medios fisiológicos de todo organismo humano se dividen en sistemas emisores: el motriz y el fónico, y en sistemas o canales receptores, el táctil, el visual y el auditivo. El táctil y el auditivo son canales multidireccionales, pues expanden sus señales en distintos caminos. El canal táctil, en principio, es un sistema sensorial basado en el contacto con la piel y su entorno; permite al individuo situarse en un mundo geométrico y un mundo calorífico, donde el dolor tiene un significado preciso”. (Mora, 1999, p. 116)

“El canal auditivo, por su parte, es utilizado en la transmisión de mensajes sonoros. Su límite radica en su alta o baja audición, pues si se escucha en forma muy leve o muy estruendosa, se crea en los mensajes problemas de captación. El sentido auditivo del ser humano está determinado por el número de unidades sonoras o decibeles que es capaz de percibir o de la capacidad de discriminar de las ondas sonoras y sus combinaciones.

El canal visual permite conocer las imágenes del universo, pues cuando recibimos señales visuales las podemos descomponer en nuestra retina. Elaboramos elementos luminosos que están colocados en distintas posiciones, con variada intensidad y color. Tanto el canal motriz como el fónico están estrechamente ligados al táctil, visual y auditivo. Forman parte del sistema fisiológico del hombre”. (Mora, 1999, p. 116)

2.6. La comunicación Interna

“La comunicación interna es un recurso gerencial en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales,

estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres: la flexibilidad, la polivalencia, la apertura a los cambios, el espíritu de participación, el talante innovador, el trabajo en equipo. Por eso nuestras políticas y estrategias inteligentes de la comunicación interna proporcionan un valor añadido al más valioso de los recursos, y tiene un impacto en la percepción del servicio al asociado en la Derrama Magisterial que analizaremos más adelante”. (García, 2004, p. 1).

2.7. La percepción

“La percepción comienza con la exposición del sujeto a los estímulos ambientales, que le impactan a través de sus sentidos, y continúa en su interior, al operar cognitivamente con ellos para dotarlos de significado. La consecuencia de ello es la experiencia del sujeto con la realidad que le circunda”. (Molla, 2006, p. 83).

Otten, L.J. y Donchin E. (2000) señalan que “el ser humano presta gran atención a lo nuevo y original solo la primera vez que está expuesto al estímulo o que escucha sobre el. ¿Por qué sólo la primera vez? Se debe a que estamos biológicamente sensibilizados y compenetrados con la sorpresa”. Investigadores como Emmanuel Donchin han identificado un patrón cerebral denominada P300 que se manifiesta cuando el cerebro percibe y descubre algo sorprendente o que llama la atención. (Citado por Álvares, 2011, p. 65).

2.8. La comunicación interna y la organización de la empresa

“La empresa es un órgano de la sociedad que tiene por objetivo primario obtener beneficios. Lo logra gracias a la conjugación de tres elementos básicos: una organización, la combinación de una serie de factores productivos y, en fin, la existencia del mercado”. (García, 2004, p. 07).

La comunicación interna, en cuanto patrón organizador de interacciones, se adecúa en dos tipos de eventos, según García (2004, p. 08):

- a) Los acontecimientos de tarea (lo que acontece a los hombres como sujetos de actividades productivas).

La actividad es una forma característica de relación. El contenido de esos eventos son los hechos, los procesos y el *know how* de actividades ritualizadas. A este dominio pertenecen las comunicaciones internas rutinarias que suelen ser simples, lógicas y racionales, directas, concisas, frías y muy previsibles. Puede decirse que estas comunicaciones son más características del sistema formal.

b) Los acontecimientos de relación humana (informativos y comunicacionales).

Su contenido preferente son las ideas, las actitudes, las creencias, las opiniones y los valores; en suma, la cultura. A este dominio pertenecen las comunicaciones no rutinarias, que dan lugar a las noticias expuestas continuamente a riesgos de ambigüedad y malentendidos, frecuentemente cargadas de afectividad y de sorpresa. Comunicaciones de un sistema informal.

2.9. Derrama

Las Derramas son “instituciones creadas por ley o por iniciativa de sus afiliados que se dedican al acopio y administración de fondos derivados de cotizaciones personales, con el objeto de promover acciones de otorgamiento complementarias de pensiones que coadyuven a mejorar la calidad de vida de los trabajadores”. (García, V., 2004, p.144).

2.10. Reingeniería

Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento como costos, calidad, servicio y rapidez.

Michael Hammer y James Champy (1993) en el libro *Reengineering the Corporation* definen: “Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimientos, tales como costo, calidad, servicio y rapidez”.

2.11. Derrama Magisterial

La Derrama Magisterial (DM) es una institución de Seguridad Social privada, perteneciente a los maestros que trabajan en las instituciones educativas del Estado.

Según el portal web institucional de la DM (2018), la institución fue creada el 10 de diciembre de 1965, a solicitud de los gremios de maestros para contar con un fondo de retiro que incremente los beneficios previsionales que otorgaba el sistema estatal. Comenzó a funcionar el 1 de marzo de 1966. Datos generales de la institución

Las oficinas administrativas de la Derrama Magisterial se encuentran ubicadas en la Av. Gregorio Escobedo N° 598, Jesús María, Lima. El edificio cuenta con siete pisos y un sótano.

Figura 1. Línea de tiempo de la Derrama Magisterial.

Fuente: Derrama Magisterial, sub Unidad de Asesoría Previsional, 2018.

La Derrama Magisterial está obteniendo reconocimiento internacional de las primeras organizaciones especializadas y técnicas en seguridad social.

Actualmente forma parte de la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS), organización que agrupa a 350 instituciones de seguridad social, públicas y privadas alrededor del mundo. Reúne a todas las administraciones y agencias de seguridad social a nivel mundial. La DM recibió el Premio a las Buenas Prácticas (AISS2012), reconocimiento obtenido por la aplicación de estándares internacionales de calidad en atención a sus clientes, la implementación de programas diseñados a la difusión de las buenas prácticas en seguridad social y por el desarrollo de políticas institucionales positivas que son ejemplo para replicarse en otros contextos.

La Derrama Magisterial como institución sólida desarrolla sus actividades a través de una red de 40 oficinas, para tener una cobertura a nivel nacional con su grupo objetivo (maestros asociados), que le permita brindar el servicio que el asociado necesita.

Figura 2. Oficinas a nivel nacional de la Derrama Magisterial.

Fuente: Derrama Magisterial, sub-Unidad de Asesoría Previsional, 2018.

Su función principal es administrar con eficiencia y transparencia los aportes mensuales de sus asociados para que, al término de su vida laboral, cuenten con

un Fondo de Retiro importante y altamente rentable. Adicionalmente, como parte de su programa de Previsión Social, otorga beneficios por invalidez y fallecimiento.

Se debe tener en cuenta que con el correr de los años se ha convertido en líder nacional del rubro seguridad social, gracias a un modelo de gestión moderno que privilegia la calidad de atención y satisfacción de la gran familia de afiliados. (DM, 2018).

Es importante mencionar que la Derrama Magisterial se proyecta como una de las instituciones de seguridad social más comprometidas con su desarrollo a nivel nacional e internacional, gracias a su permanente trabajo de difusión y consolidación de una cultura de seguridad social entre sus afiliados.

2.12. Política de la empresa

“Una política define los fines generales y cualitativos. Otros conceptos la conciben como una norma de conducta o como un enunciado general que guía la toma de decisiones y que dirigen a éstas hacia los objetivos”. (Gil, 2010, p. 215)

La política de una empresa puede situarse a distintos niveles organizativos y tener un carácter de mayor o menor generalidad. Por ello, se habla de política general de la empresa o de políticas de servicio o funcionales.

2.13. Política de calidad y valores de la Derrama Magisterial

2.13.1. Política de calidad

“Es una institución con fines previsionales que está comprometida con nuestros clientes en brindarles un servicio de excelencia, a través de la incorporación de un modelo de gestión de calidad y mejora continua, el cual se basa en colaboradores competentes, conocimiento y satisfacción de nuestros clientes, procesos eficientes”. (DM, 2018).

2.13.2. Estructura organizacional

Figura 3. Organigrama de Derrama Magisterial.

Fuente: Portal Institucional de la Derrama Magisterial.

2.13.3. Mapa de Procesos de la Derrama Magisterial

Figura 4. Mapa de Procesos de Derrama Magisterial.

Fuente: Derrama Magisterial, Gestión de Procesos y Calidad, 2018.

2.13.4. Modelo de Negocio Inicial de la Derrama Magisterial

Figura 5. Modelo de Negocio Inicial de Derrama Magisterial.

Fuente: elaboración propia, 2018.

2.14. El servicio

Un servicio es un conjunto de acciones realizadas para servir a alguien, algo o alguna causa. Los servicios son funciones ejercidas por las personas hacia otras personas con la finalidad de que estas cumplan con la satisfacción de recibirlos. La etimología de la palabra nos indica que proviene del latín “servitium”, haciendo referencia a la acción ejercida por el verbo “servir”. Los servicios prestados en una comunidad cualquiera están determinados en clases; a su vez estas clases están establecidas de acuerdo a la figura, personal o institucional que lo ofrece o imparte. Existen servicios públicos y servicios especializados.

2.15. Características de los Servicios de la Derrama Magisterial:

Figura 6. Características de Servicios de Derrama Magisterial.

Fuente: Derrama Magisterial, Gestión de Procesos y Calidad, 2018.

2.16. Cadena de Utilidades

Ríos, F., (2006) señala que “la cadena utilidades vincula las utilidades de la empresa con la satisfacción de los empleados y de los clientes.”

- Calidad interna: capacitación a los empleados, un ambiente de trabajo de calidad y un poderoso apoyo para quienes tratan con los clientes.
- Empleados satisfechos y productivos.
- Un valor agregado.
- Clientes satisfechos y leales: clientes que refieren a otros clientes.
- Utilidades y crecimiento saludables.

Figura 7. Vinculación de la cadena de utilidades con las utilidades de la empresa.

Fuente: Ríos, F. *La Dirección de Operaciones de Servicios*. (2006), p. 88.

2.17. Cultura:

La cultura se puede dividir en diferente tipo:

a) Cultura organizacional

“Se podrá crear una cultura que influya en el comportamiento organizacional de modo que sus estrategias y procesos se alineen a los propósitos de la alta dirección. Nos indica también que cuando existe una disparidad entre la realidad y el conjunto de valores establecidos, los empleados se confunden, irritan y se vuelven escépticos; también experimentan la falta de entusiasmo, y respeto cuando presentan una imagen falsa. Aparentemente una cultura no se crea solo como resultado de un grupo de administradores inteligentes y bien intencionados, se reúna y prepare un documento. Las culturas parecen evolucionar durante un tiempo.” (Gibson, J. & Ivancevich, J. & Donnelly, J, 2011, p. 34)

b) Cultura burocrática

“Una organización en la que se pone énfasis en las reglas, políticas, procedimientos, cadena de mando y toma de decisiones centralizada, tiene una cultura burocrática. El gobierno, las agencias gubernamentales y las empresas creadas y administradas por directores autocráticos son ejemplos de culturas burocráticas. Algunos individuos prefieren la certidumbre, las jerarquías y la estricta organización propias de ese tipo de cultura.” (Gibson, J. & Ivancevich, J. & Donnelly, J, 2011, p. 36)

c) Cultura empresarial

“La innovación, creatividad, toma de riesgos y la búsqueda agresiva de oportunidades ilustran una cultura empresarial. Los empleados entienden que el cambio dinámico, las iniciativas individuales y la autonomía son prácticas estándar. Los paquetes de compensación, programas de capacitación, estrategias de construcción de equipo y los programas de establecimiento de metas de la empresa fomentan tomar riesgos, la autonomía y la innovación para lograr esa meta.” (Gibson, J. & Ivancevich, J. & Donnelly, J., 2011, p. 36)

d) Tipos de Cultura

Gibson, J. & Ivancevich, J. & Donnelly, J. (2011) señalan que: “Se presentan cuatro tipos de cultura organizacional, donde en el eje vertical se muestra la orientación del control en la empresa que va de lo estable a lo flexible. En el eje horizontal se describe el enfoque de atención de interno a externo”.

Figura 8. Tipos de Cultura

Fuente: Tesis "Organizaciones - Comportamiento, Estructura y Procesos", por Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J., 2011.

2.18. La comunicación interna y la gestión de calidad del servicio

En el moderno concepto de calidad han influido dos hechos fundamentales. Las empresas japonesas de los años sesenta, con la implantación de los círculos de calidad, entendieron que el concepto de calidad debía extenderse al conjunto de la organización. A partir de esta iniciativa las empresas occidentales comenzaron a cambiar de actitud en los años setenta respecto al significado del cliente externo e interno. El nuevo objetivo era tener más clientes, más satisfechos y al menos costo posible. La comunicación con el cliente interno y externo a revelarse en esa nueva óptica como una de las herramientas decisivas.

Según García (2004):

“El concepto de calidad se ha ido depurando gracias a la aportación de expertos como Philip Crosby, W. Edwards Deming, Kaoru Ishikawa,

Joseph M. Juran o el Instituto Kaizen. La gestión de la calidad supone la comunicación para escuchar las expectativas de los clientes, la voluntad de los directivos para convertir esas expectativas en normas de gestión y de actuación, con el objetivo de transmitir el compromiso al conjunto de la organización a través de todos sus hombres, definiendo programas de innovación a corto, medio y largo plazo.

Comunicación y formación son los dos grandes pilares para motivar la participación en el proceso correctivo y continuo de mejora de la calidad, de tal modo que la información circule por toda la organización: comunicación interna vertical (descendente, o de directivos- empleados y ascendente, o de empleados-directivos) y horizontal (empleados-empleados)”..

La calidad no aparece espontáneamente en una organización, ni es el resultado del puro conocimiento de las necesidades de los clientes internos y externos, es preciso gestionarla, es decir, planificar, asignar responsabilidades, aplicar a ellos los recursos necesarios y evaluar los resultados.

La dirección general responsable se ha de valer de la comunicación interna para implicar en ese compromiso a toda la organización, no sólo a los departamentos.

2.19. Definición de términos

2.19.1. Gobernanza

“(…) nueva manera de gobernar (...) diferente del modelo de control jerárquico, un modo más cooperativo en el que los actores estatales y los noestatales participan en redes mixtas publica-privadas, (...) se caracteriza por adoptar una perspectiva más cooperativa y consensual que la que se había dado en los modelos tradicionales de gobernar. La gobernanza está ganando terreno en los últimos años y se está imponiendo a otros sistemas de gobierno como la jerarquía o el mercado, (...) aunque ello no significa una superación de los anteriores modos de gobernación, sino una modulación y un reequilibrio. (Cerillo, A., 2005, p.12)

2.19.2. Principios de la Gobernanza

Varios autores definen la buena gobernanza vinculándola con varios principios, “cuatro de los cuales son de particular pertinencia para las instituciones de seguridad social:

- La responsabilidad: es la capacidad de imputar legalmente a los funcionarios encargados de la institución. Exige el establecimiento de normas y reglas para evaluar en qué medida se cumple la misión de la institución; así como un sistema de rectificación eficiente para proteger los intereses de las partes interesadas y eliminar los errores de administración y los desvíos en el mandato de la institución.
- La transparencia: es la capacidad de acceder libremente y en tiempo oportuno a la información esencial y precisa, que permita cerciorarse de que las partes interesadas estén bien documentadas sobre el estado real del programa y sobre su administración.
- La previsibilidad: remite a la aplicación congruente de la ley y de sus correspondientes políticas, normas y reglamentos.
- La participación: hace referencia a la educación activa, al compromiso y a la intervención efectiva de los distintos actores, a fin de proteger sus intereses.
- El dinamismo: se define sencillamente como el elemento del cambio positivo en la gobernanza (...) hace referencia a cambiar y mejorar el propio status que mediante un funcionamiento más eficiente y equitativo e intervenciones que respondan a la evolución de las necesidades de los miembros y los beneficiarios del programa, creando así un nuevo valor.” (AISS, 2013, pp. 1 - 2).

Se debe tener en cuenta que:

- La buena gobernanza es decisiva para el suministro efectivo de la seguridad social. Es también una prioridad de la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS), cuyo mandato estatutario es promover y desarrollar la seguridad social en todo el mundo, mediante mejoras técnicas y administrativas (...) La buena gobernanza es un objetivo importante para las organizaciones de seguridad social y un principio fundamental para la AISS”. (AISS, 2013, p.1)

2.19.3. *Great Place to Work*

Barranco, A. en la Tesis *Clima Organizacional de un gran lugar para trabajar ¿Depende del departamento de Recursos Humanos?*, señala lo siguiente:

“El Instituto Great Place to Work se dedica desde 1983 (desde 2003 en España) a la consultoría de investigación, asesoría y capacitación para medir y mejorar el ambiente organizacional de diferentes compañías de distintos lugares del mundo. Con carácter anual, edita el reconocido ranking Best Workplaces que reconoce a las mejores empresas para que los profesionales ejerzan su labor.

El Instituto mide el clima organizacional en base a 3 grandes dimensiones: confianza (en relación a los líderes de la compañía), camaradería (para con los compañeros de trabajo) y orgullo (referido al trabajo realizado).

Figura 9. Modelo Great Place to Work.

Fuente: Tesis "Clima Organizacional de un gran lugar para trabajar ¿Depende del departamento de Recursos Humanos?"

Desde el punto de vista del empleado, el instituto sostiene que la confianza de éste en la organización está determinada por tres factores: credibilidad (basada en la comunicación, la competencia y la integridad), imparcialidad (basada en la equidad, la ausencia de favoritismos y la justicia) y respeto (basado en el apoyo, la colaboración y el cuidado).

Según el modelo de GPTW, cuando estos factores son percibidos por el empleado, se establece una relación de confianza. El Instituto entiende la confianza como bidireccional y también establece unos factores que la favorecen desde el punto de vista de la empresa. De este modo, la confianza desde el punto de vista de la empresa se ve enriquecida cuando se logran los objetivos de la organización (inspirando, escuchando y comunicando), cuando los trabajadores entregan lo mejor de sí mismos (desarrollando, agradeciendo y cuidando) y cuando los empleados trabajan unidos como un equipo/familia (contratando, celebrando y compartiendo).

2.19.4. Desarrollo de la encuesta GPTW

Esta encuesta se realiza en base a dos estudios. En primer lugar, y con una ponderación de dos tercios sobre la calificación final, se encuentra el *Trust Index*; una encuesta centrada en el modelo de la Figura 10, dirigida a empleados, con 58 ítems tipo Likert y dos preguntas abiertas. En segundo lugar y con un peso de un tercio, se encuentra el *Culture Audit*, un cuestionario para el departamento de Recursos Humanos, en el que se refleja información relativa a datos sociodemográficos de la plantilla, políticas y prácticas y datos sobre compensación. Adicionalmente, el Instituto suele llevar a cabo una serie de Focus Groups con empleados de la compañía para obtener un matiz cualitativo a las puntuaciones. Para este trabajo, dado lo particular de cada empresa en los resultados del *Culture Audit* y los *Focus Groups*, nos centraremos en el *Trust Index*. (Barranco, 2016, p. 8).

2.19.5. Net Promoter Score (NPS)

El Net Promoter Score (NPS) es un indicador simple, fácil de comprender y sobre el que se puede construir un sistema con impacto real en las empresas. (Bueno, 2017, p. 2)

El *Net Promotor Score* es un indicador que se utiliza para medir la lealtad de los clientes respecto a la marca, producto o servicio. “Es el indicador más adecuado cuando la mejora de la Experiencia de Cliente lleva a los clientes a la recomendación”. (Bueno, 2017, p. 4)

Nos permite desarrollar una estrategia de actuación por parte de la compañía para mejorar la imagen frente a sus competidores y así lograr una fidelización y retener a los clientes.

La metodología funciona de la siguiente manera: los clientes responden a una única pregunta y se les divide en 3 grupos:

- Promotores: aquellos clientes que entregaron como puntuación para esta investigación entre 4 y 5, son el grupo que está más satisfecho con el servicio y sus productos

- Pasivos: son clientes que otorgaron para esta investigación la puntuación de 3 puntos; se puede decir que son clientes indiferentes.

- Detractores: son aquellos clientes que están entre las puntuaciones de 1 y 2 para esta investigación; no se encuentra satisfechos con el servicio y sus productos.

Las puntuaciones altas nos indican que estamos en el camino correcto, mientras que las bajas o negativas son una alerta que debemos prestar atención a nuestros clientes y profundizar en los potenciales problemas.

2.19.6. Organización empresarial

La empresa es también conocida como una organización que prevé un beneficio económico, que cuentan con un número de elementos y empleados que necesitan ser ordenados para conseguir los objetivos. Estas instituciones deben proveerse de una estructura que les permita funcionar. (Polonio, 2017, p. 8).

2.19.7. Estructura organizativa

Gómez, H. (2011) señala que:

“(...) responde a los principios de organización que son adoptados por las empresas para su normal y correcto funcionamiento. Por lo tanto, cada una de las organizaciones debe definir su estructura organizacional referente al modelo de negocio, actividades y tareas que en ella se ejecuten, de tal manera que, a través de la identificación de las funciones, y departamentos, estas puedan brindar sus servicios y/o productos sujetos a un orden y control específico para el cumplimiento de sus metas y objetivos.

(...) permite la distribución eficiente del trabajo, donde cada empleado o colaborador conoce sus responsabilidades, enfocándose a mejorar su desempeño laboral bajo un esquema de estructuración eficiente y debidamente delimitado. (...) el diseño de la estructura organizativa requiere de un análisis previo y el planteamiento de la metodología específica que pondere la situación actual de la empresa, y hasta dónde se quiere llegar.” (Citado por Polonio, J. 2017, p. 11).

La estructura organizacional es la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización. (Stephen, R. & Coulter, M., 2014, p. 332).

Respecto a la relevancia de la eficiente estructura organizativa Hill, B., (2012) asegura que:

“Las empresas en la actualidad están obligadas a fijar su estructura organizacional debido al nivel de competitividad que existe en el mercado, donde la decisión de estructuración le permite mejorar el desempeño de sus colaboradores, a la vez que fija el rumbo de sus recursos, proyectándose al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales. De tal manera que la estructura organizativa no solo se enfoque a la determinación de los niveles organizativos de la empresa, sino del pleno conocimiento de sus partes, la manera efectiva de coordinarse y su nivel de comunicación interno y externo para lograr el posicionamiento debido.”

“La estructura organizativa determina los cargos y responsabilidades ajustadas a las necesidades de la empresa, quienes deben cumplir de manera eficiente sus actividades para generar un aporte positivo al crecimiento corporativo, donde el trabajo en grupo permite el cumplimiento de las propuestas inherentes en el Plan Estratégico que comúnmente diseña la organización.” (Polonio, 2017, p. 12).

Kast, M. & Rosenzweig, F., (2011, p. 135) menciona que:

“La estructura es la manera más eficiente de organización que debe adoptar una empresa, lo que implica las relaciones mutuas de su personal, a través de la distribución efectiva y orden específico en cada uno de sus departamentos, sin dejar atrás el criterio, de que no existe la estructura única que sea la mejor, sino que esta tiende a variar y adaptarse al modelo de negocio, por lo que es recomendable el análisis previo de la situación actual.”

2.19.8. Organigramas

Thompson, I., (2012, p.13), considera a los organigramas como “el aglutinamiento de gráficos que facilita la estructuración orgánica de una empresa, de tal manera que el esquema establecido de manera interna identifica las áreas, departamentos y los diversos grados de jerarquía que permite una mejor administración y organización.” (Citado por Polonio, 2017, pp. 13 - 14).

Thompson, A., Strickland III, A., y Gamble, J., (2012), aseguran que los organigramas son instrumentos específicos utilizados por las ciencias administrativas, cuya aplicación práctica se ve reflejada en el análisis teórico y la acción esquemática para la estructuración empresarial, de tal manera, que “los organigramas se convierte en un organizador gráfico de la estructura organizativa, donde se identifican las principales funciones y relaciones; así como, los canales de comunicación internos de la empresa, la autoridad jerárquica de cada empleado en relación a su función”. (Citado por Polonio, 2017, pp. 13 - 14).

Los organigramas constituyen una herramienta dentro de la administración con características fijas o estáticas que permite la estructuración esquemática a nivel organizacional, considerándose como un indicador de análisis organizacional a manera de gráficos, donde se fija de manera detallada y documental los niveles jerárquicos; así como, la capacidad de relación entre departamentos y colaboradores. (Boland, L. & Carro, F. & Stancatti, M. & Gismano, Y. & Banchieri, L. 2011, pp. 70 - 71).

2.19.9. Desempeño laboral

Morales, A. (2013) define al desempeño laboral como una manifestación práctica de cada una de las competencias laborales que se dan dentro del accionar de una empresa u organización por parte de sus colaboradores, por consiguiente, “el desempeño laboral forma parte de la agrupación de nociones, capacidades, habilidades, experiencias específicas por parte del personal colaborativo; elementos esenciales para el éxito o fracaso institucional” (Polonio, 2017, p. 16).

“el desempeño laboral es de gran importancia, (...) estima los cambios a nivel estructural que realizan las empresas permite mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores. (...) permite mejorar la capacidad productiva y competitiva que posiciona a la empresa dentro del mercado comercial.” (Polonio, 2017, p. 16).

2.19.10. Gestión del talento

Chiavenato (2010, p. 5) afirma: “las personas constituyen el principal activo de la organización, de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes

de sus trabajadores y les presten más atención. (...) cuando una organización se orienta hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional reflejará esa creencia.”

“La gestión del talento humano es una disciplina que se encarga del estudio del talento y su contribución como valor agregado, asimismo de su sostenibilidad en el tiempo. De ello depende que sus trabajadores obtengan una mejor calidad de vida en el trabajo, se sientan motivados y se disminuyan las tasas de ausentismo y de rotación de personal. (Prieto, 2013, p. 25).

Prieto (2013) señala:

“los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en seis vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación de desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación); y en el monitoreo de las personas, basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.”

Las personas, con su talento, su experiencia y sus capacidades, son la clave del rendimiento, de la resiliencia y del dinamismo de una organización. El consejo de administración y la dirección deberán velar continuamente porque las políticas de recursos humanos de la institución sean capaces de captar, desarrollar y retener empleados competentes, y de suscitar en el personal lealtad hacia la institución. La gestión eficiente de los recursos humanos –atraer, remunerar, retener, formar, orientar y desarrollar– es fundamental para la buena gobernanza de toda organización. (AISS, 2013, p.34).

Figura 10. Mapa conceptual de gestión del talento.

Fuente: Tesis *Principales factores en la gestión del talento que generan satisfacción laboral en los ejecutivos de atención al cliente de Banca personal*, Chicoma, F., Chuquitaie, M., Preciado, S., y Rivas, M., (2017).

2.19.11. Motivación

Chiavenato (2010, p. 48) indica: “motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, (...) a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Este impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo.

**Figura 11. Factores que afectan la conducta de
Las personas en las organizaciones.**

Fuente: Libro "Gestión del Talento Humano", por Chiaventao, I., 2010.

2.19.12. Seguridad Social

Cabanellas (1982, pp. 332-333) sostiene que “mejora el nivel de vida de los situados en inferioridad de condiciones económicas, por desterrar la miseria, la indigencia y la penuria, por ofrecer alentadoras perspectivas a todos los sectores laboriosos de la sociedad. La seguridad social con más bases morales que jurídicas, parte de la idea de que la sociedad pide a sus integrantes más que una expectativa del mañana, una lograda realidad en el presente.

2.19.13. Servicios

Los servicios son “Actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción diseñada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.” (Staton, W & Etzel, M. & Walker, B., 2007, p. 301)

Figura 12. Concepto de servicio.

Fuente: Libro *La Dirección de Operaciones de Servicios*. Ríos, F., 2006.

Según Camacho, J. (2008):

“El impacto de mal servicio es fulminante; muchas veces el cliente lo debe soportar, pues no existen otras alternativas de calidad, o los otros oferentes son igual de malos o peores (...). Son servidores incapaces de servir; creen que la función que les ha sido encomendada es la de hacerle un invaluable favor a unas personas sin entender que son clientes /usuario. (...) Cuando se presta un servicio no se ha de ver si el receptor nos agrada o no, se debe procurar estar en sintonía con el personal y empáticamente actuar en busca de la solución de su necesidad. A veces, la gente solo espera que llegue el momento de un breve contacto con el prestador de servicio para sentirse importante, valioso o respetado”.

Al respecto, Camacho, J. (2008, pp. 31-32) en su publicación *Marketing de Servicios* menciona que:

“Las quejas por mal servicio son crecientes, hasta las organizaciones consideradas como las mejores en cuanto a sus productos tangibles sufren los embates de la mala atención al cliente. Muchas veces la persona encargada de atender al público está capacitada y tiene una innegable vacación de servicio, pero el

producto ofrecido o el intangible ofertado no cumplen con los estándares de calidad y los requerimientos básicos de satisfacción de las necesidades del cliente externo. También existe el caso contrario, cuando el producto es de excelente calidad, pero el personal encargado de ofertarlo es incapaz de atender de manera adecuada al cliente por omisión de las políticas de la organización, falta de estímulos o nula capacidad de generar una comunicación adecuada y, por supuesto, por no ser capaz de internalizar su función como servidor.”

Figura 13. La organización orientada al servicio.

Fuente: Libro *Marketing de Servicios*. Camacho, J., 2008.

2.19.14. Sistema de Gestión de Calidad

Es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible. (ISO 9001, p.7).

2.19.14.1. Beneficios de un Sistema de Gestión de Calidad

Los beneficios potenciales son:

- a) La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción al cliente;
- c) Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos.

La capacidad de demostrar la conformidad son requisitos del Sistema de Gestión de Calidad especificados. (ISO 9001, p. 7)

2.19.14.2. Principios de la gestión de calidad

Los principios de la gestión de la calidad son:

- Enfoque al cliente;
- Liderazgo;
- Compromiso de las personas;
- Enfoque a procesos;
- Mejora;
- Toma de decisiones basada en la evidencia;
- Gestión de relaciones.

2.19.15. Sociabilización

Es el proceso mediante el cual las organizaciones introducen a los empleados nuevos a la cultura organizacional. En términos de cultura, la socialización incluye una transmisión de valores, suposiciones y actitudes de los empleados más antiguos a los nuevos. (Gibson, J. & Ivancevich, J. & Donnelly, J., 2011, p. 41).

Figura 14. Factores que afectan la conducta de las personas en las organizaciones.

Punto de intervención	Ejemplos
1	Realimentación de lo que se espera
2	Análisis de la historia, el folclor y los relatos
3	Reclutamiento y selección de individuos que se ajustan a la cultura
4	Programa de capacitación, mentoría y asesoría
5	Despido de individuos problemáticos o que no tienen un buen desempeño, usando un debido proceso justo y adecuado.

Fuente: Libro *Gestión del Talento Humano*. Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J., 2011.

CAPITULO 3

Metodología de la investigación

3.1 Planteamiento de la investigación

3.1.1 Propósito de la investigación

El presente trabajo de investigación tiene como propósito analizar y determinar en qué medida los canales de comunicación interna en la Derrama Magisterial impactan en la percepción del servicio al asociado.

3.1.2 Tipo de investigación

Se empleó la investigación cualitativa – descriptiva; en base a la teoría fundamentada, a través de entrevistas a profundidad a los segmentos seleccionados, con el fin de comprender la percepción e identificación de los colaboradores y asociados en relación a la cultura organizacional, clima laboral, motivación y liderazgo que se desarrolla en la Derrama Magisterial.

Es importante mencionar que la teoría fundamentada tiene como aportación más relevante el poder explicativo en relación a las diferentes conductas humanas dentro de un determinado campo de estudio. De esta forma, nos permite profundizar desde la perspectiva de los entrevistados, comprender los procesos internos, identificar la problemática, conocer las necesidades actuales y establecer vínculos con la finalidad de obtener los datos necesarios para el cumplimiento de nuestros objetivos y validar la hipótesis.

3.2 Entorno de la investigación

3.2.1. Contexto

Se detallará el entorno del estudio de campo y las percepciones obtenidas antes, durante y después de las entrevistas.

En coordinación con los colaboradores, las entrevistas se llevaron a cabo en la Derrama Magisterial, ubicada en Av. Gregorio Escobedo N° 598, Jesús María, Lima.

3.2.2 Descripción del contexto interno y externo

En la Tabla 1 se describe el contexto interno y externo percibido durante el desarrollo de las entrevistas.

Tabla 1. Descripción del contexto interno y externo

Contexto / Segmento	Directivos o Gerentes	Jefes o Mandos Medios	Colaborador
Observaciones antes de las entrevistas	La entrevista se llevó a cabo en las instalaciones de la Derrama Magisterial, ubicada en Jesús María.	La entrevista se llevó a cabo en las instalaciones de la Derrama Magisterial, ubicada en Jesús María.	La entrevista se llevó a cabo en las instalaciones de la Derrama Magisterial, ubicada en Jesús María.
	El edificio consta de siete pisos y un sótano.	El edificio consta de siete pisos y un sótano.	El edificio consta de siete pisos y un sótano.
	Las oficinas de los entrevistados se ubican en el séptimo piso, correspondiendo a las áreas de Presidencia y Consejo de Vigilancia.	Las oficinas de los entrevistados se ubican en el primer y sexto piso, respectivamente.	Las oficinas de los entrevistados se ubican en el quinto piso, siendo estas multipersonales. En tal sentido, reservaron la sala de reuniones del quinto piso, siendo un espacio acorde para el desarrollo de las entrevistas.
	Al ingresar se encuentra la Recepción con personal de seguridad de la empresa G4S, a quien debemos anunciar nuestra presencia y entregar nuestro DNI antes de ingresar a las oficinas de los entrevistados. Se visualiza el marcador de ingreso/salida de personal.	Al ingresar se encuentra la Recepción con personal de seguridad de la empresa G4S, a quien debemos anunciar nuestra presencia y entregar nuestro DNI antes de ingresar a las oficinas de los entrevistados. Se visualiza el marcador de ingreso/salida de personal	Al ingresar se encuentra la Recepción con personal de seguridad de la empresa G4S, a quien debemos anunciar nuestra presencia y entregar nuestro DNI antes de ingresar a las oficinas de los entrevistados. Se visualiza el marcador de ingreso/salida de personal
	La Derrama Magisterial cuenta con dos ascensores, que permiten desplazarse desde el sótano 1 hasta el piso 7.	La Derrama Magisterial cuenta con dos ascensores, que permiten desplazarse desde el sótano 1 hasta el piso 7.	La Derrama Magisterial cuenta con dos ascensores, que permiten desplazarse desde el sótano 1 hasta el piso 7.
	Todo el personal lleva su fotocheck de manera visible con el fin de identificarse adecuadamente.	Todo el personal lleva su fotocheck de manera visible con el fin de identificarse adecuadamente.	Todo el personal lleva su fotocheck de manera visible con el fin de identificarse adecuadamente.
	El 95% de los colaboradores se encuentra uniformado y los que no cuentan con uniforme alinean su vestimenta con respecto al uniforme vigente.	El 95% de los colaboradores se encuentra uniformado y los que no cuentan con uniforme alinean su vestimenta con respecto al uniforme vigente.	El 95% de los colaboradores se encuentra uniformado y los que no cuentan con uniforme alinean su vestimenta con respecto al uniforme vigente.
Observaciones durante las entrevistas	La sala de la Presidencia es amplia y cómoda y en esta se realizan las reuniones de directorio. Las oficinas del presidente y directivos son pequeñas, pero a la vez cómodas.	Las oficinas de los entrevistados son pequeñas y permiten en su mayoría una correcta comunicación. Asimismo, cuentan con una sala de reuniones, la cual deben separar con anticipación en caso requieran utilizarla.	Las oficinas de los entrevistados son multipersonales, no siendo adecuadas para las entrevistas.
	Se muestra pausado, tranquilo; por momentos se apasiona cuando habla de la historia de la DM.	Nos recibió con muy buen ánimo y aceptó la entrevista de muy buena forma; el tiempo estimado fue de aproximadamente 30 minutos; mucha disponibilidad para contestar las preguntas y explicar. Fue muy comunicativo, la entrevista duró aproximadamente una hora, por que compartía la respuesta de preguntas con ejemplos o anécdotas; se tomó el tiempo necesario para explicar muchas preguntas y fue muy descriptivo; se sintió muy cómodo y con mucho interés por compartir y desarrollar las	Se mostró muy dispuesta para responder las preguntas y también muy objetiva; va a cumplir 3 años en la DM por lo que es parte también de las nuevas generaciones; ninguna pregunta la incomodó; por el contrario, fue bastante transparente. Ayudo mucho su percepción de la Unidad en la que labora

Contexto Segmento	/	Directivos o Gerentes	Jefes o Mandos Medios	Colaborador
			<p>preguntas. Se siente muy orgulloso de pertenecer a su institución y de ser uno de los pocos que ha podido realizar una línea de carrera, habiendo empezado desde abajo; aprovechó la oportunidad que le dieron de estudiar y de seguir preparándose.</p> <p>Es una persona tranquila, su tono de voz es calmado, el entrevistado es parte del nuevo personal, tiene dos años cumplidos en la DM y proviene de una empresa privada. Contestó todas las preguntas sin ningún tipo de objeción y desde la perspectiva de un colaborador que le sorprende muchos temas que están en las preguntas porque lo traen a la realidad.</p>	
Observaciones después de las entrevistas		<p>Siente orgullo de que hallamos escogido su institución, porque la DM ha llegado a este siglo XXI con el esfuerzo de sus líderes.</p>	<p>Tuvimos oportunidad de conversar algunos minutos más. Terminando la entrevista, me animó a seguir algunos estudios adicionales y que le de un giro a mi carrera. Comentó nuevamente que la DM es una institución diferente a cualquier otra empresa financiera y de seguros, y por ello quién aprende el modelo puede trabajar en cualquier otro lugar.</p> <p>Agradeció el haber escogido a DM para desarrollar el tema, que él siente que mi investigación va a revelar mucho de lo que ahora son conscientes pero que se va haciendo camino en DM.</p> <p>Comentó que no se había puesto a pensar en muchas cosas que le había preguntado y que lo que ocurría era que el día a día lo comenzaba a envolver y eso hacía que ya comenzara a ver todo con normalidad y dejar de cuestionarlo.</p>	<p>Agradeció el haber sido considerado y que pueda aportar un granito de arena a mi investigación y que no pierde la esperanza que la DM poco a poco vaya cambiando.</p>
Conclusión General por Segmento		<p>Todos solicitaron se les proporcionen las preguntas previamente para poder revisarlas.</p>	<p>Las Jefaturas en su mayoría tienen oficina privada, pequeñas, sencillas pero te dan la privacidad que necesitas.</p>	<p>Es una constante la división entre el personal antiguo y el nuevo. La diferencia más fuerte está en el orgullo que siente el personal antiguo, que se ha formado en la DM, y el personal nuevo que se frustra porque encuentra que es una empresa sólida, pero que no se apertura a generar línea de carrera a los nuevos talentos, que se han preparado para generar valor a la institución y a su propio desarrollo personal.</p>

Contexto / Segmento	Directivos o Gerentes	Jefes o Mandos Medios	Colaborador
La antigüedad de alguien que te recomiende ha sido importante para poder realizar las entrevistas.	La antigüedad de alguien que te recomiende ha sido importante para poder realizar las entrevistas.	La diferencia está marcada por el directivo y por el uso de un ambiente mucho más grande y acogedor.	Agradeció por las propuestas de la presente investigación marcará la pauta si la apertura al cambio es cuestión de personas o es cuestión de continuar labrando la piedra.
		Los jefes son comunicativos, unos más que otros, pero el sentimiento de orgullo hace que sean expresivos y que respondan con apertura a las preguntas. Es notoria la división entre antiguos y nuevos. Los antiguos se sienten orgullosos de la DM y por lo logrado a través de los años; y los nuevos, se enfocan en que hay mucho por hacer, pero no se realiza porque la línea de poder está concentrada y al ser una institución subgénero entonces es difícil los cambios.	Fue una entrevista reveladora respecto al personal nuevo desde su ingreso (3 años); también la resignación, porque piensa que poco va a cambiar y que lamentablemente la línea de carrera no existe y que eso es su mayor frustración; pero porque le gusta su labor y la dejan trabajar con tranquilidad, no tiene interés en buscar otro trabajo.
		Agradeció por haber escogido a la DM, porque es una institución fascinante para un tema de investigación.	Es una constante la división entre el personal antiguo y el nuevo. La diferencia más fuerte está en el orgullo que siente el personal antiguo que se ha formado en la DM y el personal nuevo que se frustra por que encuentra que es una empresa sólida, pero que no se apertura a generar línea de carrera a los nuevos talentos que se han preparado para generar valor a la institución y a su propio desarrollo personal.
		Muy comunicativo y empático el entrevistado, permitió que el desarrollo de la entrevista sea en un buen clima. Muy abierto a los comentarios dio el espacio de tiempo para la entrevista y no se generó interrupción de ningún tipo; el entrevistado dejó de hacer su trabajo para dedicarse a la entrevista.	
		Fue una excelente entrevista, muy reveladora, se tocaron muchas aristas y sobre todo el entrevistado fue muy transparente, por eso duró más de una hor. Permitió conocer mucho el interior de la DM y los cambios que ha tenido en el tiempo, lo que aún falta por hacer y si realmente se logrará realizar cambios en un corto plazo.	
Agradeció por haber escogido a DM porque es una institución fascinante para un tema de investigación.	Agradeció por haber escogido a DM porque es una institución fascinante para un tema de investigación.	Interesante porque mostró una percepción de la nueva generación en la DM y el deseo de querer cambiar las cosas y la frustración de encontrar barreras difíciles de pasar. Comprende que lo mejor es no contradecir a sus superiores y no perder el deseo de mejorar y continuar trabajando.	

Fuente: elaboración propia.

3.3 Muestra

3.3.1 Descripción de la muestras

Se realizará un muestreo de tipo general no probabilístico de selección intencional, cualitativa por ser conveniente en la investigación, porque nos permite seleccionar a los participantes que mejor representen a la población. En tal sentido, se tomó una muestra de trece (13) personas entre colaboradores y asociados a la Derrama Magisterial.

3.4 Diseño o abordaje principal

3.4.1 Identificación de la estructura de la entrevista

Para la realización del presente trabajo de investigación, empleamos la técnica de la entrevista abierta a profundidad; como instrumento de investigación, una guía de preguntas abiertas. Es importante mencionar que esta técnica permite al entrevistador poder formular con facilidad preguntas adicionales, a fin de obtener mayor información sobre los temas de la investigación.

Asimismo, se empleó la técnica de encuestas, teniendo como instrumento el cuestionario estructurado con preguntas cerradas, que nos permitirán obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz. Para la tabulación de las encuestas se utilizará la metodología *Net Promoter Score* (NPS), indicador que permite medir la lealtad de los clientes con respecto a una marca, producto y/o servicio.

3.4.2 Guía de preguntas

La elaboración de la guía de preguntas tuvo como base los objetivos de esta investigación.

La información de funcionamiento del *Net Promoter Score* (NPS) y el resultado de la tabulación se detalla en el Anexo N° 2.

3.4.3 Segmentos

A continuación detallamos los segmentos y cantidad de personas entrevistadas y encuestadas en cada uno de ellos:

Tabla 2. Segmento a entrevistar

	Cantidad
Directivo	1
Jefe de Previsión Social	1
Sub Jefe de Previsión Social	1
Jefe de Auditoría Interna	1
Jefe de Riesgos	1
Jefe de Cobranzas	1
Jefe de Procesos y Calidad	1
Sub Jefe de Procesos y Calidad	1
Supervisor de Previsión Social	3
Supervisor de Calidad de Servicios	1
Jefe de Imagen y Desarrollo Comercial	1
Asociados Lima (encuestas)	65
Asociados Provincias (encuestas)	35

Nota: se ha realizado el desagregado de los segmentos a entrevistar/encuestar, indicando el número total de entrevistados/ encuestados por segmento.

3.4.4 Categorías

Los temas que se abordará en las entrevistas se agrupan de la siguiente manera:

- Cultura Organizacional;
- Clima Laboral;
- Motivación;
- Liderazgo;
- Gobernanzas.

3.4.5. El instrumento de investigación

Para el desarrollo de la entrevista abierta se hará uso de una guía de preguntas abiertas que nos permitirán recolectar datos de nuestra investigación.

Con la guía de preguntas abiertas se recopilará información de manera directa, flexible y amplia, permitiéndonos entablar una conversación con el entrevistado, escuchar sus opiniones, matizar respuestas y conocer la relación que existe entre la cultura organizacional y el clima laboral; además, de analizar la relación existente entre las gobernanzas y el enfoque del servicio al asociado.

Asimismo, se empleará el instrumento de la encuesta estructurada que serán medidas con el indicador NPS (*Net Promoter Score*), dado que es pertinente en la investigación, porque nos permite comprender la experiencia del asociado hacia el servicio y conocer su grado de satisfacción. Este indicador se basa en una sola pregunta con respuesta de calificación en una escala de 0 a 5; en esta investigación aplicaremos tres preguntas bases.

3.5 Procedimiento

La presente investigación se realizará en el distrito de Jesús María. Las entrevistas las ejecutarán los integrantes del trabajo de investigación; luego de la recopilación de información se agrupará y ordenará mediante el uso de la Matriz de Procesamiento; a partir de estos datos, se realizará un análisis según los objetivos de la investigación.

3.6. Análisis de aspectos Positivos y negativos por segmento.

La presente investigación realizará un análisis de los aspectos positivos y negativos por segmento, que nos permitirá entender mejor a la muestra en relación a los objetivos de la investigación.

Tabla 3. Aspectos positivos y negativos para el Segmento 1: Directivo

Segmento 1: Directivo	
Aspectos positivos	Aspectos negativos
El tiempo máximo para desarrollar sus funciones es de cuatro (04) años. Según lo establecido, por elección dos (02) años y reelección un (01) periodo más.	No se encuentra empoderado; toda decisión y/o acción que tome depende de la aprobación de la Gerencia Administrativa.
Se sienten comprometidos con la institución y trabajan realizando campañas en favor del asociado en los departamentos del interior.	No cuentan con un estándar de servicio, por lo que deben reorientar sus esfuerzos y lineamientos, con el fin de mejorar y estandarizar los diferentes servicios que ofrecen.
Mantienen una relación cordial y de aceptación con los miembros del Ministerio de Educación (MINEDU), lo que les permite acceder a información confidencial para sus planes de crecimiento.	Ausencia de apoyo de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) en temas relacionados a buen gobierno corporativo.
Cumplen los compromisos establecidos a nivel sindical, toda vez que la DM está compuesta de colaboradores del Sindicato de Trabajadores de la educación Peruana (SUTEP), entre otros.	

Fuente: elaboración propia

Tabla 4. Aspectos positivos y negativos para el Segmento 2: Jefes o Mandos Medios

Segmento 2: Jefes o Mandos Medios	
Aspectos positivos	Aspectos negativos
Los entrevistados contaban con buena disposición para las entrevistas.	No cuentan con una cultura organizacional clara, que los identifique como institución.
Valoran la institución por su compromiso hacia los docentes.	No se encuentran aliados con su cultura, se enfocan principalmente en las tareas a realizar mas no en temas de clima laboral.
El trabajo en equipo refuerza los objetivos que se trazan y los cumplen.	No cuentan con una política de capacitación, incentivos y/o reconocimientos. Baja o nula preocupación por el crecimiento profesional de las personas de su equipo
La unidad de cobranzas, goza de buena reputación y logros.	No cuentan con autonomía para el desarrollo de sus actividades.
Se encuentran tan cómodos en sus puestos que no piensan en una jubilación a corto plazo; desean seguir aportando con conocimiento y experiencia a las nuevas generaciones.	La infraestructura es inadecuada; a lo largo del tiempo han afiliado más asociados pero no han implementado mejoras en la infraestructura del área de servicio al asociado.
Se sienten valorados y en ocasiones afortunados.	Falta de liderazgo y desarrollo de principios orientados a la gestión de personas. No cuentan con indicadores de gestión que permitan medir la calidad del servicio. No son buenos comunicadores y pocas veces fomentan espacios para comunicarse, promover ideas e incentivar y reconocer las sugerencias a nivel de equipo.

Fuente: elaboración propia

Tabla 5. Aspectos positivos y negativos para el Segmento 3: Colaboradores

Segmento 3 : Colaboradores	
Aspectos positivos	Aspectos negativos
Los entrevistados contaban con buena disposición para las entrevistas.	Se sienten muy cómodos en su zona de confort y no en su crecimiento profesional.
Se les veía comprometidos con la institución y consideran que si tuvieran mayor flexibilidad y autonomía para desarrollar propuestas podrían aportar más en beneficio de la institución.	<p>No presentan propuestas innovadoras ni de desarrollo de manera proactiva.</p> <p>Desean aportar más a la institución, pero se sienten limitados, controlados y poco valorados.</p> <p>No cuentan con línea de carrera, generando rotación de personal a mediano plazo.</p> <p>Sienten que falta flexibilidad en el manejo de sus horarios, desarrollo de un ambiente laboral agradable y sentido de equipo.</p> <p>Sienten que la cultura de la empresa no es permisiva y, por lo tanto, no da luz verde para asumir riesgos.</p> <p>Las decisiones funcionales están centralizadas en la Gerencia de Administración.</p>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Aspectos positivos y negativos para el Segmento 4: Asociados

Segmento 4: Asociados	
Aspectos positivos	Aspectos negativos
Se sienten cómodos con la atención recibida por la institución	Considera que los ingresos que manejan no están bien distribuidos.
Tienen un sentido de pertenencia por la institución y la llaman "mi Derrama Magisterial"	Deben trabajar más en la calidad del servicio al asociado, para que sea más estandarizado en sus diferentes servicios.
Ahora se están preocupando más por realizar campañas e informar mejor al asociado.	Deben realizar más campañas sociales, de prevención de salud a nivel nacional, para cumplir con el fin de previsión social
Están visitando más los colegios para difundir los diferentes servicios de la institución.	En la sede central la atención al asociado se realiza por estancos a diferencia de tener todo en una sola plataforma.

Fuente: elaboración propia

CAPITULO 4

Discusión de resultados

4.1. Barreras de investigación:

Todos los entrevistados solicitaron que se les proporcione previamente las preguntas para poder revisarlas. La antigüedad de alguien que te recomiende ha sido importante para poder realizar las entrevistas.

Fue difícil conseguir la entrevista por las múltiples ocupaciones y viajes al interior del país que realizan los entrevistados, para difundir el mensaje de la DM como institución que trabaja para el maestro.

En este capítulo se analiza la información recogida en cada segmento laboral durante nuestra investigación, la misma que nos permitirá validar o no la hipótesis planteada.

4.2. Hallazgos

Si bien es cierto la Derrama Magisterial es una institución que cuenta con una Certificación ISO 9001 y posee el reconocimiento a nivel internacional, no cuenta con una cultura organizacional que la identifique como institución.

Encontramos que aún con la certificación ISO 9001 no aplican las herramientas de medición permanente que permitan mejorar el servicio.

Hallamos que el área de personal no ha implementado políticas de gestión y retención del talento humano; tampoco ha implementado herramientas de comunicación efectiva y desarrollo de una política de puertas abiertas.

Así también, no cuentan con un plan anual de capacitación, políticas motivacionales y no empoderan a sus colaboradores, lo cual impacta de manera negativa en el servicio al asociado.

Al inicio del año 2017 se intentó realizar un trabajo de clima organizacional; para ello se contrató a un consultor experto en temas de liderazgo, recursos humanos y cultura empresarial. Se hicieron las encuestas de clima laboral tipo GPTW. Sin embargo, los resultados no se dieron a conocer al personal; con ello se intentó iniciar la apertura a un cambio en la visión del modelo de gestión, que sostiene la Alta Dirección, orientándose hacia la gestión por personas y competencias. Sin embargo, aún está pendiente por concretar y desarrollar.

4.3. ¿Cuál es la relación entre el clima laboral y la cultura organizacional?

El clima laboral y la cultura organizacional son pilares fundamentales para la buena y correcta comunicación en las organizaciones. Aquí algunas declaraciones: “la cultura organizacional está basada desde el 2012 en implementar valores institucionales Simple, Cercano, Empático conjuntamente con la nueva imagen corporativa de la institución. (Directivo).

Otra declaración: “la cultura en la DM es un mix de culturas, hay culturas del personal antiguo que es parecida a las instituciones públicas, máximo control y de tener al trabajador controlado; y del personal nuevo, últimos dos años, que está enfocado el tema de objetivos y no al control, porque proceden de empresas más modernas. (Jefe o Mandos Medios 1).

Es importante mencionar que el clima laboral nace a raíz de la cultura organizacional, siendo esta última algo que se planifica y es lo que permitirá que los colaboradores se identifiquen y se sientan parte de la compañía. “La cultura es muy formal y rígida, burocrática en muchos aspectos, pareciera tener un enfoque mixto, porque hay cosas que son anacrónicas, en la actualidad las corporaciones son más abiertas, aquí son más cerradas posiblemente se adaptan a como es el profesor. (Colaborador).

El ambiente físico como parte del clima laboral tiene relación con el desempeño de los trabajadores: “no todos los colaboradores de mi área dan lo mejor; algunos están en una zona de confort que no quieren demostrar más, ni las competencias que tienen. Creo que la mayoría del equipo se encuentra en esa zona de confort y les cuesta salir.” (Jefe o Mandos Medios 2)

Otra declaración nos señala; “el espacio para atender al asociado no es el adecuado, hay algunos espacios que no tienen las dimensiones necesarias y también hay espacios donde se mezcla la atención al asociado con la parte administrativa. Si es necesario invertir, si hay el presupuesto o ver cómo separar la atención de la parte administrativa. (Jefe o Mandos Medios 3)

“En los espacios hemos avanzado bastante, nuestras oficinas en provincias son muy buenas y falta ver la percepción del maestro. Está bien mejorar pero hay que ver la idiosincrasia del profesor sin ser tan suntuosos. (Jefe o Mandos Medios 4).

Observamos que no se ha tomado conciencia de la importancia de implementar políticas motivacionales dentro de la organización, lo cual repercute en el desempeño, la satisfacción e identificación con la empresa. De ser así ya se hubiera tomado las medidas correctivas.

Los entrevistados nos dijeron: “depende de la unidad de negocio por ejemplo se me viene a la mente la unidad de previsión social si lo tiene por que salen con metas cuantitativas para afiliar y si se cumple la meta, la Gerencia ha aprobado un bono, para estos casos son trabajos específicos y muy sacrificados.” (Directivo)

Otros agregaron:

“Ahora hay muchos millennials y quieren aprender; están en una empresa uno o dos años y luego se van por que quieren aprender más. Los antiguos eran otra generación y todo era más idílico.” (Jefe o Mandos Medios 2.)

“En el desarrollo para estudios debe estar el área de Personal y ver las necesidades del área, porque no han cambiado ni la forma de escribir, no hay medición de retorno de la inversión. Si te enviaran a un curso, hay mucho espacio para realizar mejoras. (Jefe o Mandos Medios 4).

“He visto en dos años muy poca la inversión en el desarrollo profesional de las personas; se han solicitado pero: o no se ha aprobado o no está presupuestado, ha sido la respuesta de los superiores.” (Colaborador 2).

Hoy el liderazgo es considerado como un factor central para el logro de metas. Por esta razón es importante que en toda organización se conozca las habilidades de los colaboradores. “Nos identificamos con la gente, nos comprometemos, estamos en el día a día, compartimos el objetivo y promovemos el trabajo en equipo y donde me requieran para apoyar ahí estamos. (Directivo). “Los jefes no tienen autonomía para realizar ningún tipo de mejora o cambio a nivel institucional. (Jefe o Mandos Medios 4)

Observamos que no existe una política de puertas abiertas lo que afecta los canales de comunicación y la percepción del asociado:

“Tenemos una comunicación empática y asertiva unida al tema de confianza con las gerencias, y ese es el mensaje que enviamos a todos nuestros colaboradores.” (Directivo).

“Viene el estilo del jefe, a veces autoritario a veces participativo.” (Jefe o Mandos Medios 1)

“La empresa no maneja una comunicación asertiva con los colaboradores, no hay un tema de comunicación abierta, la comunicación no llega por los canales correctos.” (Jefe o Mandos Medios 2)

“En forma de área trata de hacer una comunicación asertiva para dar solución a los inconvenientes y hacer trabajo en equipo mediante los procesos, y eso se lograra con todos en la medida que entiendan que es el trabajo en equipo mediante procesos.” (Jefe o Mandos Medios 3)

4.4 ¿Cómo es la relación entre las gobernanzas y el enfoque de servicio al asociado?

Considerando que la buena gobernanza en las entidades de prevención social se desarrolla en base a las directrices de la AISS las cuales ofrecen una referencia práctica y exhaustiva en la materia para todas las áreas de la organización, observamos que esta no se aplica en la DM o existe poca difusión de las mismas, tal como lo demuestra las siguientes declaraciones:

“La buena gobernanza es una nueva corriente que se viene dando, e incluso, a través de algunas directrices; así como, el buen gobierno

corporativo, que no es solo de las gerencias hacia abajo, sino el conocimiento de todo lo que es la parte estratégica, que es el compromiso de la Alta Dirección hacia abajo. Si tienen este conocimiento desde arriba hasta el último hacia abajo es una de las mejores formas para poder lograr que siga en marcha; eso le dará confianza, le dará seguridad, en el mantenimiento al largo plazo.” (Directivo).

“Una buena gobernanza corporativa tiene que ver primero con el aspecto de comunicación y luego con las políticas que se dan para que cada trabajador la conozca y sepa qué es lo que la empresa desea. Cuando nos reunimos con el Gerente Administrativo vemos la política y cómo podemos hacer para mejorar, cómo lo hacemos. Tenemos que tener opiniones y cómo intercambiamos ideas, cómo consolidamos que los que son dueños de procesos los jefes de equipo, coordinan con la Alta Dirección.” (Jefe o Mandos Medios 1).

“Una buena gobernanza es que la empresa tenga una estructura establecida, los procedimientos y transparencia en todos los ámbitos y que posea un cuerpo directivo con personas ejemplares, tener todo bien documentado y transparente para todos los trabajadores.” (Jefe o Mandos Medios 2).

“De los 10 principios: funciones y responsabilidades sí se aplica en DM; cada unidad tiene sus funciones y tiene el alcance para cumplirlos. Los otros nueve principios: estructura y composición, objetivo y estrategia, gestión del riesgo, desempeño organizacional, eficacia del comité, flujo de informaciones, madurez organizacional, cultura y ética, y participación, ninguno de estos 9 indica que no se aplican en la DM.” (Jefe o Mandos Medios 3).

Observamos que el enfoque del servicio al asociado no se aplica según las recomendaciones y los principios de las directrices de la AISS: Buena Gobernanza.

Los líderes en la DM –en su gran mayoría– sí están comprometidos con esos principios, pero no está a su alcance poder aplicarlos, falta más empoderamiento y autonomía. (Jefe o Mandos Medios 3).

Falta el tema de la buena gobernanza, está por desarrollar (...) los líderes en la DM –en su gran mayoría– sí están comprometidos con esos principios, pero no está a su alcance poder aplicarlos, falta más empoderamiento y autonomía. (Jefe o Mandos Medios 4).

“(...) la gobernanza ayuda al control interno, a hacer las cosas bien. Según el Manual de Procedimiento, ahí nos falta bastante; por ejemplo, en los hoteles no podemos decir que somos una cadena, porque no todos los hoteles están estandarizados en cuanto a sus procesos de atención. Hemos mejorado pero aún nos falta bastante; la DM como institución ha ido aprendiendo. (Jefe o Mandos Medios 2).

Por otro lado, se ha observado que la Alta Dirección de la DM está conformada por maestros, siendo este probablemente el motivo por el cual los temas de gobernabilidad se aplican de forma lenta, debido a que desconocen las maneras de elevar la capacidad y eficiencia directiva.

“(...) el directorio debe tener un director independiente, más o menos la DM se adelantó al tiempo. El directorio de la DM está formado por directores del sindicato del SUTEP y sedes, y un representante del Ministerio de Educación. En un Banco los directores son de carrera; aquí, son profesores.” (Jefe o Mandos Medios 2).

Figura 15. Modelo de Negocio Final de la Derrama Magisterial.

Fuente: elaboración propia.

CAPITULO 5

Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

1. Se acepta la hipótesis de la investigación: la percepción del servicio al asociado es impactado por los canales de comunicación interna, por lo que estimamos que la aplicación de una reingeniería ayudará a mejorar el clima laboral y cultural de la Derrama Magisterial.
2. El rediseño de los procesos de la Derrama Magisterial permitirá orientar los esfuerzos de la institución hacia el asociado. Aplicar una reingeniería de proceso, impulsando mejoras en el clima laboral y la cultura organizacional de la Derrama Magisterial, ayudará a mejorar la comunicación interna y la percepción del servicio, haciendo que la institución sea menos compleja y al mismo tiempo flexible para adaptarse al cambio.
3. La investigación de la actual situación de la Derrama Magisterial nos ha permitido obtener una visión general y específica de la problemática y necesidades de los asociados y colaboradores, concluyéndose que la estructura organizacional –tal y como está definida– no facilita el desarrollo de una comunicación efectiva, cuya consecuencia es el bajo desempeño de los colaboradores impactando en el servicio del asociado.
4. Una empresa es un sistema discernible de interacciones entre todas las áreas entre sí. Este sistema de interacción humana que constituye una empresa es integrado, como lo es también el patrón organizador de esas interacciones. La comunicación y el uso adecuado de los canales hace que la empresa muestre su faz visible (la energía) a través de sus indicadores y de sus efectos; las conductas de tarea (redes de actividades) y las conductas de relaciones entre sí (redes de comunicación).
5. Uno de los beneficios con los que cuenta la Derrama Magisterial son las directrices de gobernanza de la Asociación Internacional de la Seguridad Social (AISS)

relacionadas con la responsabilidad, la transparencia la previsibilidad y la participación. Esto no pretende ser un sustituto en la toma de decisiones, sino por el contrario, se convierte en la brújula que orienta los actos de la organización permitiendo que se ajusten a los estándares internacionales.

6. Existe verticalidad y no horizontalidad en la línea de mando; además de escasa o nula comunicación desde el Directorio hasta el usuario y los *stakeholders*, por lo que no existe gobernanza. Existe administración, pero no gerencia; por ello, los problemas detectados en la presente investigación (débiles políticas y/o inadecuadas políticas institucionales a mediano y largo plazo; no hay plan ni estrategia corporativa, ni mucho menos, adecuadas herramientas administrativas como la *Kaizen* (mejora continua), *Score Card*, entre otras) que mejoren y optimicen la gestión de la organización.
7. Otro de los beneficios de la reingeniería de procesos es que permitirá que el área de Recursos Humanos implemente planes anuales de capacitación, practique indicadores de gestión, estrategias de comunicación interna y desarrollo de línea de carrera.

5.2. Recomendaciones

1. Si fuera posible, es necesario una reingeniería, un cambio total de la organización, visión, misión, valores, etc., aunque es costosa; caso contrario iniciar una reestructuración *Downsizing*¹, con cambios parciales. Es imprescindible una gestión correcta, adecuada y eficaz; es decir, gobernanza en la Derrama.
2. Se recomienda mejorar la percepción del servicio al asociado mejorando el canal interno de comunicación.
3. Gestionar la comunicación interna depende de la naturaleza del entorno de la empresa y del modo como ésta reaccionará ante el; por tal motivo, es pertinente tener en consideración el grado de reacción de los colaboradores, el carácter estático y dinámico de la empresa y la definición de los objetivos.

¹ *Downsizing*: herramienta de reestructuración empresarial que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a lograr su tamaño óptimo y la estructura adecuada. A través del downsizing las empresas llevan a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad.

4. Para ser eficaces y emprendedores, es necesario transformar la cultura organizacional y descentralizar el poder. Se recomienda buscar cooperación entre gestores y colaboradores, asegurar su formación mediante cursos, seminarios que permita asegurar su formación para la productividad y fortalecer el clima laboral, con el objetivo que el personal pueda tomar decisiones rápidas y efectivas.
5. Abordar con talante imaginativo y mentalidad innovadora modos nuevos de prevenir errores, de buscar causas, de resolver defectos y problemas, de planificar el futuro, innovar en el sentido de formular y aplicar políticas, técnicas y métodos nuevos al proceso de comunicación interna en la empresa.
6. Se recomienda hacer reingeniería de los procesos de ideación, sistematización y de producción en el servicio, reevaluando programas e innovando. Abandonar todo lo obsoleto para eliminar duplicidad de funciones, acabar los privilegios de grupos de intereses, alcanzar mayor productividad, invertir a largo plazo y acudir a tecnologías avanzadas para reducir costes y agilizar los procedimientos. Es imprescindible promover reuniones con los colaboradores, conocer sus observaciones, inquietudes y recomendaciones para la mejora continua.
7. Es importante incentivar la acción competente, que permite aportar valor rápido, cooperativo y eficaz, en la configuración y coste ventajoso de una reingeniería en las áreas y departamentos sensibles que lo requieran; además de evaluar con rigor los resultados alcanzados, a luz de los objetivos fijados por la institución.
8. La conducción de la institución debe estar a manos de un gerente o CEO, y reestructurarse el Directorio, así como las áreas de Recursos Humanos y Atención al Cliente o Asociado, para la mejora ostensible del servicio. Debe crearse si no existiera o reestructurarse si fuera el caso la oficina de Imagen Corporativa (a cargo de Comunicación Interna y Externa, Clima Laboral, Cultura Organizacional, Relaciones Públicas, Gestión de Crisis, Prensa, Protocolo, etc.).
9. La estrategia corporativa para un mejor desempeño profesional de los colaboradores debe emplear herramientas administrativas como la *Kaizen* (mejora continua), *Score Card*, Calidad Total, Justo a Tiempo, entre otras, que se ajuste a las necesidades institucionales y al fortalecimiento de la comunicación interna y el servicio al asociado.

10. Es necesario desarrollar la digitalización progresiva de los procesos y de los servicios, es clave en la reestructuración, modernización y eficiencia del servicio de la Derrama.
11. Otro punto clave, es la retención y promoción de los millennials, dada su contribución en nuevas propuestas e innovación para el desarrollo de la institución, ya que los de la generación X viven mayormente en una permanente desactualización, habida cuenta del acelerado avance de la ciencia de la Administración, y las nuevas herramientas de gestión. Debe gestionarse el talento. Podría implementarse el *Empowerment* (empoderamiento), otorgándole a los trabajadores la tecnología e información necesaria para mejorar su desempeño y el servicio al asociado.
12. Debe crearse la Oficina de Atención al Usuario con un espacio amigable al cliente, tanto en Lima, como en provincias.
13. Debe crearse una APP (Aplicación móvil para celulares y otros aparatos electrónicos) para la mejora de la atención al usuario.
14. Debe rediseñarse la página web institucional haciéndola más amigable a los asociados, con un lenguaje que se ajuste a la multiculturalidad de los maestros en costa, sierra y selva, lo que redundará en una mejor comunicación con el público objetivo y un mejor y rápido servicio.
15. Debe mejorarse la organización de la institución, por lo que se recomienda un nuevo organigrama, con nuevo diseño de puestos y funciones.
16. La Gerencia y el área de Recursos Humanos deben promover la meritocracia, a la par de incentivos laborales y de promoción que reconozca y promueva el buen desempeño y las propuestas de innovación en bien de la gerenciación de la institución.
17. No hay inversión de calidad en la capacitación del personal, ni mucho menos réplica y puesta en práctica de lo aprendido. Debe capacitarse por lo menos en la modalidad *de in house* al personal de servicio al cliente, especial y preferentemente. Es recomendable que los ejecutivos de mando medio accedan a un programa de *Executive Coaching* (Entrenamiento Ejecutivo), para su actualización y mejora de su desempeño profesional en bien de la organización.
18. Reformular el flujograma de procesos actual con la finalidad de obtener un panorama general, más enfocado a la realidad. Nuevo Mapa de Procesos.

19. Debe evaluarse periódicamente el desempeño del personal e implementar la herramienta *Balance Scorecard* (Cuadro de Mando Integral), que permitirá enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados (indicadores) cuantificables, especialmente en las áreas críticas y sensibles.
20. Debe medirse periódicamente el servicio y atención al usuario. Se puede implementar el *Customer Satisfaction Score* (Escala de Satisfacción del Consumidor) y/o *Net Promoter Score*, para evaluar la percepción sobre la marca (Derrama Magisterial) y medir periódicamente la satisfacción del cliente.
21. Se recomienda implementar el *benchmarks*; es decir, comparar el servicio que brinda la Derrama con aquellos servicios y procesos de otras instituciones similares, para asumir las mejores prácticas y su correspondiente aplicación según la realidad y necesidad de la institución.

Referencias

- Álvarez del Blanco, R. (2011). *Fusión Perfecta: Neuromarketing*. España: Pearson Educación S.A. 2da Edición.
- Alva, Eduardo y Burgos, Gabriel. (2013) *Mejoras al proceso de atención de acuerdos de servicio de mantenimiento de los sistemas informáticos en una empresa de previsión social*. (Tesis de Titulación, Facultad de Ingeniería, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú). Recuperado de: <https://bit.ly/2sAzpPc> [Consulta: 3 de enero de 2018].
- Apaza, Katiuzca. (2008) *La Derrama Magisterial y sus Problemas de Agencia*. (Tesis de Magister, Facultad de Derecho, Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú). Recuperado de: <https://bit.ly/2JyC71q> [Consulta: 15 de diciembre de 2017].
- Asociación Internacional de la Seguridad Social (2013). Directrices de la AISS: Buena Gobernanza. Asociación Internacional de la Seguridad Social. Suiza.
- Barra y Serrano (1999) *Principios de la Teoría de las Comunicaciones*. Editorial Limusa S.A., México.
- Barranco, Alejandro. (2016) *Clima Organizacional de un gran lugar para trabajar ¿Depende del departamento de Recursos Humanos?* (Tesis de Magister, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Universidad Pontificia Comillas ICADE-ICAI. Madrid, España). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11531/7426> [Consulta: 10 de mayo de 2018].
- Boland, L. y Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y. y Banchieri, L. (2008) *Funciones de la Administración*. Bahía Blanca, Ed. Universidad Nacional del Sur, Argentina.
- Bueno, J. (2017) Mejores prácticas en el diseño de un programa de NPS. IPSOS VIEWS. Recuperado de <https://bit.ly/2MpuCYd> [Consulta: 1 de junio de 2018].
- Cabanellas, G., (1982). *Diccionario Enciclopédico de Derecho Visual*. Ed. Hiasta, 15a Ed., Buenos Aires, Argentina.

- Camacho, J. (2011). *Marketing de Servicios*. Recuperado de <https://bit.ly/2JkrXy1> [Consulta: 11 de mayo de 2018]
- Cerillo, A. (2005). *La Gobernanza Hoy: 10 Textos de Referencia*. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid, España.
- Chiavenato, I (2010). *Gestión del Talento Humano*. Ed. McGraw-Hill, Bogotá, Colombia.
- Chicoma, F., Chuquitaípe, M., Preciado, S. y Rivas, M., (2017) *Principales factores en la gestión del talento que generan satisfacción laboral en los ejecutivos de atención al cliente de banca personal: Un estudio basado en los bancos BBVA, Continental, Interbank y Banco de Crédito del Perú (BCP)*. (Tesis de Licenciatura. Facultad de Negocios. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú). Recuperado de: http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPC_320cda1e3e9d3e5513b769573cdc716f/Details
- Francisco & Myriam & Shadia & Martín (Tesis de Licenciatura, Facultad de Negocios, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10757/621869> [Consulta: 3 de marzo de 2018].
- Congreso de la República (23 de noviembre de 2012). Ley de Reforma Magisterial [Ley 29944]. Recuperado de <https://bit.ly/2IrxKAx> [Consulta: 15 de marzo de 2018].
- Congreso de la República (24 de julio de 1995). Ley que incorpora al control y supervisión de la SBS las derramas, cajas de beneficios y otros fondos que recién recursos de sus afiliados y otorguen pensiones de cesantía, jubilación y similares [Ley 26516]. Recuperado de <https://bit.ly/2KriVD2> [Consulta: 15 de marzo de 2018].
- Derrama Magisterial (2018). Portal institucional de DM. Lima. Recuperado de: <https://www.derrama.org.pe/principal> [Consulta: 20 de noviembre de 2017]
- García Toma, V. (1998). *Análisis Sistémico de la Constitución Peruana de 1993*. Universidad de Lima, Fondo de Desarrollo Editorial, Lima, Perú.
- García Jiménez J. (2004) *La Comunicación Interna*. Ediciones Díaz Santos, Madrid, España.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2011). *Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos*. Ed. McGraw Hill, 13a ed., Bogotá, Colombia.

- Hammer M. y Champy J. (1993) *Reingeniería de empresas: un manifiesto para la revolución de los negocios*. Ed. Harper Business, México.
- Hernández, G (2013) *Gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001 en instituciones públicas de educación superior de México*. Instituto de Ingeniería de la Universidad Autónoma de Baja California, Mexicali. México.
- Hill, B. (2012) *Importancia de una buena estructura organizacional*. Recuperado de: <http://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacional-4887.html> [Consulta: 20 de febrero de 2017]
- Kast, M. y Rosenzweig, F., (2011). *La Estructura Organizativa*. Ediciones Vértice, Madrid, España.
- Ministerio de Educación (MINEDU). (10 de diciembre de 1965). Crea la Derrama Magisterial. Lima, Perú [Decreto Supremo N° 078-65-ED]. Recuperado de: <https://bit.ly/2N06EE0> [Consulta: 05 de marzo de 2018].
- Ministerio de Educación (MINEDU). (13 de setiembre de 1988). Aprobación de Estatuto de la Derrama Magisterial. [Decreto Supremo N° 021-88-ED]. Recuperado de <https://bit.ly/2tuYifH> [Consulta: 05 de marzo de 2018].
- Mollá Descals, A. (2006). *Comportamiento del Consumidor*. Ed. UOC. Barcelona, España.
- Ministerio de Educación (MINEDU). (02 de mayo de 2013). Aprueba el Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial. [Decreto Supremo N° 004-2013-ED]. Recuperado de: <https://bit.ly/2MZZWOW> [Consulta: 8 de marzo de 2018].
- Mora Medina J. (1999) *Explicación y Análisis: Taller de Comunicación*. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), México.
- Morales, A. (2013) *Desempeño Laboral*. Recuperado de: http://www.ecured.cu/Desempe%C3%B1o_laboral. [Consulta: 10 de enero de 2017]
- Norma Internacional ISO 9001 (2015). Sistemas de gestión de calidad – Requisitos. Secretaría Central de ISO, Suiza.
- Polonio, J., (2017) *Diseño de estructura organizacional de la empresa Foggiasa S.A.* (Tesis de Licenciatura Ingeniera Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales, Universidad Estatal de Milagro. Ecuador). Recuperado de: <http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/3244>

- Prieto, B. (2013). *Modelo de Gestión del Talento Humano como estrategia para la retención del personal*. (Tesis de Especialista, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Medellín. Medellín, Colombia). Recuperado de: <https://bit.ly/1MrSx1x> [Consulta: 02 de febrero de 2018].
- Ríos, F., (2006). *La Dirección de Operaciones de Servicios*. Recuperado de: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol9_n2/a12.pdf [Consulta: 04 de abril de 2018].
- Staton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007) *Fundamentos de Marketing*. Ed. McGraw Hill, 14a ed., México D.F.
- Stephen, R. y Coulter, M., (2014). *Administración*. Ed. Pearson, 12ª ed., México.

Anexos

Anexo N° 1**Matriz de Consistencia.**

Canales de comunicación interna y el impacto en la percepción del servicio al asociado en la Derrama Magisterial, Lima.

Tabla 7. Matriz de Consistencia

Planteamiento del Problema	Objetivos	Hipótesis general	Variables	Muestra	Metodología
Pregunta de Investigación ¿En qué medida los canales de comunicación interna en la Derrama Magisterial impactan en la percepción del servicio al asociado?	Objetivo general: Determinar en qué medida los canales de comunicación interna en la Derrama Magisterial impactan en la percepción del servicio al asociado	La aplicación de una reingeniería de procesos en los canales de comunicación para generar mejoras en el clima laboral y la cultura organizacional de la DM, permitirá mejorar la comunicación y la percepción del servicio al asociado.	Variable Independiente La percepción del servicio al asociado	Trece (13) entrevistas a colaborador es y cien (100) encuestas a docentes	La investigación es de tipo descriptivo, con entrevistas a profundidad, con una guía de preguntas semi estructurada Se aplicó la técnica de encuestas aplicando la metodología del <i>Net Promoter Score</i> (NPS).
Preguntas específicas: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el clima laboral? • ¿Cómo es la relación entre las gobernanzas y el enfoque del servicio al asociado? 	Objetivos específicos <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la relación entre el clima laboral y la cultura organizacional • Evaluar si existe relación entre la gobernanza y el enfoque de servicio al asociado 		Variable Dependiente: Los canales de comunicación interna		

Fuente : elaboración propia.

Anexo N° 2

Procesamiento de la información obtenida de las entrevistas

Contexto / Segmento	Directivos o Gerentes	Jefes o Mandos Medios	Colaborador
Cultura Organizacional	El valor máspreciado de la institución es el compromiso de asumir retos.	Valora que es una empresa solidaria, proactiva a pesar de haber jugado con un árbitro en contra, cancha mojada, con 10 hombres en su labor. Tenemos una SBS que no comprende la labor de la DM, porque no somos una institución financiera. Hay grupos de interés que tampoco comprenden a la DM y juegan en contra, tal es el caso de algunos asociados. A pesar de todo somos una empresa que empezó de abajo y siguió creciendo, y en ese lapso de tiempo ha ido logrando sus metas. Muchos fueron contratos por el Programa juvenil y tenían mucho entusiasmo, en aquella época no había procesos como lo hay ahora.	Valora la ubicación y el horario que le permite compartir con su familia
	La cultura organizacional está basada desde el 2012 en implementar valores institucionales. Simple, cercano, empático conjuntamente con la nueva imagen corporativa de la institución.	En cuanto a la cultura organizacional lo que se trata de hacer es el trabajo en equipo; y conforme van llegando nuevos integrantes se realiza una inducción para que sepan quiénes somos, porque no somos una entidad bancaria ni financiera ni de seguros.	La cultura es muy formal y rígida, burocrática en muchos aspectos, pareciera tener un enfoque mixto, porque hay cosas que son anacrónicas. En la actualidad las corporaciones son más abiertas, aquí es más cerrada; posiblemente se adapte a cómo es el profesor(a).

Contexto Segmento	/	Directivos o Gerentes	Jefes o Mandos Medios	Colaborador
			<p>La cultura de la DM es en formación. Antes decíamos que éramos folclóricos porque en la DM antes primero disparaba y luego preguntaba; por ejemplo, se instalaban oficinas sin estudio de mercado y era un tema de confianza. Ahora decimos que la Alta Dirección confía en sus técnicos, como que lo estratégico confía en la parte táctica.</p> <p>La cultura en la DM es una mezcla de culturas. Hay culturas del personal antiguo que es parecida a las instituciones públicas (máximo control y tener al trabajador controlado); y del personal nuevo, últimos 2 años, que está enfocado al tema de objetivos y no al control, por que provienen de empresas más modernas.</p>	
		<p>El personal no solo debe estar alineado, sino comprometido con ese cambio organizacional en forma de cascada desde arriba.</p>	<p>El personal nuevo viene de otro tipo de cultura, tenemos que ver como adecuarlos. Cada jefe es responsable para que los nuevos se vayan incorporando e identificándose con la empresa y con sus compañeros.</p> <p>Los más antiguos éramos más entusiastas se construyó todo, el nuevo personal está</p>	<p>No todos están alineados, hay personas muy antiguas y otras nuevas, a quienes no se les permite involucrarse o ser más partícipes.</p>

Contexto Segmento	/	Directivos o Gerentes	Jefes o Mandos Medios	Colaborador
			aportando, estamos en un proceso de consolidar.	
			No todo las personas están alineadas, la institución ha tratado, pero se ha quedado en el camino	
Se ha tenido que hacer una mezcla entre las culturas que traen los nuevos ingresantes, para lograr un buen clima laboral y trabajo en equipo.			Explicarles que la DM no es una empresa como la conocen, sino es una empresa diferente y que la SBS está viendo cómo esto influye en los controles que ellos están haciendo. Si ellos nos apoyan en la forma cómo manejamos la empresa con nuestras políticas, procedimientos y reglamentos, entonces ellos tendrán más conocimiento y podrán interactuar en cualquier otro tipo de empresa.	Se está tratando de hacer sesiones donde existan opiniones mixtas, para que el crecimiento de la empresa sea acorde con estos tiempos y porque la cultura organizacional es muy importante. Se están haciendo sesiones, consultorías con expertos para que también los líderes entiendan que tienen que ir con la evolución, tomar en cuenta el enfoque de las ideas de las personas nuevas, aunque es un poco difícil por la estructura bien cerrada que tiene la institución
			Hay un proceso de dramatización, en mi área trato de inculcar el tema de la realidad de la Derrama. La DM es una institución bien human, es como una familia; lo otro, es qué le queda.	
			No se ha logrado romper vallas; los nuevos mantienen su propia cultura y tratan de adaptar su cultura en la institución cuando se	

Contexto Segmento	/	Directivos o Gerentes	Jefes o Mandos Medios	Colaborador
			relacionan con el personal que tiene mucho tiempo.	
		La junta directiva se renueva cada dos años, estamos en el segundo periodo, eso quiere decir que nos están renovando la confianza porque estamos trabajando para la mejora continua de nuestros asociados. Básicamente lo que la oposición pide es una continuidad de lo que emprende una Junta directiva, pero que por razón de tiempo no se concluye.	Estamos logrando cambios. Al nuevo personal le explicamos cómo es la empresa y lo que queremos de ellos y las particularidades que tiene la empresa para que puedan saber cómo es la empresa y cómo se van a comportar con ellos. Le dicen que hay cursos de capacitación y que también hay trabajo en equipo, que no hay individualismos y que cada uno tiene que colaborar con los demás, porque la empresa se maneja a través de procesos y no se puede separar una acción de otra, todo está concatenado.	Tratamos de hacer los cambios, aunque se nos limita un poco, pero tratamos de hacer lo que funcione o permanezca; pero no ha sido fácil.
			Se está logrando cambios en el personal a mi cargo y hasta mi propio jefe; hay cosas que se están mejorando, se ha tratado de implementar métodos de trabajo nuevo.	Tiene 2 años y medio y se proyecta; estará en la institución el tiempo que se sienta a gusto en el cargo y pueda ofrecerle más a la empresa; no tiene límites.
		Más de dos periodos no es posible, cada periodo es por dos años. DM ha cambiado mucho desde sus inicios que era pequeña y tenía un sistema de beneficios débil con riesgos altos por la estructura que tenía en	Tiene entre 20 y 25 años, proyecta estar un par de años más; se está formando nuevo personal, como es el caso de su supervisora. Para cuando yo me vaya pueda ocupar el	

Contexto Segmento	/	Directivos o Gerentes	Jefes o Mandos Medios	Colaborador
		esos tiempos la institución, frente a lo que es hoy.	puesto. De acuerdo al ente de control SBS, el que tiene que suceder al nuevo auditor tiene que tener como mínimo dos años en la posición, y esa persona lo tiene, pero aún falta ajustar cosas para manejar el área.	
Esta posición es de confianza; en cada periodo las bases son las que te ratifican o cambian, y no es posible estar más de 2 periodos consecutivos. Sobre la línea de carrera para posiciones no directivas, es un poco limitante, las jefaturas son el tope dentro de la institución.			<p>Tiene entre 20 y 25 años. La DM es creativa, antes te daban premios, hoy por hoy se hacen sorteos. Antes en época de contratos te llegaba un fax y te ibas a celebrar. DM utilizó todo lo que el mercado te ofrecía para trazar y cumplir sus objetivos: si se tenía que hacer reingeniería lo hacía, hasta gerencia matricial, hasta que DM ha encontrado un estilo. Cuando hay crecimiento hay dos problemas: uno, es la comunicación; y el otro, es el control. El secreto de DM ha sido sistemas, y eso le ha permitido penetrar a provincias y tener conectada a su gente; actualmente es en línea.</p> <p>Sobre la línea de carrera, en lo posible se trata de hacerla. En el área tenemos cargo de auditor, superviso y conforme la empresa vaya creciendo nos proyectamos con nuevos cargos, con el objetivo que haya una línea de ascenso determinado, con características, perfiles y sueldo.</p>	<p>Uno sabe que cuando te aprueban las cosas es porque algo bien estas haciendo. El jefe directo no es muy comunicativo, pero de alguna u otra forma, de manera tímida te dice que vas por buen camino. No hay proyección de línea de carrera, los jefes son de hace mil años, son los mismos, máximo tienes supervisión y entras con el cargo; y si se va alguien, entra uno nuevo con el cargo. La estructura organizacional, el organigrama es bien cerrado y todo está centralizado en una persona que es el Gerente Administrativo, que es el que toma las decisiones. El directorio es escogido por el sindicato, por votación, y ellos escogen al gerente administrativo, así que no es fácil que haya ascensos por ese lado, tampoco.</p>

Contexto Segmento	/ Directivos o Gerentes	Jefes o Mandos Medios	Colaborador
----------------------	----------------------------	--------------------------	-------------

Considera que se queda en la DM, donde se ha especializado, es hechura de DM. Gente que viene del sistema financiero se adapta a la DM; pero que el personal de la DM se adapte al sistema financiero es un poco difícil. La DM no tiene línea de carrera pero él es una excepción. Inició como auxiliar de créditos, sectorista de créditos, sectorista de cobranzas, encargado de cobranzas y jefe de cobranzas, supervisor en oficinas descentralizadas y, ahora, jefe de la Unidad. Falta una línea carrera, está en ese proceso, pero encontramos auxiliares de crédito con 25 años en la institución.

No hay una política de reconocimientos, de hacer evaluaciones de desempeño, no hay una política desde la Unidad de Personal, que es donde deberían nacer esas políticas. No hay proyección de línea de carrera – incluyéndose–, no ve que haya una línea definida.

Contexto Segmento	Directivos o Gerentes	Jefes o Mandos Medios	Colaborador
Desempeño laboral	La capacitación en la DM es una preocupación contemplada desde la Gerencia para los diferentes niveles.	<p>Nosotros enviamos el plan de capacitación de la Unidad y se lo enviamos a la G.G. para que a través de RR.HH. se desarrolle; también requerimos los cursos a través de personal; ya lo hemos solicitado y tienen para tomarlos este mes (auditoria y riesgos). Son Unidades que tienen que prepararse, innovar y adecuarse a los cambios y se tiene que dar no solo en estas dos áreas, sino en todas las áreas, porque siempre hay una mejor forma de realizar las cosas; y en el aspecto tecnológico, eso es un cambio veloz.</p> <p>Al inicio la DM capacitaba más, y muchos no aprovecharon esa época. La estructura que tenemos donde solo hay un jefe, hay que establecer la forma de cómo hacer la línea de carrera. La DM es muy paternalista, cumples cinco años y te nombra, pero de ahí en el tiempo lo que ocurre es que van a ver oportunidades que no podrás aprovechar por que no tenías la capacitación y lo otro es que nos especializamos en la DM. Hay unidades que si puedes encontrar afuera como IDC, pero otras unidades son muy propias de DM.</p> <p>Existe un presupuesto para capacitación, pero para el área no se ha coordinado nada, no se</p>	RRHH presenta un plan que no esta enfocado a las Unidades de negocio sino a actividades; y las Unidades piden qué capacitaciones necesita su unidad y como todo esta centralizado depende de la aprobación.

Contexto Segmento	/	Directivos o Gerentes	Jefes o Mandos Medios	Colaborador
			ve que haya un plan anual para todos los colaboradores.	
			En el papel tenemos aprobadas las partidas, en la práctica RR.HH. ha desarrollado más la practica operativa, pero no la parte del desarrollo del recurso humano. Lo que respecta al cliente interno no tenemos un sistema de medición, la gente trabaja por objetivos pero no está amarrado al sueldo. En relación al personal que atiende al asociado, ahí si hay un avance. La DM, en su inicio, el profesor no era cliente, era el dueño, era el asociado, y cuando se quiere plasmar en procesos ahora el último es el profesor y nos hemos ido alejando. La huelga magisterial del año pasado nos enseñó mucho.	No hay mediciones de calidad de servicio al personal, pero por ISO sí se hacen encuestas al asociado maestro, y eso es cuando vamos a presentarnos para volver a certificar; no hay retroalimentación a cada persona. Hacemos <i>check list</i> al personal, pero en el momento ni es formal ni va al expediente porque tampoco hay indicadores de medición.
		Es importante escuchar las opiniones y evaluar el mejor camino para aplicar los propuestos y sobre todo la prioridad.	Si hay mediciones del personal que atiende al asociado; no hay frecuencia pero se realizan entre dos o tres al año.	La mayoría son comprometidos pero hay de todo y muchos se han acostumbrado al beneficio o al horario por que tienen muchos años; hay rotación en los nuevos. Muchos estudian y se retiran al terminar sus estudios buscando en otra institución una linea de carrera.

Contexto Segmento	/	Directivos o Gerentes	Jefes o Mandos Medios	Colaborador
			<p>Les decimos que uno tiene que dar todo lo que sabe y aún más, porque eso es parte de la formación, y que eres una persona con ética y tienes una forma de actuar que te va a permitir ir a cualquier otra empresa.</p>	
			<p>Los objetivos de la empresa, si preguntamos a alguien de cualquier área ¿cuál es el objetivo de la empresa?, ninguno lo conoce, no sabe, tenemos un <i>Balance Score</i>, que fue desarrollado de abajo hacia arriba. El tema es que los últimos que han llegado no saben qué se trabajó aquí y como no tenemos un sistema de medición, donde el sistema de medición te amarra a un objetivo y de acuerdo a ello tu sueldo, no tenemos eso, no lo hemos logrado aún. Mal haríamos en decir cuál es el objetivo, ejemplo en créditos; cuál sería el objetivo: colocar créditos. No, sería colocar bien, con gente que tenga capacidad para pagar.</p>	
			<p>No todos los colaboradores de mi área dan lo mejor, algunos están en una zona de confort que no quieren demostrar más, ni las competencias que tienen; creo que es la mayoría del equipo que se encuentra en esa zona de confort y les cuesta salir.</p>	<p>Por lo menos se toma en cuenta y se indica en los informes que van a la gerencia. Ya de ahí depende si a la Gerencia le interesa desarrollar en el momento; y no es una decisión que pueda tomar en el momento.</p>

Contexto Segmento	/	Directivos o Gerentes	Jefes o Mandos Medios	Colaborador
			<p>Si, valora porque es en equipo y en la medida de lo posible estoy tratando de tomar en cuenta todas las sugerencias, porque uno solo es imposible; hay situaciones que se pueden aplicar en corto plazo; y otras, no porque dependen de la Alta Dirección.</p>	
			<p>Si; la gente hablando se entiende; la aplicación en el corto o mediano plazo es un tema de madurez profesional. Los jefes tienen más claro el objetivo que los colaboradores, pero es nuestra función: es transmitir, y hay que aprender a escuchar, dar el ejemplo.</p>	
			<p>Si, las cosas salen mejor con el aporte de todos, y se trata de implementarse en el corto plazo.</p>	
			<p>No existen políticas; aquí se cumple la ley a los 70 años y la empresa toma la decisión. Si es necesario que siga la persona, entonces sigue o sino tiene que irse. Aquí no hay políticas de <i>outplacement</i>.</p>	
			<p>Falta desarrollar. La DM no tiene un sistema de circulación, como en el Banco, por</p>	

Contexto Segmento	/	Directivos o Gerentes	Jefes o Mandos Medios	Colaborador
Clima Laboral		Conforme la empresa ha ido creciendo ha ido viendo nuevos espacios y ahora va a ampliar el local principal; se tiene que tomar eso cuando la empresa crece.	ejemplo. He cambiado perfiles y entonces te invito a retirarte. La DM es una empresa de previsión social, en un país donde no hay un concepto de previsión social claro, hemos seguido y es bien complejo. No somos comprendidos en la totalidad, en un país donde la previsión social no existe, somos una empresa de previsión social y en un contexto donde la DM es el Sindicato y el Ministerio la patronal. La DM tiene que vender lo positivo que ha hecho en cultura previsional que es la excepción; empresa de los maestros para los maestros.	No existen políticas de <i>outplacement</i> , y desvinculado no tiene ningún tipo de valor para la empresa.
			No existen políticas de <i>outplacement</i> ; las desvinculaciones muchas veces causan inestabilidad dentro del personal.	
			Algunos tienen más de 20 años y entiendo que es por la seguridad de tener un trabajo, por ser nombrados y tener algo fijo.	
			En los espacios hemos avanzado bastante. Nuestras oficinas en provincias son muy buenas y falta ver la percepción del maestro. Está bien mejorar, pero ver la idiosincrasia del profesor sin ser tan suntuosos.	Las oficinas descentralizadas si son cómodas; la sede central debe tener una remodelación para un toque más calido y más humano.

Contexto Segmento	/	Directivos o Gerentes	Jefes o Mandos Medios	Colaborador
Motivación			<p>No es el adecuado el espacio para atender al asociado. Hay algunos espacios que no tienen las dimensiones necesarias y también hay espacios donde se mezcla la atención al asociado con la parte administrativa. Si, es necesario invertir si hay el presupuesto o ver cómo separar la atención de la parte administrativa.</p> <p>Se permanece por identificación en la empresa, por conocimiento, porque es una empresa que tiene una mixtura de operaciones.</p>	
			<p>Ahora hay mucho <i>millenials</i> y quieren aprender, están en una empresa uno o dos años y, luego, se van porque quieren aprender más y ascender. Los antiguos eran otra generación y todo era más idílico. Ejemplo en Piura: la Dirección General no nos quería para otorgar créditos y creamos el convenio con el Banco de la Nación; luego el Banco de la Nación ya no nos quería y volvimos al MINEDU. Ahora hay 200 ugeles. La DM se ha ido adaptando a los cambios. Antes había retos y se quedó por eso; ahora hay bastante quehacer pero no como antes.</p>	<p>Los principales motivos por los que se quedan, en el caso de los antiguos, es por algunos beneficios que ya han alcanzado, y por el horario cómodo. Los nuevos no tienen muchos beneficios, pero el horario les permite estudiar, no permanecen porque no hay línea de carrera.</p>

Contexto Segmento	/	Directivos o Gerentes	Jefes o Mandos Medios	Colaborador
		<p>Depende de la unidad de negocio, por ejemplo –se me viene a la mente– la Unidad de Previsión Social sí lo tiene por que salen con metas cuantitativas para afiliarse y si se cumple la meta; la Gerencia ha aprobado un bono, para estos casos son trabajos específicos y muy sacrificados.</p>	<p>Siempre se debe invertir en el desarrollo del capital humano, el personal es el que hace posible que se logren los objetivos, y eso es innovando, capacitándose, ampliando su <i>knowhow</i>.</p> <p>En el desarrollo para estudios debe estar Personal y ver las necesidades del área, y aquí necesitas este curso; no han cambiado ni la forma de escribir; no hay medición de retorno de la inversión. Si te envío a un curso, hay mucho espacio para realizar mejoras.</p> <p>He visto en 2 años muy poca la inversión en el desarrollo profesional de las personas, se ha solicitado pero o no se ha aprobado o no está presupuestado.</p> <p>En los casos de créditos o cobranzas hay porcentajes que se les da, en las demás áreas no lo hay, la empresa todos los años hace el ajuste de sueldo.</p> <p>La SBS es el ente supervisor, y se da cuenta que hay que incentivar para que el colaborador mejore en la gestión de riesgos y se cree sistemas de incentivos. La SBS dice</p>	<p>Sería un buen enfoque, no lo toman en cuenta, cada unidad no es autónoma, necesita una aprobación que esta centralizada en la Gerencia Administrativa.</p> <p>Es necesario, porque hay Unidades que tienen enfoque en base a metas y no incentivan porque no hay un programa que ayude a incentivar eso. En la actualidad, las Unidades que tienen metas si cumplen no pasa nada y si no cumplen tampoco pasa nada.</p>

Contexto Segmento	/	Directivos o Gerentes	Jefes o Mandos Medios	Colaborador
		<p>A nivel macro nosotros realizamos determinadas actividades y los Jefes de Unidad lo ven a nivel de Jefatura que corresponde.</p>	<p>aplicarlo al bono, DM no tiene bono, entonces aplicarlo a las utilidades, tampoco hay utilidades en DM; entonces me preguntan ¿qué vas a hacer? Y aún tengo esa observación. Nos falta desarrollar bastante. Primero, como vas a desarrollar un sistema de objetivos si no conoces los objetivos; luego, cómo vas a desarrollar un sistema de incentivos si no tienes un sistema de medición de metas; uno, es la parte comercial y, otro, es el riesgo; entonces, cómo los premias. Deberíamos apoyarnos en sistemas, crear indicadores, es la lógica del aumento de sueldo corresponda o no corresponda. Esta pendiente con RR.HH. desarrollar toda la malla de medición por objetivos.</p> <p>El personal siempre tiene que estar motivado y el reconocimiento ayuda, no necesariamente económico, pero lo importante es que haya un reconocimiento porque el personal lo valora bastante. Se necesitaría que exista una política de reconocimientos o que las Unidades tengan la autonomía de crear la política de reconocimientos.</p>	<p>La empresa realiza actividades a nivel de lo corporativo: olimpiadas, fiesta de aniversario, considera que de esa forma se arraigan los valores de la institución.</p> <p>El reconocimiento de ideas innovadoras, no. La institución considera una buena inversión aquello que hace en lo corporativo: las olimpiadas, fiesta de navidad; aquí no mides si a todos les interesa, no se hace una evaluación de clima laboral, porque la Unidad de Personal tampoco tiene autonomía para aprobar nada, todo se hace de acuerdo a lo que la gerencia considera oportuno.</p>

Contexto Segmento	/	Directivos o Gerentes	Jefes o Mandos Medios	Colaborador
Liderazgo		Nos identificamos con la gente, nos comprometemos, estamos en el día a día, compartimos el objetivo y promovemos el trabajo en equipo y donde me requieran para apoyar ahí estamos.	<p>Hay reconocimientos individuales, pero son felicitaciones por el área.</p> <p>Aquí tienes que regresar al Estatuto, que es antiguo y tienen que modernizarse en algunos puntos. En provincias, el supervisor de la oficina no tiene poderes y si alguien le entabla un juicio a la DM el responsable es el Gerente General. Constitucionalmente no tenemos ningún poder, es básicamente la estructura.</p> <p>Solo hay reconocimiento verbal por el buen trabajo.</p>	<p>Los jefes no tienen autonomía para realizar ningún tipo de mejora o cambio a nivel institucional.</p>
			<p>En la medida de lo posible trato de serlo, en la medida que el personal sienta que los entiende y se preocupa por ellos y que tiene interés por su desarrollo.</p>	<p>Es fácil interactuar con el jefe directo y con algunos más, pero no con todos; no hay política de puertas abiertas (directivos, gerente administrativo), no están abiertos o accesibles. Para cualquier cosa que se quiera implementar no hay autonomía, se tiene que presentar un informe al jefe del área que lo lleva a la gerencia administrativa y se espera para que sea aprobado y se pueda desarrollar, de lo contrario se</p>
			<p>Si todos los jefes son líderes, en la DM los jefes en un Banco serían gerentes; hacemos bastantes cosas, pero no hay un sistema. Si se considera líder, hay que ser ejemplo y escuchar, no se puede equivocar, y no olvidar el objetivo. En un Banco el jefe será un MBA, medio genio. En la DM hemos hecho esfuerzos y se han profesionalizado con</p>	

Contexto Segmento	/	Directivos o Gerentes	Jefes o Mandos Medios	Colaborador
			maestrías incluidas y eso consolidaba la posición de jefatura.	queda así; no tenemos ningún tipo de autonomía.
		Es importante la buena comunicación, es un pilar para que la gente se sienta en confianza, haga un buen trabajo en equipo y asuma el compromiso del cumplimiento de los objetivos.	Líder es aquel que acompaña a las persona para conseguir el objetivo. Un liderazgo bien aplicado sí genera buenos resultados, es diferente cuando uno hace entender por qué se piden las cosas. Es un tema de madurez, la cabeza es la que ve a donde vamos, por donde vienen los cambios. El líder tiene que dar los objetivos al equipo, es el soporte; si hubiera un mejor liderazgo desde ese enfoque se podría hacer mucho mejor y más eficiente.	
Gobernanzas		La buena gobernanza es una nueva corriente que se viene dando e incluso a través de algunas directrices; así como, el buen gobierno corporativo que no es solo de las gerencias hacía abajo, sino el conocimiento de todo lo que es la parte estratégica, que es el compromiso de la Alta Dirección hacía abajo. Si tienen este	Una buena gobernanza corporativa tiene que ver primero con el aspecto de comunicación y luego con las políticas que se dan para que cada trabajador lo conozca y sepa qué es lo que la empresa desea. Cuando nos reunimos con el Gerente Administrativo vemos la política y qué hacer para mejorar, cómo lo hacemos. Tenemos que tener opiniones y	No Aplica

Contexto Segmento	/	Directivos o Gerentes	Jefes o Mandos Medios	Colaborador
		<p>conocimiento desde arriba, hasta el último hacía abajo, es uno de las mejores formas para poder lograr que siga en marcha; eso le dará confianza, le dará seguridad, en el mantenimiento al largo plazo.</p>	<p>cómo intercambiamos ideas, cómo consolidamos los procesos; y los jefes de equipo, coordinan con la Alta Dirección.</p> <p>Antes la Resolución 37 era gestión integral de riesgos; ahora la 272 del 2017 es gobierno corporativo y gestión integral de riesgos. La gobernanza ayuda al control interno, a hacer las cosas bien, según el Manual de Procedimiento. Ahí nos falta bastante, por ejemplo: en los hoteles no podemos decir que somos una cadena porque no todos los hoteles están estandarizados en cuanto a sus procesos de atención. Hemos mejorado pero aún nos falta bastante; DM como institución ha ido aprendiendo.</p>	
		<p>Las funciones y responsabilidades están aplicadas en el Manual de Operaciones y Funciones, desde el Directorio hacía abajo. Las estructuras, objetivos y la gestión son parte fundamental del Manual. Es importante rescatar que tenemos una Unidad de Calidad y Procesos que esta muy identificada con los documentos que nos hacen realizar un desempeño mucho más organizado. Eficacia del Comité no aplica, tenemos una estructura donde solo</p>	<p>Una buena gobernanza es que la empresa tenga una estructura establecida, los procedimientos y transparencia en todos los ámbitos y que tenga a un cuerpo directivo que sea el ejemplo de tener todo bien documentado y transparente para todos los trabajadores.</p> <p>Principios que se aplican: 1) funciones y responsabilidades. Si, se da a través de manuales; 2) estructura y composición. Si;</p>	No Aplica

Contexto Segmento	/	Directivos o Gerentes	Jefes o Mandos Medios	Colaborador
		<p>hay directorio, gerencias y jefaturas de unidad. El flujo de informaciones si fluye de manera vertical y esta disponible y es parte de la transversalidad que tienen las Unidades operativas donde fluyen con agilidad. Con respecto a la cultura se esta tratando de generar una nueva cultura, de guardar cierta ética como personas, profesionales, para evitar situaciones de rumor. Se trato en alguna época con talleres de clima laboral. Participación, es parte del compromiso que todos tenemos y se vio en el 2007 cuando se diseño una estrategia con la Gerencia Administrativa y la Alta Dirección para que todo el personal salga al campo a volver hacer firmar a los asociados que por el Decreto 007 dejaron la obligatoriedad del descuento por planilla de sus aportes a la DM</p>	<p>3) objetivo y estrategia. Si; 4) Gestión del riesgo. Si; 5) Desempeño organizacional. Si.; 6) eficacia del Comité; tenemos varios comités que tratan de darle la solución a diferentes problemas, eso hace que las cosas mejoren dentro del aspecto de gestión de la empresa; 7) flujo de informaciones todos los documentos, manuales, procedimientos y reglamentos; están en la Intranet de la DM. En esta área todos tienen acceso y les decimos que lean y que se informen y así vas a conocer como tu función se relaciona con la función de otro de tu misma área o de otra área; 8) madurez organizacional. Si; 9) cultura y ética, la unidad se basa en los principios internacionales y la ética a nivel institucional también, pero falta la aprobación de la Gerencia; a nivel del área lo tenemos; 10) participación, nos relacionamos con la SBS, MINEDU, Seguro, estamos coordinando siempre, tanto cliente interno y externo.</p>	

Estamos en la escala del 1 al 10, en 4. En No Aplica funciones y responsabilidades, estructura y

Contexto Segmento	/	Directivos o Gerentes	Jefes o Mandos Medios	Colaborador
			<p>composición, objetivo y estrategia, no hemos desarrollado estrategias; por ejemplo que el Ministerio de Educación saque algunas leyes contrarias a la DM, no hay nada aún, y ya nos pasó y en el camino comenzamos a aprender. Gestión del riesgo, a DM le falta integrar la parte contable. Desempeño organizacional, DM tiene un modelo interesante, ejemplo: Balance 50 millones de soles de utilidad, en enero utilidad cero y empezamos nuevamente. Así es nuestro modelo de negocio, hemos sido diseñados para previsión social, pago de beneficios y esos 50 millones se reparten a reservas técnicas, no porque malversamos el dinero. El éxito se debe al actuario que nos diseño así, somos rentables en las buenas y en las malas, les pagamos 8.3% de rentabilidad al maestro. Eficacia del comité, en la DM hay continuidad: el Directorio que empieza un proyecto, el siguiente lo continúa. Flujo de informaciones, nos falta para la DM créditos, es el negocio más importante de la previsión social, es el core de la DM; entonces sus Unidades de negocio son las que rentabilizan y los créditos te da una utilidad de 24%; los hoteles algunos; ahí si hemos desarrollado el tema de la información pero la DM es un todo</p>	

Contexto Segmento	/	Directivos o Gerentes	Jefes o Mandos Medios	Colaborador
			y no hay mucha información de otras Unidades, pero faltan de las otras unidades, 5 puntos. Madurez Organizacional, para los nuevos retos nos faltan, cómo captamos y retenemos a los nuevos talentos. Cultura, ética y participación, la cultura es <i>sui generis</i> , antes decimos somos folclóricos.	
		Los líderes si están comprometidos con los principios de la buena gobernanza desde la Alta Dirección	De los 10 principios: funciones y responsabilidades, si se aplica en DM. Cada Unidad tiene sus funciones y tiene el alcance para cumplirlos. Los otros nueve principios: estructura y composición, objetivo y estrategia, gestión del riesgo, desempeño organizacional, eficacia del comité, flujo de informaciones, madurez organizacional, cultura y ética, participación: ninguno de estos nueve indica que se aplica en la DM.	No Aplica
		Es una nueva metodología y nosotros estamos afiliados a una institución de seguridad social internacional el AISS, donde hay una directriz que trata de difundir a todos los miembros que forman parte. Hay talleres sobre esta buena gobernanza y se habla mucho de cómo debe actuar una institución, de todo lo que se ha trazado como objetivos.	Tratamos que todos estemos comprometidos con el gobierno corporativo que aquí en la DM se está dando recién y es con la SBS. Falta el tema de la buena gobernanza, esta por desarrollar. Los líderes en la DM en su gran mayoría sí están comprometidos con esos principios	

Contexto Segmento	/	Directivos o Gerentes	Jefes o Mandos Medios	Colaborador
			<p>pero no está a su alcance poder aplicarlos, falta más empoderamiento y autonomía.</p> <p>Se tiene que interrelacionar todo para lograr los objetivos.</p> <p>Es otro punto por desarrollar. La SBS recoge las buenas prácticas que dicen que el Directorio debe tener un director independiente, más o menos. La DM se adelanto al tiempo, el directorio de la DM esta formado por directores del Sindicato, del Sutep y Sides y un representante del Ministerio de Educación. En un Banco los directores son de carrera, aquí son profesores.</p> <p>A la DM le falta incorporar varios principios del buen gobierno corporativo. Creo que si lograra aplicarlos, la DM sería una empresa mucho más eficiente y rentable para los asociados.</p>	

Fuente: elaboración propia.

ANEXO N° 3

Net Prometer Score (NPS)

Pregunta NPS:

¿Cómo se siente respecto al servicio que recibe de la Derrama Magisterial?

Tabulación:

La tabulación es de 1 a 5, según los criterios que se detallan a continuación:

Muy mal	Mal	Regular	Bien	Muy Bien
1	2	3	4	5

Valoración:

- Detractores : entre 1 y 2 puntos
- Pasivos : 3 puntos
- Promotores : entre 4 y 5 puntos

Fórmula:

$$\text{NPS} = \% \text{ } - \% \text{ }$$

Resultado:

Este método permite obtener un % NPS, el cual refleja la percepción de imagen de la marca que tienen los asociados de la Derrama Magisterial.

Observaciones:

Adicionalmente se realizó la siguiente pregunta:

¿Recomendaría usted el servicio de la Derrama Magisterial?

Recomendaria el servicio de la DM	
SI	NO

RESUMEN METODOLOGÍA NPS

Encuestas realizadas a asociados

1	2	3	4	5
Muy mal	mal	regular	bien	muy bien
0	1	10	60	29

DETRACTORES	1
PROMOTORES	89
PASIVOS	10

NPS= 89-1

NPS= 88

RECOMENDARIA LA DM (NPS)

SI	NO
93	7