DOCTORADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Departamento de Ingeniería

Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Modelo estratégico para el desarrollo del cliente interno, mediante el fortalecimiento de su compromiso con la empresa, para mejorar la productividad laboral y la satisfacción de los clientes externos, como factores de competitividad de la empresa

Tesis que para obtener el grado de Doctor

en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Presenta

Javier Contreras Ruiz

Puebla, México. Año 2017

UPAEP – Secretaría General
Dirección General de Apoyos Académicos
Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.
Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

UPAEP – Secretaría General
Dirección General de Apoyos Académicos
Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.
Biblioteca Central - **Karol Wojtyla**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla

Centro Interdisciplinario de Posgrados

Investigación y Consultoría

Departamento de Ingeniería

Doctorado en Planeación Estratégica

y Dirección de Tecnología

Se aprueba la Tesis:

Modelo estratégico para el desarrollo del cliente interno, mediante el fortalecimiento de su compromiso con la empresa, para mejorar la productividad laboral y la satisfacción de los clientes externos, como factores de competitividad de la empresa

Nombre del Alumno

Javier Contreras Ruiz

Comité Asesor

Dr. Alfredo Toriz Palacios

Director(a) de Tesis

Dr. Beatriz Pico González

Asesor(a)

Dr. José Héctor Vicente Meneses Galván

Asesor(a)

Puebla, México.

19 de mayo de 2017

Dedicatoria

A mi esposa Maricarmen, por todo el apoyo recibido, sus enojos, sus consejos y por animarme a seguir; por ser el cimiento donde se apoya nuestra familia.

A Xavier, Ángel Iván, Karla Itzel y Carlos Alí, por ser cada uno de ellos el hijo más querido de este afortunado padre.

A Don José ✝ mi papá, por ese gran ejemplo; porque en solo quince añitos de mi vida puso su sello personal de manera permanente en mí.

A Doña Lolis, mi mamá, quien a través de los años, se mantiene activa y al frente de su familia, siendo un ejemplo de tesón para los demás.

A Pepe, mi hermano mayor, quien con su ejemplo de responsabilidad desde muy joven ha sido mi modelo; aunque no siempre haya querido seguir su ejemplo.

A Tita, mi hermanita consentida, quien a pesar de la responsabilidad de criar sola a dos hijas, ha sabido encaminarlas por buena ruta y sigue dándoles ejemplos de superación cada día.

A Ramón ✝, mi hermano menor, porque para mí no se ha ido… ¡Te amo "Negrito"!

A Alan, quien jamás pudiera haber estado solo sin su padre… ¡hasta siempre "Pocho ✝"!

A mi prima Chío, gracias por tu valiosa ayuda que me ha permitido seguir adelante en la búsqueda de este sueño.

A Carmen, simplemente por ser mi hermana.

Al resto de mi familia, por ser parte importante de mi vida y por el apoyo recibido, no sólo en este gran reto, sino a lo largo de tantos años.

A Jacobo, mi cuñado, por el gran apoyo brindado y por ser ejemplo de emprendimiento.

A Héctor, por esa sencillez y disposición para el trabajo; por ser mi amigo desde siempre.

Agradecimientos

A Dios, por la gracia de estar vivo, lo que me permite luchar para alcanzar mis sueños.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por haber hecho viable este proyecto de superación; ya que sin su apoyo, simplemente seguiría siendo sólo un sueño.

Al PRODEP, por el apoyo recibido, que en mucho contribuyó para mi formación doctoral.

A la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, por la formación recibida y por haberme dado tantas lecciones de vida que jamás se borrarán.

Al Tecnológico Nacional de México, por haberme brindado el apoyo para alcanzar una meta más en mi vida, que contribuirá significativamente con mi trabajo al interior del ITO.

A la Universidad Veracruzana, por ser un factor determinante en este logro personal y a mis alumnos por su gran apoyo y comprensión.

A la Universidad del Valle de Orizaba, por haberse constituido en la puerta de entrada para ubicarme en la posibilidad de luchar por uno de mis mayores anhelos personales.

En especial a la Doctora Bety, por todas sus atenciones y orientaciones; por sus experiencias compartidas y por haberme abierto los ojos cuando más lo necesitaba.

Al Doctor Alfredo, por el tiempo dedicado y el acierto en la dirección de esta tesis, que representa el inicio de un nuevo reto.

Al Doctor Héctor Meneses, por sus ejemplos, su orientación y sobre todo por esa altísima calidad humana; por haber marcado mi vida, en un tiempo tan breve.

A la Doctora Katiuska Fernández Morales, por ser mi referente de valor y tenacidad; por esas amenas pláticas y experiencias compartidas; pero sobre todo, por ser mi gran amiga.

Al Doctor Mario Leoncio Arrioja Rodríguez, y al Ing. Jesús Ángel Ovando Téllez; mis ex jefes en el Centro de Cómputo del ITO, por el apoyo y la confianza que me dieron cuando empezaba; pero sobre todo por esa amistad sincera que mantenemos.

ÍNDICE GENERAL

Resumen

Abstract

Introducción

CAPÍTULO 1. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN 1

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 1
1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN 5
1.3 OBJETIVO GENERAL 5
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 5
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 6
1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES 8
1.7 ORGANIZACIÓN DEL ESTUDIO 9

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO 11

2.1 TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES 12
2.2 SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS CLIENTES INTERNOS 15
2.3 COMPROMISO ORGANIZACIONAL DEL CLIENTE INTERNO 17
2.4 PRODUCTIVIDAD 18
2.5 SATISFACCIÓN Y LEALTAD DE LOS CLIENTES EXTERNOS 21
2.5.1 Satisfacción de los clientes externos 21
2.5.2 Lealtad de los clientes externos 24
2.6 CICLO DE SERVICIO AL CLIENTE 26
2.7 MOMENTOS DE VERDAD 27
2.8 COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL 28

CAPÍTULO 3. ESTADO DEL ARTE 32

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN 44

4.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN 44
4.1.1 Operacionalización de las variables 44
4.1.2 Sustento de las escalas de las variables 48
4.2 EL MODELO TEÓRICO 49
4.3 HIPÓTESIS 53
4.3.1 Hipótesis nulas 53
4.3.2 Hipótesis de investigación 53
4.4 SELECCIÓN DE LA MUESTRA 54
4.5 RECOLECCIÓN DE DATOS 59
4.5.1 Selección de los instrumentos 59
4.5.2 Aplicación de los instrumentos 61

4.5.3 Codificación 62
4.5.4 Preparación de datos 63
4.6 ANÁLISIS DE DATOS 65
4.6.1 Resúmenes del procesamiento de casos por variable 65
4.6.2 Pruebas de normalidad de las variables de estudio 67
4.6.3 Análisis descriptivo de las variables 70
4.6.4 Correlaciones entre las variables y sus dimensiones. 88
4.6.5 Correlaciones entre las dimensiones de las variables 100
4.7 COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS 110
4.7.1 Prueba de hipótesis 1. 110
4.7.2 Prueba de hipótesis 2. 112
4.7.3 Prueba de hipótesis 3. 114
4.7.4 Prueba de hipótesis 4. 115
4.7.5 Prueba de hipótesis 5. 117
4.8 MODELO ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL CLIENTE INTERNO 118
4.8.1 Fundamentación del modelo 119
4.8.2 El modelo propuesto para el desarrollo del cliente interno 120

CAPÍTULO 5. RESULTADOS 127

5.1 EL CONTEXTO DE LA EMPRESA 127
5.2 ACCIONES PREVIAS A LA VALIDACIÓN DEL *MODELO* 127
5.3 PUESTA EN MARCHA DEL *MODELO* 128
5.3.1 Diagnóstico inicial de La Ferretería 128
5.3.2 Elaboración del plan estratégico para el desarrollo del cliente interno 136
5.3.3 Capacitación de los clientes internos 138
5.3.4 Puesta en marcha del Modelo 138
5.4 RESULTADOS PRELIMINARES 141
5.5 PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA IMPLANTACIÓN DEL MODELO 145

Conclusiones y recomendaciones

Referencias

Anexos

Índice de figuras

Índice de tablas

Resumen

Considerando que la dinámica del mundo empresarial demanda actualmente una elevada competitividad de las organizaciones para sobrevivir a los rápidos cambios en el entorno económico, esta investigación se orientó a generar un modelo estratégico de desarrollo del cliente interno que busca incrementar su compromiso laboral; ya que como indica la literatura, y se pudo comprobar por los resultados de un estudio de campo, este compromiso permite incrementar tanto su productividad, como la satisfacción de los clientes externos, que son fuentes para alcanzar mejores niveles de competitividad organizacional.

Esta investigación, corresponde a un estudio transeccional, correlacional que se llevó a cabo en pequeñas empresas comerciales del subsector ferretero, ubicadas en algunas de las ciudades más competitivas del país, de acuerdo al Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO); además, se tuvo la oportunidad de poner en operación el modelo propuesto y se documentaron tanto el estado inicial de las variables intervinientes, como algunos resultados preliminares que se dieron en la empresa donde se implantó el modelo desarrollado.

Abstract

Considering that the dynamics of the business world today demand a high competitiveness of the organizations to be able to survive the rapid changes in the economic environment, this research was oriented to generate a model of development of the internal client that tries to increase its commitment labor; As indicated by the literature, and it was verified by the results of a field study, this commitment allows to increase both the productivity of the internal customer and the satisfaction of the external clients, who are sources to achieve better levels of organizational competitiveness.

This research, corresponds to a transectional, correlational study carried out in small commercial enterprises of the ironmonger subsector, located in some of the most competitive cities of the country, according to the Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO); In addition, the proposed model was put into operation and the initial state of the intervening variables was documented, as well as the preliminary results that were given in the chosen company where the developed model was implemented.

Introducción

Hablar de pequeñas empresas comerciales, es hablar de los sueños de miles de familias; de miles de sueños que muchas ocasiones se ven truncados en el corto plazo por muy diversas razones (NAFINSA 2004; Corral, 2005; Velázquez y Sosa, 2009; Camisón y De Lucio, 2011; Aguilar y Martínez, 2013; Florea y Florea, 2014; Tan y Tan, 2014), sin embargo es a través de esos sueños, que las economías de las regiones se fortalecen al generar bienestar a las sociedades a las que sirven.

Trabajar en una pequeña empresa comercial no es el mejor empleo del mundo (*Corral, 2005)* considerando que las posibilidades de crecimiento laboral son reducidas en la mayoría de las ocasiones; el trabajo resulta monótono y no representa mayores retos que sirvan de motivación a los colaboradores; por lo anterior parece que las condiciones generales de trabajo que ofrecen este tipo de empresas, pueden resultar insuficientes para retener el talento humano; por lo cual, los empresarios han empezado a considerar, al menos parcialmente, los aspectos de la satisfacción del personal (Fisher, 2003) y su salario emocional.

Retener el talento humano en este tipo de empresas resulta muy necesario, debido a la ventaja que representa contar con colaboradores satisfechos (Pérez y Azzollini, 2012) y capacitados (Babakus, Yavas, Karatepe y Avci, 2003) que estén decididos a participar hombro con hombro con los dueños de las empresas; que comprendan que el fruto de su trabajo diario, permitirá generar valor no sólo para los dueños, sino para ellos mismos y aun para la comunidad en general (Perea, 2013).

Mediado por el uso cotidiano de las tecnologías de la información y comunicación (TICS), resulta evidente que los clientes en general, están cada vez más informados y por tanto son también más exigentes; además la precaria situación económica que reina en muchas sociedades, ha propiciado que la gente sea más cuidadosa en cuanto al uso de sus recursos económicos y de sus intereses en general.

El mundo, con algunas excepciones, se ha abierto a la libre competencia (Arteaga, 2005); esa apertura generalizada, junto con el increíble acceso a la información, ha generado mayor competencia entre las empresas (García y López, 2014), que luchan día a día por ganar o al menos mantener sus respectivas cuotas de clientes.

La satisfacción del cliente (Vives y Peinado, 2011; Valencia y Castillejo, 2011; García y Gomes 2015), es un tema de interés general para las empresas, dadas las condiciones de competencia en las que operan cotidianamente; buscar la lealtad de los clientes (Reicheld, 2003, 2008; Valencia y Castillejo, 2011) es vital para la supervivencia de las empresas; pero sobre todo de las que se ubican en la categoría de pequeñas empresas comerciales.

A través del tiempo, el ser humano ha identificado tres estrategias (Lombana y Rozas, 2009) básicas para lograr ventajas competitivas sobre sus rivales; las basadas en el costo (Vicente, 2009), en el producto (García y López, 2014) en el servicio; de estas tres formas elementales; es el servicio, por sus características, que resulta una opción adecuada para la búsqueda de la competitividad en las pequeñas empresas comerciales.

Esta investigación, se realiza en el contexto de las pequeñas empresas comerciales del subsector ferretero, que denota el interés en el desarrollo del cliente interno como estrategia para incrementar la competitividad de la empresa; mediante la satisfacción de los clientes externos.

El modelo propuesto se sustenta en una amplia revisión de la literatura (Davis y Newstrom, 2003; Enríquez, 2009; Valdez y Ron, 2011; Tolentino, 2004; Ugah, 2008; Romero, 2006; Saavedra, 2010; Barrera y Artunduaga, 2010; Cardona, 2011) y en los resultados obtenidos de un estudio de campo, llevado a cabo en empresas de dicho sector que se ubican en dos de las ciudades más competitivas y pobladas de México; la evidencia empírica que se obtuvo, permitió hacer algunos ajustes al modelo teórico inicial.

Para la realización del estudio de campo mencionado, se utilizaron algunos instrumentos previamente desarrollados por otros autores, como lo que permitió hacer más ágil el estudio, así como reducir el tiempo empleado en el mismo.

Finalmente, se llevó a cabo la implantación del modelo desarrollado en una pequeña empresa ferretera, lo que permitió la obtención de los primeros resultados preliminares, que han sido de gran utilidad, ya que permitirán mejorar el modelo en un futuro, así como establecer una mejor forma de implantarlo en otras pequeñas empresas comerciales del subsector ferretero.

CAPÍTULO 1. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

La integración económica de México con Estados Unidos de América (Arteaga, 2005), ha permitido la incorporación del país al contexto global; tal proceso se inició desde mediados de los años ochenta con la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN) y desde entonces, las empresas mexicanas, se han visto involucradas en un proceso globalizador, que las ha llevado a modificar sus formas de operación y ha propiciado cambios en los criterios de costo, calidad y servicio; donde el servicio resulta el aspecto más importante, ya que puede constituirse en una de las fuentes para generar ventajas competitivas (Quero, 2008) que impactan en la competitividad de la empresa.

La globalización, ha obligado a las empresas a: adoptar nuevas normas y certificaciones, a usar nuevas tecnologías y observar estrictas prácticas medioambientales y laborales (Puerta, 2014), configurando un nuevo marco para la competitividad (Camisón y De Lucio, 2011).

Por otra parte, tanto Aguilar y Martínez (2013), como Florea y Florea (2014), comentan que las PyMEs regularmente cuentan con menos recursos que las grandes empresas, por lo que su capacidad de adaptación y creatividad resultan de vital importancia para mantenerse competitivas en un exigente entorno globalizado; sin embargo, existen estadísticas que refieren altos niveles de fracaso de las PyMEs a nivel mundial (Velázquez y Sosa, 2009; Camisón y De Lucio, 2011); donde los bajos niveles de los salarios tienden a reflejarse directamente en tasas menos aceleradas del crecimiento de la productividad laboral (Corral, 2005) y desincentivan los procesos de innovación, que se consideran factores internos de la competitividad de las empresas; además, los problemas administrativos y la falta de capital suficiente, también contribuyen con las altas tasas de fracaso, de acuerdo a NAFINSA (2004).

En consonancia con la tendencia latinoamericana, en México, sólo una cuarta parte de las PyMEs de reciente creación sobrevive los primeros dos años, como lo indican Velázquez y Sosa (2009); así mismo, en los países subdesarrollados, como indica la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), más del cincuenta por ciento de las empresas, mueren durante sus primeros tres años de existencia; siendo sólo en Estados Unidos de Norteamérica, que su vida media llega a seis años, como puede apreciarse en los estadísticos de la Tabla 1.1

Tabla 1.1 Comparativo mundial del fracaso de Pymes

País	*Estadística*
España	Los datos indican una elevada mortalidad en las empresas de nueva creación: según datos de 2003, más de 70% de los negocios no llegan a los cuatro años de vida y el 80% de las empresas quiebran en los primeros cinco años.
México	El 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado. Al cumplir 10 años, solamente 10% de las empresas maduran, tienen éxito y crecen.
Estados Unidos	El promedio de vida de las empresas es de seis años y más de 30% no llega al tercer año.
Chile	El 25% de las empresas creadas en 1996, desapareció en el primer año; 17% en el segundo; 13% en el tercero y 11% en el cuarto.
Hispanoamérica	El 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos de 90% antes de cinco años.
CEPAL	En los países subdesarrollados, entre 50 y 75% de las nuevas empresas dejan de existir durante los primeros tres años

Modificada de: Velázquez y Sosa (2009)

En el contexto mexicano, las proporciones de nacimientos y muertes de establecimientos resultan preocupante (INEGI, 2013), pues como se observa en la Figura 1.1, sólo existe un diferencial positivo del 6.3 % entre los porcentajes de nacimientos y muertes de establecimientos.

Figura 1.1 Proporciones de nacimientos y muertes de establecimientos a nivel nacional

Fuente: INEGI (2013)

Dentro de la categoría de las PyMEs familiares, muchas de ellas, a pesar de tener prestigio en el mercado, buenos productos y equipamiento tecnológico adecuado, son improductivas; presentan resultados mediocres y pierden competitividad (Romero, 2006), en razón de que la familia propietaria tiene relaciones caracterizadas por el conflicto, la falta de unidad en la acción y la desunión.

En contraparte, existe evidencia de efectos positivos de la implantación de ciertas prácticas de marketing interno y satisfacción del personal, sobre la competitividad de las empresas, como indican Babakus, Yavas, Karatepe y Avci (2003); quienes dicen que tener una base de clientes satisfechos, incrementa las ganancias y reduce los costos, entre otros efectos; pero por el contrario, la pérdida de la satisfacción del cliente, provoca resultados perjudiciales que pueden evidenciarse en la pérdida de clientes y la mala recomendación de los mismos.

Al analizar la satisfacción del personal, se encuentran, resultados contradictorios sobre la importancia del efecto, e incluso sobre la dirección de dicho efecto; pues existe evidencia que apoya la idea de que el nivel de satisfacción del personal es la consecuencia del desempeño y no a la inversa (Fisher, 2003).

El objetivo de mantener contento y satisfecho a cada cliente, es una tarea de toda la organización y uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales de las empresas exitosas (Hernández, 2014), pues se ha demostrado empíricamente que la calidad percibida por el cliente o la satisfacción del cliente tienen efectos positivos en los resultados financieros (Hernández, Muñoz y Santos, 2008).

Sin embargo, muchas de las PyMEs mexicanas, no logran consolidarse en el mercado, como lo evidencian datos de que las empresas pequeñas en América Latina, sólo llegan a alcanzar entre el 16 y el 36% de la productividad de las empresas grandes, en comparación con las pequeñas empresas europeas(Aguilar, 2009), que alcanzan entre el 63y el 75% de la productividad de sus contrapartes grandes (OCDE, 2011; OCDE/CEPAL, 2012); por lo tanto, resulta evidente que hay mucho trabajo por hacer en cuanto al tema de la productividad en las pequeñas empresas; sobre todo, si se considera que para Porter, la competitividad surge de la productividad (Quero, 2008).

De acuerdo a NAFINSA (2004), existen cinco causas principales que llevan al fracaso a las PyMEs; la incompetencia de los administradores, representa la causa principal de fracaso (Tan y Tan, 2014); la negligencia y desmotivación de los empresarios, se constituye en la segunda causa; la falta de controles adecuados, es la tercera causa para el fracaso; la falta de capital, es la cuarta y finalmente, la mala gestión del riesgo también contribuye con tal fracaso.

Sin embargo, NAFINSA (2004) omite la mención del factor humano, que puede contribuir de manera significativa con el éxito o fracaso de las PyMEs, dado que la evidencia empírica indica el impacto que tienen en la productividad tanto la satisfacción como el compromiso de los colaboradores con el empleo, ya que ambos aspectos propician un mejor desempeño en el trabajo y un contagio de emociones, para el caso del contacto interpersonal con clientes; los trabajadores más satisfechos, generalmente son los más productivos (Martínez, 2007), mejoran la calidad del servicio (Hernández et al., 2008) y provocan la satisfacción de los clientes (Heskett, Jones, Loveman, Sasser y Schelsinger, 2008).

Cabe resaltar que de acuerdo al BID (2010), en el comercio minorista, es posible aumentar cerca del 260% la productividad, tomando en cuenta que desde 1980, la productividad del sector se ha deteriorado, por lo que considerando la información presentada, se observa que la baja productividad y competitividad de las pequeñas empresas (Romero, 2006), ha limitado sus posibilidades de desarrollo para aspirar a la madurez (INEGI, 2013); lo que evidentemente afecta, no sólo a los empresarios, sino también a los clientes internos y continúa reduciendo las posibilidades del desarrollo económico nacional.

En tal sentido y de no atenderse esa baja competitividad, la estabilidad económica de las comunidades y las regiones, seguirá dependiendo del establecimiento de las grandes empresas nacionales e internacionales; que si bien generan cierto número de empleos, éstos sólo alcanzan para un pequeño porcentaje de la población y la mayoría de las utilidades que perciben, generalmente, no se reinvierten en la región donde se ubican, lo que resulta una práctica en perjuicio de las aspiraciones locales de progreso; pues como cita Lascurain (2012), las relaciones entre las empresas multinacionales y los gobiernos que las acogen, principalmente en los países menos desarrollados, son complejas; básicamente porque aquellas buscan la maximización de sus beneficios económicos, mientras que los gobiernos buscan la maximización del valor agregado que les pueda dejar la actividad de la multinacional.

Dado el elevado número de PyMEs en los diferentes ramos de la actividad empresarial, para darle viabilidad, esta investigación se orienta en particular a las pequeñas empresas del subsector ferretero, considerando su gran importancia debido a que el personal ocupado por ellas representa el 14.7% del total del subsector y generan el 54.3% de sus ingresos de acuerdo a los datos del último censo económico (INEGI, 2009).

Con base a lo anterior, la formulación del problema puede resumirse de manera clara en la siguiente pregunta de investigación:

¿En qué medida contribuye el grado de compromiso del cliente interno, en la productividad laboral y la satisfacción de los clientes, como factores de competitividad de las pequeñas empresas comerciales del subsector ferretero?

1.2 Preguntas de investigación

Para orientar una posible solución a la problemática presentada, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cómo se relaciona el grado de compromiso del cliente interno con la productividad laboral?
2. ¿Cómo se relaciona el grado de compromiso del cliente interno con la satisfacción del cliente externo?
3. ¿Qué relación existe entre la productividad laboral y la satisfacción del cliente externo?
4. ¿Qué relación tiene la productividad laboral con la competitividad de la empresa?
5. ¿Qué relación tiene la satisfacción del cliente externo con la competitividad de la empresa?

1.3 Objetivo general

Proponer un modelo estratégico para el desarrollo del cliente interno mediante el fortalecimiento de su compromiso con la empresa, para incrementar la productividad laboral y la satisfacción de los clientes externos, con el propósito de aumentar la competitividad de la empresa.

1.4 Objetivos específicos

1. Identificar la relación existente entre el grado de compromiso del cliente interno y la productividad laboral.

2. Identificar la relación que hay entre el grado de compromiso del cliente interno y la satisfacción del cliente externo.

3. Identificar la relación que existe entre la productividad laboral y la satisfacción del cliente externo.

4. Identificar la relación existente entre la productividad laboral y la competitividad de la empresa.

5. Identificar la relación que media entre la satisfacción del cliente externo y la competitividad de la empresa.

1.5 Justificación de la investigación

El estudio de los factores internos determinantes o condicionantes de la competitividad de las empresas comerciales, es un terreno aún poco desarrollado (Fuentes, 2006), por lo que llevar a cabo esta investigación, es justificable desde diversas ópticas; su relevancia social es alta, ya que las pequeñas empresas están presentes en todas las áreas económicas y dan empleo a gran parte de la población (CONDUSEF, 2013); por lo que su permanencia y desarrollo, resultan básicos para la estabilidad y el desarrollo nacional, al jugar un papel esencial en el entorno económico, presente y futuro de las ramas donde participan activamente, ya sea la industrial, la comercial o la de servicios (Valenzuela, Vázquez, Burgeño y Ojeda, 2016).

Económicamente, su relevancia es alta, ya que contribuyen significativamente a la economía mexicana, dando empleo a más del 72% de la población y aportando el 52% del Producto Interno Bruto (PIB), como se aprecia por los datos presentados en la Figura 1.2.

Figura 1.2 El contexto de las PyMEs en México

Fuente: CONDUSEF (2013)

Por otro lado, en la categoría de las pequeñas empresas, donde los recursos generalmente son más limitados que en las medianas y grandes empresas (Wei-Hin et al, 2014), contar con un modelo estratégico para el desarrollo del cliente interno, permitirá a los gerentes realizar una gestión exitosa, mediante el desarrollo del compromiso de sus clientes internos con la empresa, que permita incrementar la productividad laboral y la satisfacción de sus clientes externos, con el propósito de elevar la competitividad de la empresa.

De la misma manera, sus implicaciones prácticas se ponen rápidamente en evidencia, pues las empresas del sector comercio, son las que más predominan en el panorama económico nacional, ocupando el 49.9% de las unidades económicas; de las cuales, las pequeñas empresas comerciales, reportaron un crecimiento del 17.4% y un aumento del 16.4% en cuanto a personal ocupado, respecto del año del 2008 (INEGI, 2009); por lo tanto, hacer negocios con este tipo de organizaciones representa una excelente oportunidad de desarrollo profesional.

Con base a lo que establece el INEGI (2014) y concretamente en lo referente al sector comercio; en el subsector de ferretería, tlapalería y vidrio al por menor[1], que corresponde a la rama 4671 de la notación del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, SCIAN por sus siglas en inglés, existe un total de 83,000 unidades económicas clasificadas como pequeñas empresas, que dan empleo a 289,441 personas (INEGI, 2009).

En cuanto al beneficio social que puede lograrse, Perea (2013), indica que principalmente de los sectores de la construcción y el comercio proviene la derrama económica, que es uno de los factores que contribuyen a la reactivación de la economía.

Finalmente, en cuanto a su valor académico, el desarrollo del modelo propuesto, representa una opción de aportar un nuevo enfoque en la gestión organizacional con énfasis en el cliente interno, que resulte ad hoc a las características de las pequeñas empresas comerciales del subsector ferretero.

[1] "*El comercio al por menor incluye las unidades económicas dedicadas a la compra (sin transformación) de bienes de consumo final para ser revendidos a personas y hogares. Los comercios al por menor que venden bienes propios son conocidos como agencias, depósitos, tiendas, supermercados, o bien derivan su nombre específico de los productos que comercializan, por ejemplo: estaciones de gasolina, tlapalerías, etcétera*" (INEGI,2015)

1.6 Alcances y limitaciones

Alcances

En referencia al alcance de la investigación, se puede establecer que:

a) Se orienta exclusivamente hacia las organizaciones que estén incluidas en la categoría de pequeñas empresas (Nacional Financiera, 2008; CONDUSEF, 2013) del sector comercial, especialmente las de la rama o subsector 4671, ferretería, tlapalería y vidrios al por menor (INEGI, 2009, 2015) y en concreto al área de ferretería, (subsector 467111 del SCIAN).

b) Para realizar el estudio de campo que sustente la presente investigación, se han tomado en consideración las pequeñas empresas ferreteras de las ciudades mexicanas más competitivas (IMCO, 2014), que están registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) de la Secretaría de Economía (SIEM, 2010) bajo la denominación del subsector 467111 (INEGI, 2009).

c) Se orienta especialmente hacia factor humano de la empresa, que corresponde al cliente interno de la misma.

Limitaciones

Entre las limitaciones que afectan el estudio, se consideran los siguientes aspectos:

a) Se depende de los datos que aporten los clientes, internos y externos, así como los gerentes de las pequeñas empresas comprendidas en el estudio.
b) El espacio geográfico, que por la extensión del territorio nacional, resulta difícil de cubrir en su totalidad; por lo que sólo se incluyen las ciudades más competitivas.
c) Para llevar a cabo la validación del modelo, se dependerá de la voluntad de los gerentes y seguramente de la autorización de los inversionistas.
d) A pesar del potencial del modelo para adaptarse a las pequeñas empresas comerciales en general, por razones prácticas y limitaciones de tiempo, tentativamente se implementará, en una pequeña empresa comercial del subsector ferretero.
e) El tiempo disponible para la culminación del estudio corresponde a un año calendario.
f) Por la escasa disponibilidad de recursos, no es posible cubrir el total del territorio nacional.

g) Por razones de seguridad de los informantes, no se enfoca en los aspectos económicos concretos de las empresas.
h) Considerando que los recursos y capacidades de las empresas, así como su permanencia en el mercado, se incrementan en función de su tamaño (Trinidad, 2009), se elegirán las pequeñas empresas que mayor número de empleados tengan, y que se ubiquen en las ciudades elegidas con base en el criterio de competitividad.
i) Prácticamente no existen bases de datos que permitan explorar lo que ocurre al interior de las empresas latinoamericanas en lo que se refiere a productividad laboral y a los puntos específicos sobre el fomento a la productividad, su medición y la distribución de las ganancias generadas a partir de una mejor productividad (OIT, 2010)

1.7 Organización del estudio

El documento final está organizado en seis capítulos, donde el primero de ellos, corresponde al propósito y organización, en el que se plantea el problema a investigar, las preguntas de investigación que llevan a establecer tanto el objetivo general como los objetivos particulares, así como los alcances y sus limitaciones del estudio, como elementos centrales.

El capítulo dos, referente al marco teórico, sirve para establecer los aspectos teóricos más relevantes para abordar el estudio, eligiendo la postura que el investigador considere más adecuada para el desarrollo del trabajo.

El capítulo tres, relativo al estado del arte, plasma los resultados de investigación de frontera, a fin de conocer lo que se ha escrito sobre el tema de investigación y lo más importante, lo que al respecto falta por hacer, a fin de establecer la aportación a la ciencia que se pretende realizar con la investigación.

El capítulo cuarto correspondiente a la metodología, que establece las pautas necesarias para contrastar las hipótesis establecidas y dar solidez a la investigación.

El quinto capítulo, tendiente a presentar los resultados alcanzados por la investigación tras la aplicación de la metodología; concretamente corresponde a la presentación del modelo estratégico propuesto para las PyMEs del subsector ferretero.

Se termina el documento con las conclusiones alcanzadas tras la culminación de la investigación y donde se plantea el trabajo futuro que puede generarse a partir del presente estudio.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

El estudio de la competitividad de la empresa ha sido abordado tradicionalmente desde dos disciplinas académicas diferentes: la económica y la administrativa; esta última con fuerte énfasis en la gestión estratégica. Sin embargo y a pesar de la evidente complementariedad entre ambas, regularmente se han ignorado las aportaciones de la una para con la otra (Fong, 2005); tal situación, comenta el autor, se ha debido al alto nivel de abstracción y generalidad de la teoría económica normativa, que no refleja las condiciones que los gestores de las empresas deben enfrentar para establecer sus estrategias.

Relacionado con las diferencias, entre ambos enfoques, Porter (1981) destaca que:

> *En la estrategia, el interés se centra en apoyar los resultados de la empresa desde una perspectiva privada o particular; mientras que en la teoría económica, el objetivo es lograr el máximo bienestar social, lo que puede estar incluso, en contra de los intereses particulares de algunas empresas.*

De acuerdo con Fong (2005), para comprender por qué algunas empresas gozan de beneficios extraordinarios, incluso en el largo plazo, se desarrollaron diversas teorías sobre la generación de la ventaja competitiva; entre ellas, dos han sido las que mayor repercusión han tenido: la teoría estructural de Porter y la teoría de recursos y capacidades de Penrose.

Cada una de esas teorías, aun por separado, cuentan con suficiente evidencia empírica para demostrar su validez; sin embargo, si se conjuntan ambas, se puede explicar mejor el fenómeno de la persistencia de beneficios extraordinarios (Fong, 2005).

Para remarcar aún más la importancia de la teoría de recursos y capacidades, Fong (2005) señala que los factores internos de la empresa, explican un porcentaje mayor de la varianza en la tasa de beneficios, en comparación con los factores externos a la misma; por lo tanto, concluye que la teoría de recursos y capacidades se considera la mejor explicación disponible del éxito de las empresas.

En este sentido, el apartado siguiente contiene algunos de los planteamientos más relevantes de la teoría de recursos y capacidades.

2.1 Teoría de recursos y capacidades

Una de las perspectivas que en los últimos años ha recibido gran atención dentro del campo de la gestión empresarial, es la denominada teoría de recursos y capacidades, la cual se caracteriza por considerar que son tales recursos y capacidades distintivas de las empresas, las que permiten generar las condiciones para enfrentar a la competencia y alcanzar un exitoso desempeño económico (Valenzuela et al., 2016).

Reafirmando lo indicado en el párrafo previo, Leiblein (2011) indica que son tres las explicaciones más comunes respecto a las diferencias obtenidas en los resultados empresariales: los factores estratégicos del mercado, los recursos con los que cuenta la empresa y las capacidades dinámicas que tienen.

Desde estas perspectivas planteadas por Leiblein (2011), se comparten un conjunto de situaciones comunes; a saber:

- *Existen diferencias entre las empresas para acceder, organizar y controlar sus recursos productivos;*
- *Los factores del mercado, condicionan la aparición de estas diferencias;*
- *Las diferencias en los recursos, las condiciones de los factores del mercado y las habilidades organizacionales explican, al menos parcialmente, las diferencias de rendimiento entre los competidores cercanos.*

Con base a lo anterior, puede vislumbrarse un área de oportunidad para la gestión de los recursos y capacidades de las empresas; que le permitan a las organizaciones capturar parte del valor que crean para la sociedad.

En congruencia con ello, Chiva y Camisón (2002) plantean que la teoría de recursos y capacidades, engendrada básicamente por Penrose y Wernefelt, resalta que los recursos entre las empresas son heterogéneos y que existe una imperfecta movilidad de los mismos, lo cual puede explicar las diferencias de rentabilidad entre las empresas.

Dicen también los citados autores, que la teoría de recursos y capacidades, tiene un enfoque fundamentado en la tradición económica, e incorpora especialmente elementos de los enfoques evolucionistas (Calderón y Hartmann, 2010) y de las teorías económicas del comportamiento administrativo.

Tomar en cuenta que los administradores logran las metas a través de otras personas, y por lo tanto su orientación es fundamentalmente dinámica y está más ocupada en la eficiencia que en el poder del mercado, permite entender las necesidades de que sus análisis se centren principalmente en los aspectos internos de la empresa, que son más controlables que los aspectos externos (Chiva y Camisón, 2002).

Chiva y Camisón (2002) indican en relación a la definición de recursos y capacidades, que no parece existir una clara delimitación; pues en el sentido amplio, los recursos se entienden como los medios que le sirven a la empresa para alcanzar un objetivo marcado de antemano, por lo que tal acepción incluiría también al concepto de capacidad; sin embargo, en el sentido estricto, los recursos, sólo incluyen el conjunto de factores disponibles, que son poseídos o controlados por la empresa y por lo tanto, dicha definición distingue el concepto de recurso del concepto de capacidad.

Una vez marcada tal distinción entre ambos conceptos, se entiende que las capacidades corresponden a las competencias de la empresa para gestionar y desplegar sus recursos en combinaciones adecuadas, empleando procesos organizativos para lograr la culminación de alguna tarea determinada (Chiva y Camisón, 2002).

Con la finalidad de plantear una clasificación de los recursos organizacionales, Chiva y Camisón (2002), indican que éstos se dividen en recursos tangibles, que comprenden tanto a los recursos físicos como a los financieros y los recursos intangibles, que son entendidos como aquellos que están basados en la información.

Sin embargo, Aaker (1989) propone una subdivisión más específica de los recursos intangibles, diferenciando aquellos recursos intangibles que pueden materializarse en activos y cuya propiedad está protegida legalmente, como las patentes, marcas y licencias, entre otros; y los recursos intangibles no protegidos legalmente, como son la cultura, la reputación, el conocimiento, las habilidades y las capacidades.

De lo anterior, puede resaltarse la gran importancia que tienen estos recursos organizacionales, para desarrollarlos y cuidarlos, ya que pueden llegar a constituirse en detonantes de ventajas competitivas de la organización, a pesar de no estar legalmente protegidos.

Así mismo, las capacidades están unidas al capital humano (Fernández y Vallés, 2006) y se apoyan sobre todo en actividades intangibles, que determinan la trasformación de las entradas en salidas, crean valor agregado y determinan la eficiencia y el grado de innovación de la empresa; por lo tanto, resultan vitales para la organización (Chiva y Camisón, 2002).

En el mismo sentido y de acuerdo con Camisón y Boronat (2004), las capacidades, al igual que las rutinas que las sustentan, se organizan jerárquicamente, de modo que existen:

a) Las de primer nivel o estáticas, que se asocian a actividades funcionales de la empresa.

b) Las de segundo nivel o dinámicas, relativas al cambio e innovación para facilitar la interacción entre las actividades funcionales y que se vinculan con el desarrollo de nuevos productos.

c) Las de tercer nivel o de aprender a aprender y de aprender más rápido que la competencia.

Para resaltar la importancia de la teoría de recursos y capacidades, es necesario resaltar que la simple posesión de recursos por parte de una organización, no explica su potencialidad; ya que es importante la forma en que éstos se combinan y explotan (Chiva y Camisón, 2002), por lo que tal planteamiento distingue entre la simple posesión del recurso y la capacidad de utilizar, en forma eficiente y eficaz, los servicios que el mismo puede prestar.

A nivel micro, indica Rosas (2008), la capacidad administrativa se manifiesta a partir del número de recursos humanos con que cuenta la organización, así como las características de estos recursos; es decir, el tipo de personal, el tipo de contratación, el tiempo de dedicación, la idoneidad del perfil; además de la forma de reclutamiento, la promoción, el ascenso, los salarios, el escalafón, la capacitación y los sistemas de premios y castigos.

Desde una óptica distinta, Ferrer (2005) resalta el pensamiento de Hamel y Prahalad, quienes indican que las organizaciones centran sus recursos y esfuerzos en objetivos estratégicos orientados en dos direcciones principales: desarrollar sus competencias básicas y hacer crecer la organización mediante las competencias desarrolladas para obtener retornos sobre la inversión; mientras que, Abdel y Romo (2005) dicen que la ventaja comparativa es impulsada por las diferencias en los costos de los insumos, como la mano de obra o el capital;

mientras que la ventaja competitiva, es impulsada por las diferencias en la capacidad de transformar estos insumos en bienes y servicios para obtener la máxima utilidad.

Por tanto, resulta necesario para las empresas poner especial atención en la identificación, desarrollo, protección y aplicación de aquellos recursos y capacidades (Camisón y De Lucio, 2011) superiores que les proporcionen ventajas competitivas, sostenibles en el tiempo.

2.2 Satisfacción laboral de los clientes internos

Existen diferentes teorías que tratan de explicar la satisfacción laboral; al respecto, Pérez y Azzollini (2012), hacen un recorrido sintético del concepto y sus teorías asociadas, explicitando los aspectos más relevantes que han sido considerados como factores de impacto en el campo de la satisfacción laboral.

Para Pomirleanua y Mariadoss (2015), la satisfacción laboral se concibe como un estado emocional, positivo, que refleja una respuesta afectiva en la situación de trabajo; concretamente en relación con los vendedores, dicen que la satisfacción laboral es influida por el soporte organizacional percibido; mientras que otras concepciones enfatizan el estado afectivo y emocional relativo al trabajo y a las características propias del ambiente donde se labora.

Así mismo, Pérez y Azzollini (2012), indican que la teoría de las expectativas de Vroom, postula que la relación entre esfuerzo y desempeño, es mediada por las percepciones, los rasgos y las capacidades de los seres humanos.

Por su parte Lawler, estimaba que la satisfacción laboral se determina por la diferencia entre todo lo que la persona siente que debe recibir por su trabajo y lo que realmente recibe; en tal sentido, se identifican dos dimensiones; por un lado, los aspectos internos del trabajo, relacionados directamente con los sentimientos que despierta el trabajo por sí mismo, como sentimientos de logro, autoestima, independencia y control; y por el otro lado, se incluyen los aspectos externos al trabajo, relacionados indirectamente con él, tales como el salario y la promoción (Pérez y Azzollini, 2012).

A modo de síntesis, la satisfacción laboral se puede enfocar desde dos aproximaciones; una unidimensional que la considera como una actitud hacia el trabajo en general; y la otra

multidimensional, que considera la satisfacción con aspectos específicos del trabajo, y que está determinada por diferentes condiciones antecedentes y donde cada faceta del trabajo puede medirse de forma independiente. Entre esas facetas están, la satisfacción con la supervisión, la organización, los compañeros, las condiciones del trabajo, el progreso en la carrera, las perspectivas de promoción, la paga, los subordinados, la estabilidad en el trabajo, el tipo de trabajo, la carga laboral y el desarrollo personal (Pérez y Azzollini, 2012).

Uno de los aspectos a tener en cuenta por las organizaciones, es que a mayor conflicto entre el trabajo y la vida familiar, los empleados tienden a experimentar menor satisfacción laboral, tal como lo indican Pérez y Azzollini (2012), lo que deja abierto un resquicio de oportunidad para la gestión de las organizaciones, considerando que existe una relación negativa entre la satisfacción laboral y el conflicto entre el trabajo y la vida familiar.

Existen diversas herramientas que miden la satisfacción laboral; entre ellas, se encuentran los cuestionarios de Satisfacción Laboral S10/12, S20/23 y S4/82, que fueron elaborados en la década de 1980 en la Universitat de València, tales instrumentos consideran fundamentos psicológicos y laborales que inciden en la satisfacción e insatisfacción en las organizaciones laborales (Meliá y Peiró, 1998).

Estos cuestionarios, mencionan los citados autores, fueron diseñados desde una perspectiva científica, pero con una vocación inmediata hacia la aplicación práctica y profesional, razones por las que se han convertido en alternativas frecuentemente utilizadas para obtener una evaluación adecuada, asequible y correcta del estado de la satisfacción laboral en una empresa.

Los cuestionarios, están concebidos de un modo versátil, lo que los hace útiles en empresas de toda índole; tanto en el sector industrial como de servicios, permitiendo la comparabilidad de los datos a través de departamentos, sectores, tipos de empresas o zonas geográficas (Meliá y Peiró, 1998).

El cuestionario de satisfacción laboral S20/23, se presenta en su versión completa en el Anexo 1 y corresponde a uno de los instrumentos aplicado para el desarrollo de este estudio de investigación.

Se ha identificado una significativa correlación positiva entre la satisfacción laboral con el compromiso organizacional de los trabajadores (Suma y Leisha, 2013; Gómez, Recio, Ávalos y González, 2013), razón para abordar dicho tópico en la siguiente sección.

2.3 Compromiso organizacional del cliente interno

El compromiso organizacional al igual que la satisfacción laboral son condicionantes en el comportamiento de los empleados dentro de las organizaciones; ambos aspectos determinan enraizamiento, arraigo y permanencia de las personas; además propician comportamientos de eficacia, diferenciación, innovación y adaptación (Gómez et al., 2013).

El compromiso organizacional o engagement, como se le conoce, se define como un estado mental positivo de plenitud, que incluye vigor, dedicación y absorción, como dicen Bakker y Demerouti (2008), quienes además afirman que el trabajo y los recursos personales resultan ser los mejores predictores del engagement; tales recursos, dicen los autores, adquieren su relevancia en el contexto de las altas demandas laborales de la actualidad y consideran que los colaboradores más comprometidos son más creativos, más productivos y están dispuestos a aportar un esfuerzo adicional para la realización del trabajo, contribuyendo a mejorar su desempeño, su productividad (Soane, Truss, Alfes, Shantz, Rees y Gatenbytt, 2012) y aumentar la satisfacción del cliente (Bakker y Demerouti,2008).

Consistentemente, Flecher, Robinson, Truss, Alfes, Holmes, Madden, Buzzeo y Currie (2014), consideran el engagement como la actitud positiva que mantiene el empleado hacia la organización y sus valores y especifican que los empleados comprometidos, piensan y actúan de forma positiva acerca del trabajo que realizan, de las personas con las que trabajan y de la organización misma.

Meyer, Allen y Smith, definen el compromiso organizacional, como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización; tal relación presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. El modelo tridimensional que desarrollaron los citados autores, incluye las dimensiones de compromiso afectivo, compromiso de continuidad y compromiso normativo, con seis variables cada una (Gómez et al., 2013).

Para realizar la medición del engagement, existen varios instrumentos entre los que destaca la Escala de compromiso laboral de Utrecht (UWES, por sus siglas en inglés), en dos versiones principales, UWES-17 y UWES-9; tales instrumentos incluyen tres dimensiones del compromiso, el vigor, la dedicación y la absorción (Müller, Pérez y Ramírez, 2013:165; Bakker y Demerouti, 2008:210). El cuestionario UWES 17, se presenta en el anexo 2.

Otra de las escalas para medir el compromiso laboral, es la ISA Engagement Scale, que contempla tres dimensiones del compromiso; la intelectual, la social y la afectiva; medidos por nueve preguntas, presentadas mediante una escala de Likert de siete puntos; esta esta escala, puede aplicarse tanto al ámbito de los negocios como al académico (Soane et al., 2012).

Se considera que el grado de compromiso del cliente interno, que contiene un componente racional y otro emocional, tiene efectos positivos en dos aspectos, la mejora del desempeño y la decisión de permanencia en la empresa.

2.4 Productividad

En términos generales, la productividad, es una medida de la eficiencia con que se utilizan y combinan los factores productivos y los insumos para producir una determinada cantidad de bienes y servicios. Consecuentemente, la productividad laboral o productividad del trabajo, corresponde a la relación entre las ventas y la cantidad de trabajo incorporado en un tiempo determinado (INEGI, 2015:1) y considera para su cálculo el monto de las ventas, las horas trabajadas para lograrlas y el número de trabajadores que intervinieron para ello.

La productividad, se entiende como la relación entre la producción de bienes, en el caso de una empresa manufacturera o las ventas realizadas, en el caso de los establecimientos de servicios, con las cantidades de insumos utilizados; de tal manera que el concepto de productividad es igualmente aplicable a una empresa industrial o a una de servicios; a un comercio o a una industria e incluso al agregado de la economía (INEGI, 2002).

Cabe resaltar que el índice que representa la productividad, expresa cuánto producto, generan los insumos empleados en una actividad económica determinada; lo que permite identificar los cambios que en el tiempo se presentan en esa relación; sin embargo, cuando el enfoque se fija en la productividad laboral, ésta puede entenderse como la relación entre producto del trabajo generado y los insumos laborales requeridos para hacerlo (INEGI, 2002).

La productividad puede considerarse también como la medida global del desempeño de una organización (Prokopenko, 1999; Quijano, 2006), mientras que desde el punto de vista gerencial, la productividad es entendida como una razón entre las salidas y las entradas, por lo que corresponde a una variable orientada al resultado, el cual está influenciado por la conducta de los trabajadores y de algunos otros aspectos ajenos al entorno de trabajo.

Otros autores han señalado el enfoque sistémico de la productividad y la influencia de las personas en ésta (Ugah, 2008), entendiendo que la productividad de una organización está afectada por ciertas características y comportamientos del individuo, en las cuales están inmersos procesos psicológicos y psicosociales (Cequea, Rodríguez y Monroy, 2011). Estos autores, proponen el Cuestionario de Eficacia Organizacional (EFO) para medir la productividad del factor humano, que es el instrumento empleado en este estudio y que se presenta en el anexo 3.

Desde tales conceptos, se hace necesario resaltar que finalmente, son las personas, quienes en el ejercicio de su voluntad, toman las decisiones, con base a sus capacidades, para disponer de los medios o recursos, en función de generar resultados que aterricen ya sea en términos de bienes o de servicios (Cequea et al, 2011); tales decisiones tienen un impacto relevante en la productividad; lo que a su vez corresponde a uno de los factores asociados con la competitividad organizacional (Cantillo y Daza, 2011).

Desde el INEGI (2002), se establece que es importante el incremento de la productividad a nivel micro, por tres razones particulares:

1) porque provoca una reacción en cadena al interior de la empresa, que abarca una mejor calidad de los productos, mejores precios, estabilidad laboral de los empleos, permanencia de la empresa, mayores beneficios y mayor bienestar colectivo (Figura 2.1)

2) Porque sólo a través del incremento de la productividad, es que puede darse un crecimiento sobre bases económicas sanas y finalmente,

3) Porque la productividad proporciona un margen de maniobra para que puedan darse aumentos en los salarios; sin generar efectos contraproducentes en la empresa.

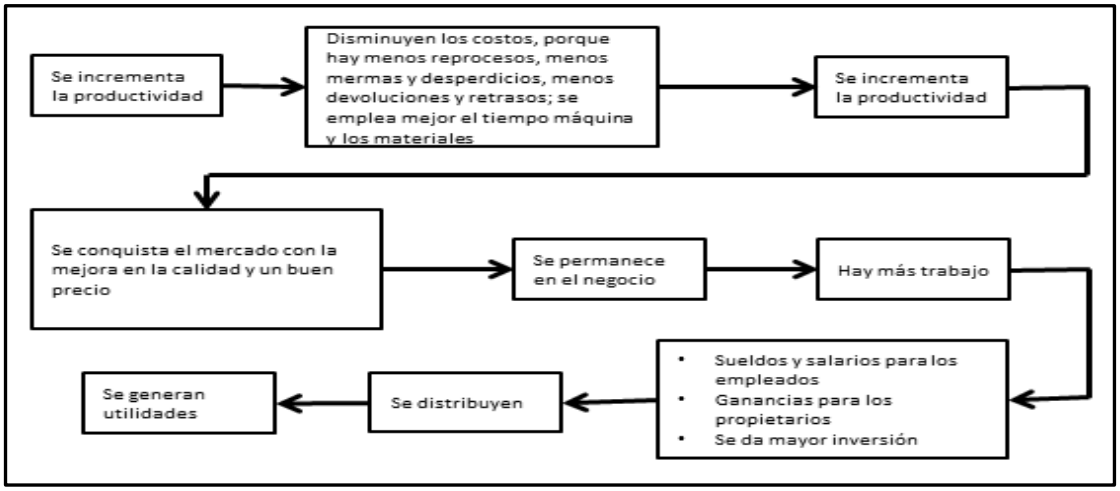
Finalmente, de acuerdo también con INEGI (2002), cuando sólo se toman en cuenta los factores de la producción, los indicadores de productividad que se pueden generar son:

a) El indicador de Productividad Total de los Factores (PTF), que mide la participación conjunta de los factores productivos en el volumen de la producción y

b) Los indicadores parciales de productividad (IPP), que son los más comúnmente utilizados y que en su construcción sólo consideran algunos de los factores productivos; siendo los más importantes de este tipo los que miden la productividad laboral o del trabajo y la productividad del capital.

La Figura 2.1, presenta de manera gráfica la cadena de beneficios que se obtienen a partir de conseguir una mayor productividad dentro de las organizaciones.

Figura 2.1 Cadena derivada de una mayor productividad



Fuente: INEGI (2002)

Para este estudio, se tomarán en consideración básicamente los IPP, dejando fuera del alcance el indicador de PTF.

Desde un contexto culturalmente diferente, el asiático, indican Tan y Tan (2014), que SPRING Singapur, una agencia gubernamental de ese país, dice que las PyMEs actualmente emplean el 70% del total de la fuerza de trabajo de Singapur y constituyen el 99.4% de total de entidades empresariales; asimismo, tales PyMEs aportan más del 50 % del PIB a su economía; de donde el 48% de sus ingresos totales se generan en el extranjero, lo que refleja una mayor internacionalización de ese tipo de empresas (Straits Times, 2012).

En cuanto a la productividad de las PyMEs de Singapur, comparadas con las multinacionales establecidas en aquél país; Tan y Tan (2014), consideran que las deficiencias en la capacidad de gestión, la ineficiencia en la prestación de los servicios y la organización de

los procesos de producción, son los principales factores que inciden negativamente en sus bajos niveles de productividad.

Otro de los aspectos importantes que deben abordarse en este estudio, es el referente a la satisfacción de los clientes externos y la lealtad que ellos puedan desarrollar hacia la organización y sus productos o servicios, que son la razón de ser de la empresa misma y factor relevante en el logro de sus metas y objetivos.

2.5 Satisfacción y lealtad de los clientes externos

2.5.1 Satisfacción de los clientes externos

Si se mira la empresa desde afuera, se podrá observar que ésta genera expectativas (Vives y Peinado, 2011:40) en los ámbitos tanto externo como interno; ya sea de demanda de empleo o la creación de situaciones sociales, culturales y ambientales, antes inexistentes en la comunidad en la que tiene presencia. La satisfacción del cliente, está en relación con el cumplimiento de sus expectativas y en tal sentido resulta importante considerar que curiosamente las empresas mismas son las que generan esas expectativas a través de su publicidad y sus promesas (Whitehouse, s/f).

La satisfacción del cliente interno debe ser prioritaria para los gestores de las pequeñas empresas; puesto que a partir de ello, puede empezar a conformarse una cadena de excelencia en el servicio que impacte positivamente en la satisfacción de los clientes externos (Salvador, 2009), ya que finalmente son ellos, los que a través de sus decisiones de compra, determinan si una empresa subsiste o incluso si pierde su vigencia en el mercado.

Por lo tanto, cabe destacar lo que dice Salvador (2009), para quien desde su óptica, la excelencia en el servicio puede lograrse únicamente después de haberla logrado internamente; condición que resalta la importancia del cliente interno en el proceso evolutivo de cualquier organización.

El concepto de satisfacción, ha sido abordado por diferentes autores y ha presentado una evolución a lo largo del tiempo; sin embargo, el procesador de información común ha sido siempre el ser humano, como cliente o consumidor, por lo que se implica un componente emocional propio del sujeto; Morales y Hernández (2004) presentan de manera amplia la

evolución del constructo de satisfacción; que considera que el uso de distintos estándares enriquece la explicación de la satisfacción.

La satisfacción del cliente, se ha definido como el grado en que el desempeño percibido de un producto o servicio, concuerda con las expectativas del comprador; si el desempeño del producto no alcanza las expectativas, el comprador queda insatisfecho (Romero y Romero, 2006).

Tomando en cuenta lo que dicen Kotler y Armstrong (2001), la satisfacción del cliente tiene diferentes grados; si el desempeño del producto o servicio coincide con las expectativas, el cliente estará satisfecho; si el desempeño excede las expectativas, el cliente estará muy satisfecho.

Desde la norma ISO 9000-2005, ya se definía la satisfacción del cliente como la percepción sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos, necesidades o expectativas establecidas; conceptos compartidos actualmente por la norma mexicana NMX-CC-9000-IMNC-2008.

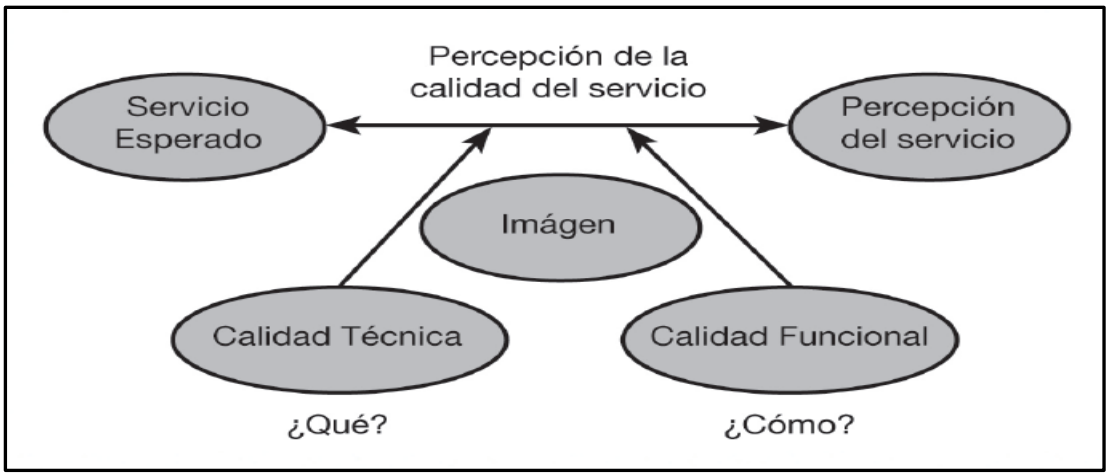
Resulta claro que la satisfacción del cliente representa un diferencial, positivo o negativo entre sus expectativas y sus percepciones respecto de sus requisitos (Vives y Peinado, 2011; Romero y Romero, 2006), por lo que para mejorar la satisfacción del consumidor, se hacen necesarias dos actividades que la empresa debe llevar a cabo: identificar los atributos que comunican valor al consumidor y por otro lado, medir las expectativas, percepciones de desempeño y percepciones de la importancia de cada uno de los componentes del valor; es decir, mantener un equilibrio adecuado entre la calidad del producto o el servicio y su costo (Lamb, Hair y McDaniel, 2011).

Continuando con el tema de la satisfacción de los clientes, básicamente existen dos formas de llevar a cabo la medición de su satisfacción; la medición directa, donde el cliente es fuente primaria de la información sobre su percepción del servicio o producto; y la medición indirecta, en la que la misma empresa colecta información pasada y presente del cliente, con base a indicadores preestablecidos (Aguilar, 2011). Cada una de esas formas, tienen ventajas y desventajas, por lo que pueden emplearse en forma complementaria para obtener mejores resultados.

Para llevar a cabo la medición de la satisfacción del cliente, se han destacado principalmente dos escuelas: la nórdica y la americana (Duque, 2055). La escuela nórdica de Grönross, propone su propio modelo; que relaciona la calidad con la imagen corporativa y plantea que la calidad percibida por los clientes, se integra por la calidad técnica y la calidad funcional (qué se da y cómo se da); por otro lado la escuela americana de Parasuraman, Zeithaml y Berry, propone un modelo conocido como SERVQUAL (Service quality), que corresponde al modelo más utilizado en el ámbito académico; la medición toma por separado las expectativas y las percepciones del cliente, que toman en consideración cinco dimensiones diferentes.

En la Figura 2.2 se presenta el Modelo Nórdico, que considera la calidad del servicio percibida como la evaluación de las dimensiones de la calidad.

Figura 2.2 Modelo Nórdico

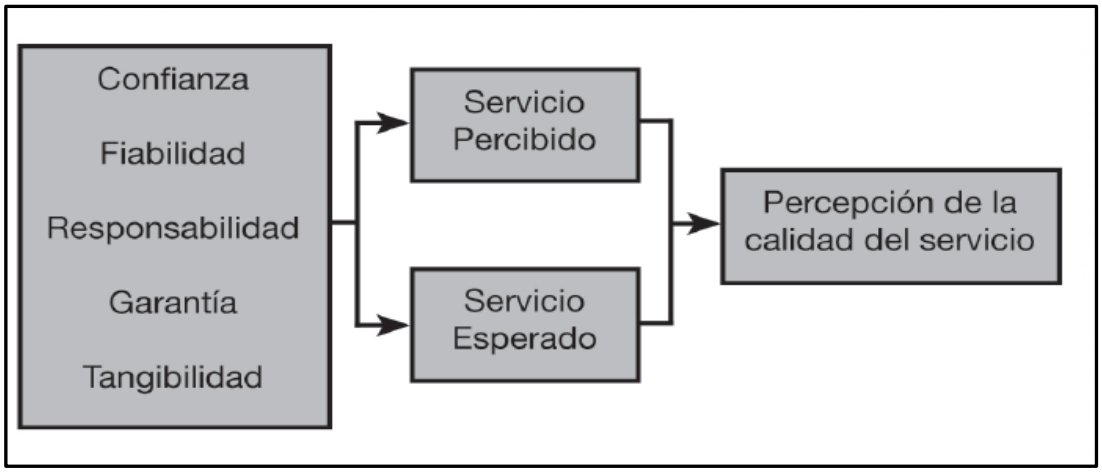


Fuente: Duque (2005)

El modelo SERVQUAL, considera cinco dimensiones: confianza, fiabilidad, responsabilidad, garantía y tangibilidad; este modelo establece que la percepción de la calidad del servicio, corresponde al diferencial entre el servicio, que es percibido por el cliente y el servicio esperado.

En la Figura 2.3, que aparece en la página siguiente, se presenta el modelo SERVQUAL, con sus respectivas dimensiones.

Figura 2.3 Modelo SERVQUAL, de Parasuraman, Zeih y Barry



Fuente: Duque (2005)

A partir del modelo SERVQUAL, Cronin y Taylor, desarrollaron la escala SERVPERF (Service performance), que se considera más precisa que SERVQUAL y se basa exclusivamente en la valoración de las percepciones, dejando de lado las expectativas que no fueron claramente definidas en SERVQUAL (Duque, 2005; Barrera, 2010).

En el anexo 4, se presenta la versión original de ServPerf, con todas sus dimensiones.

2.5.2 Lealtad de los clientes externos

García y Gomes (2015) dicen que los clientes experimentan distintos niveles de satisfacción o insatisfacción después de cada experiencia de servicio, de acuerdo con el grado en que se cumplieron o superaron sus expectativas; lo que les permitirá convertirse ya sea en promotores o en detractores del producto o servicio obtenido. Por lo tanto, es necesario entender que la lealtad del cliente, no se logra con la simple satisfacción; porque seguramente esos clientes satisfechos se irán con la competencia cuando aparezca una mejor opción (García y Gomes, 2015).

En la actualidad, es muy grande la importancia de la base de clientes en la rentabilidad de las organizaciones, por lo que el objetivo para las empresas debe ser lograr una alta satisfacción de los clientes ya que una parte de los investigadores la consideran antecedente de

su lealtad (Valencia y Castillejo, 2011), que propicia que ellos mismos se conviertan en promotores de los productos y servicios que la empresa ofrece.

En busca de conocer la lealtad del cliente, Reichheld (2003,2008), propone como indicador el Net Promoter Score (NPS); un número generado a partir de las respuestas de los clientes a una única pregunta: "*¿Hasta qué punto recomendaría el producto o servicio ofrecido a sus colegas, amigos o familiares?"*.

La respuesta, se presenta en una escala de valores enteros en el rango de cero a diez puntos (García y Gomes, 2015). A partir de la respuesta, se ubica al cliente en una de tres categorías posibles: los detractores, ubicados entre cero y seis puntos y que representan clientes insatisfechos que desaconsejarán los productos o servicios y por tanto debieran ser contactados para tratar de recuperarlos; los pasivos, en la escala entre siete y ocho puntos, representan a los clientes simplemente satisfechos; y los promotores que están entre los ocho y los diez puntos y que recomendarán los productos o servicios de la empresa (García y Gomes, 2015).

Debe resaltarse que el NPS, no es una medida de la satisfacción de los clientes externos; sino una métrica que indica su lealtad a la empresa; el rango de valores del NPS, varía desde -100, que representa la peor situación en la que los clientes serán sus detractores; hasta 100, que significa que sus clientes serán sus propios promotores (Richheld, 2003).

En la Figura 2.4, se indica la fórmula para obtener el NPS.

Figura 2.4 Cálculo del NPS

$$NPS = PctCtesPromotores - PctCtesDetractores$$

Donde:

$PctCtesPromotores$ = NumCtesPromotores / Total de consultas * 100

$PctCtesDetractores$ = NumCtesDtractores / Total de consultas * 100

Fuente: Elaboración propia a partir de: http://www.npscalculator.com/es (2016)

2.6 Ciclo de servicio al cliente

Para alcanzar la plena satisfacción del cliente, superar sus expectativas y hacerle sentir que recibe un servicio especial, se requiere identificar cada uno de los momentos en que una parte de la organización se pone en contacto con él; lo que se conoce en la literatura como momentos de verdad, que le permiten formarse una impresión de la empresa (Martínez, 2013); el mismo autor indica, que la evaluación del servicio requiere obtener hechos y datos sobre la calidad brindada al usuario, identificando los diferentes momentos de verdad.

Para identificar el ciclo del servicio al cliente, es necesario responder como mínimo a los siguientes planteamientos, ¿dónde establece el primer contacto el cliente?, ¿quién interactúa en primera instancia con él?, ¿en qué momento se presenta la interacción?, ¿cómo es esa interacción?, ¿en qué lugar se presenta la interacción?; estos cuestionamientos permitirán identificar los puntos de contacto crítico que deben gestionarse para la atención del cliente.

El ciclo de servicio, se suele representar mediante un mapa, que representa los momentos de verdad a medida que los experimentan los clientes; tal ciclo de servicio, se activa cada vez que un cliente entra en contacto con la empresa.

Para representar el ciclo de servicio, se dibuja un circulo y en forma secuencial se van señalando cada uno de los momentos de contacto o momentos de verdad que vive el cliente, se les numera y se les visualizad desde la óptica del comprador. La excelencia en el servicio está relacionada con los principios, valores y procesos de una organización; por lo que es importante destacar que toda empresa que busque satisfacer las necesidades de sus clientes, deberá realizar esfuerzos día tras día hasta convertirlos en su razón de ser (López, Gil y Guerra, 2014).

Una vez que todas las personas que participan en el ciclo del servicio, a través de los momentos de verdad, reconocen cómo su desempeño y actitudes impactan positiva o negativamente en la imagen y sensación del cliente, tienden a mejorar y a reconocer que del trabajo en equipo depende que el cliente regrese.

El servicio al cliente, es el establecimiento y la gestión de una relación de mutua satisfacción entre el cliente y la organización; requiere de interacción y retroalimentación entre

personas durante todo el ciclo de servicio, a fin de mejorar las experiencias que el cliente tiene con el servicio; pero sin perder la eficiencia operacional de la organización (Duque, 2005).

2.7 Momentos de verdad

Si hasta hace poco el objetivo era lograr la satisfacción del cliente, es una realidad que hoy un cliente satisfecho espera más, por lo que hay que sorprenderlo y deleitarlo; para lo cual debe tenerse presente que el cliente exige calidad, espera alto desempeño y debe descubrir que sus expectativas son superadas.

Por lo tanto, las organizaciones, no sólo deben fomentar la calidad del servicio percibida, sino que deben cuidar cada una de las transacciones específicas del mismo, ya que las percepciones pueden variar de un momento a otro durante el servicio ofrecido. Cuidar los momentos concretos del acto de consumo puede fomentar la lealtad de los clientes (Morales y Hernández, 2004); por lo tanto, resulta necesario identificar cada una de las fases del ciclo de servicio al cliente, con el fin de medir su satisfacción durante el ciclo completo y no solo al final del proceso de venta.

Desde la perspectiva de Fierros (2012) y relacionado también con dicho ciclo de servicio, existen episodios en los cuales el cliente entra en contacto con cualquier aspecto personal o impersonal de la organización, que le crean una impresión sobre la calidad de su servicio y los componentes de la organización; a esto se le llama momentos de verdad.

La calidad del servicio, ha sido abordada desde tres constructos distintos: la calidad, la satisfacción y el valor; siendo la calidad y la satisfacción los aspectos más estudiados, dejando el concepto de valor en el nivel más bajo de estudio hasta el momento (Duque, 2005).

La pérdida de un cliente no se provoca en un único momento, sino que es provocada por una serie de situaciones insatisfactorias que pueden iniciar desde el momento de contacto y los servicios de soporte que acompañan al bien o servicio principal (Whitehouse, s/f); tal pérdida, implica que la empresa deba buscar nuevos clientes, con el costo que esto implica en gastos de publicidad y campañas de mercadeo; pero más preocupante resulta el hecho de que cuando el cliente se va, también se lleva las ganancias potenciales para la empresa, junto con la posibilidad de crecimiento para la misma.

En tal sentido, para las empresas, debe resultar significativa la estadística que indican Romero y Romero (2006), quienes plantean que la mayoría de las empresas pueden llegar a perder el 50% de sus clientes cada 5 años, y de ese porcentaje perdido, hasta el 70% se puede atribuir a una mala relación con el cliente.

2.8 Competitividad organizacional

Con un claro enfoque macro, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), considera que los tres pilares más importantes para la competitividad de los países, son la calidad del ambiente macroeconómico, la calidad de las instituciones públicas y la capacidad tecnológica (Perea, 2013).

Haciendo referencia a otra de las múltiples definiciones que se han propuesto, Martínez, Palos, García y Ramos (2013), resaltan que para la OCDE, la competitividad es la capacidad de las compañías, industrias, regiones, naciones o regiones supra nacionales, de generar, mientras que están expuestos a la competencia internacional, altos niveles de ingresos (relativos) y empleo, sobre bases sostenibles.

En el ámbito mexicano, la Secretaría de Economía (SE), considera que la competitividad está en función de la calidad del ambiente económico e institucional para el desarrollo sostenible y sustentable de las actividades privadas y del aumento de la productividad; mientras que al nivel de empresas, se entiende como la capacidad para mantener y fortalecer su rentabilidad y participación en los mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen (DOF, 2015).

Sin embargo, para abordar adecuadamente el concepto de competitividad, es necesario empezar por determinar el nivel de análisis en el que los agentes económicos se ubican de acuerdo a su nivel de agregación, como comentan Lombana y Rozas (2009); ya que al respecto, el concepto de competitividad sistémica (Antonio, 2001; Ferrer, 2005; Gracia, 2006) corresponde a un marco de referencia que identifica cuatro niveles: meta, macro, meso y micro.

En este sentido, Lombana y Rozas (2009), señalan que en el nivel macro se consideran los países como unidad de análisis y su competitividad se mide cuantitativamente mediante su

rendimiento comercial, balanza de pagos, comportamientos de la tasa de cambio, entre otras medidas; mientras que cualitativamente, la competitividad se mide por la actividad científica y tecnológica del país o los resultados de las instituciones de investigación y desarrollo. Es necesario remarcar que los niveles de análisis meta, macro y meso para la competitividad, quedan fuera del alcance del presente estudio de investigación.

Por otro lado, en el nivel microeconómico, que es el foco de atención para este estudio, se encuentran los sectores, las empresas y los productos; en tal nivel, la competitividad se evalúa cuantitativamente, por la participación del mercado, los indicadores de productividad y/o costo, los márgenes de ganancia y/o beneficios netos. Sin embargo, al igual que en el nivel macro, existen mediciones y definiciones cualitativas de competitividad, tales como la investigación y desarrollo, o bien las estrategias gerenciales. (Lombana y Rozas, 2009).

En cuanto al concepto de competitividad organizacional, dicen García y López (2014), que éste ha sido abordado por un gran número de autores; quienes coinciden en destacarla como la capacidad que tiene una empresa para generar ventajas competitivas en la producción de bienes o servicios, para enfrentar la rivalidad suscitada al relacionarse con otra empresa.

Para Perea (2013), la competitividad es la capacidad de la empresa para competir en los mercados y con base a su éxito, ganar una cuota del mercado, crecer e incrementar sus beneficios, generar valor para sus accionistas y riqueza para la sociedad.

Con una orientación hacia las pequeñas empresas [productoras], Maldonado, Hernández y Aguilera (2012), mencionan que la competitividad en las organizaciones se establece por la calidad de los productos que crean, los bajos costos, los tiempos de entrega rápidos y la flexibilidad en sus procesos de producción. En contraparte y como resultado de la combinación de los factores situacionales, propiciado por el actual marco de negocios globales, las empresas no competitivas tienden a desaparecer de la escena del negocio.

Considerando la competitividad de las empresas, como la habilidad que genera la capacidad de diseñar, producir y vender bienes y servicios de formas más atractivas que los competidores, Perea (2013) considera que esa competitividad, la genera la misma organización, mediante sus estrategias, su operación y las relaciones que establece con el mercado.

Vicente (2009), indica que los factores que generan competitividad a nivel micro, son precios más bajos que la competencia, reducción de costos y salarios, incremento de la productividad, calidad en los productos, mejoras tecnológicas en los procesos, adecuada estructura de la organización, gestión eficiente de la producción, desarrollo y sostenimiento de relaciones con otras empresas, instituciones de gobierno y universidades, fomento de la investigación y optimización de las capacidades de los trabajadores.

Según Perea (2013), una empresa competitiva produce artículos y servicios de calidad a precios inferiores que su competencia, busca la rentabilidad a largo plazo y cumple con sus obligaciones con los accionistas, sus trabajadores, sus proveedores, sus acreedores, además de cubrir sus respectivas obligaciones tributarias y con la sociedad misma.

Para Saavedra (2012:101), la competitividad de una empresa depende de la productividad, la rentabilidad, la posición competitiva, la participación en el mercado interno y externo, las relaciones inter empresariales, el sector y la infraestructura regional.

Con el objetivo de dotar de operatividad a lo previamente expuesto y considerando que lo que no puede medirse resulta difícil de mejorar, se han desarrollado diversos modelos para medir la competitividad; uno de ellos es el cuestionario para el análisis de competitividad de las pequeñas empresas de Arriagada y González (2012).

Tal cuestionario tiene tres dimensiones y distintas subcategorías; la dimensión de la gestión empresarial, que incluye las subcategorías de conocimiento del entorno económico, estrategias de comercialización, organización y obtención de recursos humanos, liderazgo al interior de la empresa, conocimiento de las utilidades y rentabilidad y la capacidad de inversión; la dimensión de gestión de procesos, con las subcategorías de calidad de los productos, gestión de los recursos humanos, capacidad de producción, relación con los proveedores, logística para la entrega del producto e internacionalización de la empresa y finalmente, la dimensión de gestión de la innovación, con las subcategorías de capacidad de innovación, vigilancia tecnológica, investigación y desarrollo y patentes y marcas (Arriagada y González, 2012).

En el anexo 5, se presenta completo el cuestionario para el análisis de competitividad de las pequeñas empresas.

Entre las opciones disponibles, para medir la competitividad de las organizaciones, una de las herramientas más difundidas y empleadas, es el Mapa de Competitividad del BID, que integra ocho áreas o variables, con sus respectivos indicadores; tales variables son: planeación estratégica, cadena de valor, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, talento humano, gestión ambiental y sistemas de información y puede ser aplicado incluso en el nivel micro (Saavedra, 2010).

Para esta investigación, se ha elegido el Mapa de Competitividad del BID, para llevar a cabo el levantamiento de datos sobre la competitividad de las pequeñas empresas del subsector ferretero, debido a que permite presentar en forma gráfica los rasgos de la empresa de acuerdo al estudio de las diferentes áreas que la conforman; (Saavedra, 2010; Perea 2013). Las calificaciones que se asignan a cada una de las sub áreas, son valores enteros positivos, que están en un rango de entre 1 y 5, donde 1 representa la calificación mínima y el 5 representa la máxima nota.

Como producto del análisis, es posible generar, el mapa global de la empresa y el mapa por áreas de la misma, con la ventaja de que ambos pueden presentarse en forma gráfica (Perea, 2013). El instrumento completo del Mapa de Competitividad del BID, se presenta en el Anexo 6.

CAPÍTULO 3. ESTADO DEL ARTE

El tema de la competitividad empresarial, ha tenido gran interés en la literatura económica del último siglo y se ha constituido en uno de los temas más recurrentes y de mayor presencia en el desarrollo y evolución de las teorías de la gestión organizacional (Fuentes, 2007); sin embargo, hasta hoy no existe acuerdo en la propia definición del término; ni una taxonomía clara y única de los factores que la determinan.

Además subyacen dificultades operativas para su medición, propiciadas por la diversidad de factores que intervienen en la determinación de la misma; relacionadas principalmente con la elaboración de un indicador representativo y operativo, por lo que para Fuentes (2007) aún existen cuestiones pendientes de resolver, tales como las dimensiones que deben conformarla, el tipo de atributos o características que deben contener y cómo medirlos.

Si bien aún existen desavenencias en cuanto a la definición de la competitividad, también se debe indicar que existe mayor acuerdo en algunos aspectos metodológicos para medirla; siendo dos las principales perspectivas que orientan su análisis diferenciadamente: el enfoque *ex–post* (análisis del desempeño competitivo), que entiende la competitividad como la habilidad para lograr un buen desempeño y se mide comparando el nivel del desempeño propio, a cualquier nivel de agregación (Lombana y Rozas, 2009), con respecto al obtenido por los competidores en el mismo nivel. Por otro lado, el enfoque *ex–ante* (análisis del potencial competitivo), que considera la competitividad como la generación y el mantenimiento de ventajas competitivas; es decir el análisis de la capacidad para lograr un buen desempeño (Fuentes, 2007).

En el ámbito empresarial, dice Fuentes (2007), se han formulado algunos modelos teóricos para explicar y medir la competitividad, tal como el nuevo Índice de Competitividad Global (GCI, por sus siglas en inglés), desarrollado por Michael Porter y un equipo internacional. El GCI contempla tres factores genéricos: la dotación de recursos, la competitividad macroeconómica y la competitividad microeconómica. De acuerdo al Centro de Protección y Fomento de los Derechos de Autor, (CEMPRO, 2010), la dotación de los recursos afecta directamente la prosperidad, mediante los recursos naturales heredados, la

ubicación geográfica o el gran mercado interno; pero la competitividad, la establece la productividad con la que se transforman los recursos para crear bienes y servicios. El nuevo GCI, captura los componentes macro y microeconómicos que afectan la competitividad.

La Figura 3.1, muestra las dos grandes áreas para la competitividad macroeconómica.

Figura 3.1 Competitividad macroeconómica

Fuente: CEMPRO (2010)

Generalmente, los factores macroeconómicos son responsabilidad de los gobiernos, que mediante la aplicación de mejores prácticas, gestionan y mantienen en el tiempo sus instrumentos de política; sin embargo, aunque bien los factores macroeconómicos que afectan la productividad son necesarios, no resultan suficientes para incrementarla(CEMPRO, 2010).

La Figura 3.2 presenta las áreas del GCI para la competitividad microeconómica.

Figura 3.2 Competitividad microeconómica

Fuente: CEMPRO (2010)

De acuerdo a CEMPRO (2010), las empresas, las instituciones académicas y las asociaciones empresariales se encuentran entre los factores que definen el entorno microeconómico, que incide directamente sobre la productividad de las empresas; sin embargo, los factores microeconómicos, son tan variados y numerosos que difícilmente se podrán tener avances simultáneos en cada uno de ellos. Debido a lo anterior, el reto para cualquier economía sigue siendo crear las condiciones para que empresas y trabajadores puedan incrementar su productividad (CEMPRO, 2010).

Actualmente la tendencia predominante considera la competitividad como el logro de una ventaja competitiva (enfoque *ex-ante*) y por ende, al valorar dicha ventaja se accederá a su evaluación, por lo que desde tal orientación, resaltan dos grandes modelos: *el modelo estructural*, iniciado por Bain pero reconducido y actualizado por Porter y que sostiene que la empresa crea estrategias para encontrar su posición en el sector donde se ubica, de forma que pueda defenderse mejor de las fuerzas competitivas del mismo o pueda inclinarlas a su favor; por otro lado, la teoría de recursos y capacidades, de Penrose, considera que la ventaja competitiva sostenible se logra a través de la acumulación de recursos y capacidades superiores (Fuentes, 2007; Camisón y De Lucio, 2011).

Así mismo, aunque la competitividad y los factores que la propician han sido analizados con detalle en el ámbito de las grandes empresas; apenas en tiempos recientes ha empezado a estudiarse en las PyMEs (Rubio y Aragón, 2006), donde a pesar de los esfuerzos por incrementar su competitividad, los resultados no han sido satisfactorios (Velázquez & Sosa, 2009; OCDE/CEPAL, 2102; INEGI, 2013); por lo que resulta necesario revisar los factores y prácticas que las PyMEs de éxito realizan, así como identificar sus correspondientes factores limitantes; en este sentido Rubio y Aragón (2006) puntualizan que, no reconocer el valor a la gestión de los recursos humanos es una de las principales causas de fracaso de las PyMEs.

Desde finales de los años ochenta, la teoría de recursos y capacidades establece a la unidad empresarial como nivel de análisis (Lombana y Rozas, 2009) y la responsabilidad del éxito o fracaso depende de la empresa misma y de su dirección (Llorente, 2013). Tal teoría es considerada un marco adecuado para estudiar el origen de las diferencias en los niveles de éxito alcanzados por las organizaciones (Valenzuela et al., 2016), al afirmar que las diferencias de desempeño entre empresas puede explicarse a través de la capacidad de cada

una de ellas para obtener ventajas sobre la competencia, y de la habilidad para identificar, desarrollar, proteger y desplegar sus activos estratégicos (Rubio y Aragón, 2006).

Rubio y Aragón (2006) indican que en muchas ocasiones, los directivos de las PyMEs, utilizan armas competitivas de las grandes empresas, olvidando sus propias especificidades; por lo que proponen un modelo de competitividad, generado mediante la revisión de una serie de trabajos centrados específicamente en las empresas más pequeñas y a un estudio empírico con 431 PyMEs, tal estudio considera que la competitividad es afectada por los siguientes factores: la tecnología, la innovación, los recursos comerciales, la gestión de los recursos humanos, las capacidades directivas, los recursos financieros, la cultura y la calidad del producto o servicio.

Rubio y Aragón (2006), analizan la posición relativa de la empresa a partir del aumento de cuota de mercado, la productividad de la mano de obra, la solvencia económica (capacidad para hacer frente a los pagos) y reputación de la empresa, la satisfacción de los clientes y de los empleados y la posición competitiva general (en precios, calidad e innovación); sin embargo no incluyen el aspecto del compromiso del cliente interno, lo que permite identificar un vacío susceptible de abordar en esta investigación.

De acuerdo con la Cámara de Comercio de España (2016), *el comercio minorista es un sector estratégico que aporta el 5.3% del PIB a su economía y el 10.9% del empleo total en aquel país. Además, la actividad comercial ejerce un importante papel en la vida y la actividad económica de las ciudades, constituyendo uno de los elementos más visibles de su desarrollo.*

Para Camisón y De Lucio (2011), la competitividad y el crecimiento internacional de la pyme española tienen sus primeros factores determinantes en la propia dinámica de adaptación a la evolución del mundo de los negocios, debido a que las PyMEs poseen una serie de ventajas que nacen de sus recursos y capacidades, para afrontar la competencia (OCDE, 2009); condicionados en cierta medida por el propio tamaño de la empresa; adicionalmente, los cambios estructurales en la economía moderna han propiciado condiciones favorables para la pyme, tales como su naturaleza dinámica, sus modelos de negocio más flexibles y sus periodos de maduración más cortos.

En un estudio realizado en el ámbito europeo por Martínez, Santero, Sánchez y Marcos (2009), identifican cinco factores determinantes para la competitividad de las PyMEs: la innovación tecnológica, la internacionalización, la financiación, la gestión de los recursos humanos y el desarrollo de prácticas de gestión. En el mismo sentido, Martínez et al. (2009) indican que la literatura más tradicional sobre la PyME se centra en su relación con los factores de competitividad empresarial, su influencia sobre el desarrollo de la empresa y las barreras que encuentran estas empresas en su crecimiento.

Desde el punto de vista técnico, dicen Martínez et al. (2008) que la competitividad empresarial se puede considerar la suma de dos componentes: el sistémico, del que cada empresa tendrá su propia versión; pero que está en función de las variables exógenas, referentes a las características del empleo, la calidad, la innovación, la internacionalización y las herramientas tanto financieras como de gestión; y el componente aleatorio, cuya naturaleza se debe a distintas razones, como la imposibilidad de incluir en la parte sistémica todas las variables que afectan la competitividad, la aparición de errores en la medición de las variables del modelo, la inclusión de variables instrumentales que sustituyen a otras y la incertidumbre propia del comportamiento humano en general y en particular a los aspectos sociales y económicos del entorno.

Con los resultados del estudio realizado, Martínez et al. (2008), presentan el perfil de las empresas competitivas, independientemente de su tamaño:

> *"Empresas con una plantilla estable, en formación permanente, exportadora, preocupada por la innovación y usuaria de planes de apoyo a la innovación, aplicando técnicas de gestión como el benchmarking entre empresas o el autodiagnóstico o autoevaluación".*

Otro de los enfoques que se han establecido para explicar el éxito de las empresas, se dirige hacia el capital intelectual, que en términos estratégicos, no sólo corresponde a uno de los factores más importantes de éxito, sino también a una de las mejores fuentes de ventajas competitivas, como dicen Spirkova, Caganova y Bawa (2015). Las raíces del capital intelectual, se encuentran en el enfoque basado en recursos y capacidades de la empresa, ya que ésta, se considera como un conjunto de recursos, principalmente intangibles y sus capacidades dinámicas (Leiblein, 2011; Vargas y Reza, 2010). Sin embargo, el principal

problema ha sido su medición; aunque, actualmente una de las herramientas que ha venido a enfrentar tal problema es el cuadro de mando integral (Vargas y Reza, 2010).

Taoxiong y Bihua (2011) indican que los empleados comprometidos se caracterizan por su lealtad y productividad y con su identificación con las metas y valores de la organización; lo que genera resultados favorables para la empresa, como el buen desempeño en su trabajo y un alto grado de asistencia. Sin embargo, también resaltan que pueden generarse resultados adversos a la organización cuando no se usan las métricas adecuadas para medir el desempeño.

El compromiso del empleado resulta una importante fuente de motivación y tiene un marcado efecto sobre los sistemas de compensación óptimos, por lo que inculcar dicho compromiso resulta fundamental para mejorar la eficiencia de una organización (Taoxiong y Bihua, 2011).

Taoxiong y Bihua (2011), proponen un modelo extendido de agente-director, cuyos hallazgos indican que un empleado comprometido, requiere de menos incentivos económicos para llevar a cabo su trabajo en comparación con los empleados que no lo están y que el compromiso no siempre es bueno para la eficiencia de la organización.

El modelo agente-director extendido, es consistente con los modelos de compensaciones de otras organizaciones y contribuye a incentivar el diseño de mecanismos bajo restricciones de sueldos diferenciados y la comprensión de los efectos de la excesiva compensación. En el modelo agente-director convencional, la función de utilidad de los agentes sólo describe su propio beneficio; sin embargo, el comportamiento de los empleados comprometidos es incompatible con tal función de utilidad, porque los individuos no sólo se preocupan por su propia ganancia, sino también por el beneficio de la organización (Taoxiong y Bihua, 2011).

Beheshtifar et al., (2012) indican que la falta de compromiso del empleado, genera silencio de conformidad, que es considerado más pasivo que activo, ya que dejan de expresarse las ideas e información relevantes, lo mismo que las recomendaciones.

Webb (2011), identifica el impacto que la inteligencia emocional de los líderes tiene en el compromiso laboral de los empleados, como medio para mejorar el desempeño, aumentar la motivación y reducir el ausentismo y la rotación laboral.

Uno de los aspectos que resultan de consideración, es que el silencio de los empleados, puede traer consecuencias nefastas a la organización, tales como un pobre funcionamiento y falta de comunicación, que provocará pérdidas económicas a las organizaciones (Beheshtifar, Borhani y Moghadam, 2012); al respecto, los autores identifican tres tipos de silencio en lo que puede caer el empleado, el silencio de conformidad, el silencio defensivo y el silencio pro-social, y como recomendaciones para combatir el clima de silencio, proponen regular las reglas de soporte a las actitudes de los empleados, tomar decisiones sobre los grupos de trabajo y establecer algunos programas que mejoren la gestión de los recursos humanos para capacitarlos en las habilidades de toma de decisiones.

La teoría de la espiral del silencio, desarrollada por Elizabeth Noëlle Neumann, propone que los grupos minoritarios, permanecen en silencio, debido a la impopularidad de sus opiniones en el ámbito público, por el miedo de sentirse aislados, por vergüenza e incluso por tener un reducido concepto de responsabilidad ética. El enfoque para estudiar el silencio del empleado, cambió hasta principios del año dos mil, ya que desde que apareció la citada teoría, el enfoque estaba puesto en la teoría de la equidad y los mecanismos de voz de las organizaciones y se consideraba como signo de lealtad y de que "nada pasaba", y no en la relación entre las prácticas gerenciales, las políticas organizacionales y otros antecedentes, como el clima del silencio (Beheshifar et al., 2012).

En contraparte, Webb (2011) señala que el constructo de bienestar es el que más se presenta en los líderes y se denota por la felicidad, el optimismo y la autoestima; características que tienen mayor influencia en las personas. El segundo comportamiento más observado en los líderes, es la sociabilidad, que representa el grado de asertividad, la gestión emocional y la competencia social de los líderes. Finalmente, los comportamientos de emocionalidad, representada por la expresión emocional, las habilidades para relacionarse, la empatía y la relación emocional, se presentan en menor escala en los líderes, al igual que el comportamiento de autocontrol, que se denota mediante la impulsividad, el manejo del estrés, y la regulación emocional.

En términos particulares, la emocionalidad resultó ser la variable que presenta una mayor correlación positiva entre el compromiso del trabajador con el líder; pero tal valor, no supera la correlación de la combinación de las variables de emocionalidad, auto control y

sociabilidad en el mismo sentido (Webb, 2011); por lo que tales características en el líder, pueden ser excelentes predictores del grado de compromiso que desarrollarán los trabajadores con él.

En cuanto al compromiso laboral del trabajador con la organización, dos variables son las que mostraron mayor correlación positiva, el auto control y la sociabilidad; ambos aspectos representan casi el 20% del nivel total del compromiso de los trabajadores con la organización, de acuerdo con los datos presentados por Webb (2011), quien además, agrega que los factores de bienestar y emocionalidad, no resultan buenos predictores del compromiso de los trabajadores con la organización. Los datos indican que los líderes pueden estar empleando comportamientos erróneos para generar el compromiso del empleado hacia él y hacia la organización.

Otra información relevante que aporta Webb (2011), es la relación que existe entre el rango de edades de los trabajadores y el nivel de compromiso que pueden desarrollar con la organización; donde el menor compromiso lo presentan trabajadores en el rango de edad que va de los 30 a los 39 años y los niveles de mayor compromiso lo presentan trabajadores mayores, cuyas edades fluctúan entre los 40 y los 59 años de edad.

Adicionalmente, Webb (2011), sugiere llevar a cabo investigaciones que consideren las relaciones entre los atributos de la inteligencia emocional de los líderes y el compromiso de los trabajadores, la satisfacción laboral del empleado y el desempeño del mismo, lo que respalda también la importancia de realizar el presente estudio.

En otro estudio realizado en el área del compromiso del empleado, Mohanan, Sequeira y Kumar (2011), consideran que el compromiso laboral es un antecedente de la implicación con el trabajo y consideran que existen diversas formas de motivar al empleado, tales como el sentido de logro, el reconocimiento, el gusto por el trabajo, las oportunidades de promoción, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento personal.

La motivación del empleado y su rendimiento, se vinculan directamente con el estilo de gestión y a los principios positivos o negativos para realizarlo; el trabajador comprometido es consciente del entorno de la organización y colabora con sus colegas para mejorar el desempeño en beneficio de la organización (Mohanan et al., 2011).

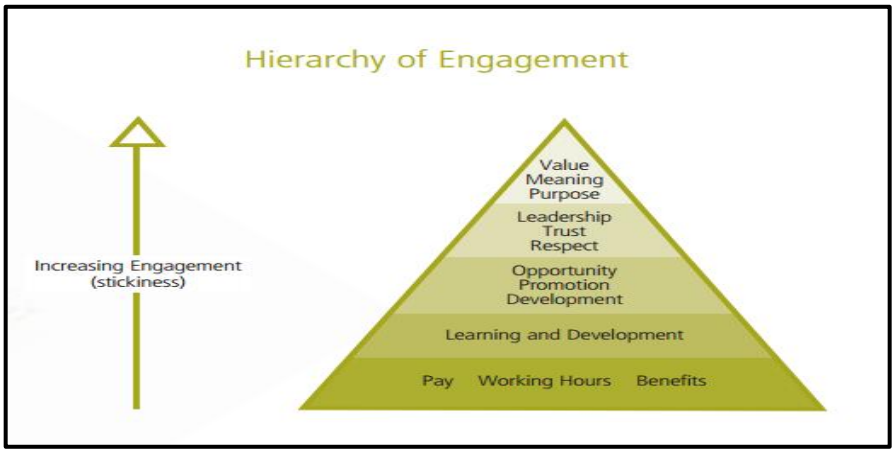
Estos autores definen para su estudio el compromiso de los colaboradores, como la energía, el esfuerzo y la iniciativa que aportan los empleados a sus puestos de trabajo; mientras que a la motivación, la consideran como el proceso que inicia, guía y mantiene conductas orientadas hacia un objetivo; es decir, corresponde a las fuerzas emocionales, sociales y cognitivas que activan la conducta.

Los citados autores, concluyen que los empleados asisten al trabajo no sólo porque les pagan, sino porque consideran que es un espacio para aprender, por lo que resultan necesarios los programas de motivación que se brindan; tales empleados deben percibir el reto laboral, el soporte del superior, el buen entorno de trabajo, la alta interacción con el superior, el incremento salarial, la promoción, las actividades en equipos de trabajo, las sesiones de orientación y el aprecio por el buen desempeño, ya que son factores que resultan necesarios para mantener la motivación y el compromiso en el trabajo.

Para Markos y Sridevi (2010), el compromiso del empleado, es un constructo que se edifica con base a la satisfacción laboral del empleado y el comportamiento de ciudadanía organizacional; el compromiso del empleado, es un fuerte predictor del buen comportamiento organizacional y es capaz de sentar un vínculo, entre empleado y empleador, que va mucho más allá de un simple acuerdo contractual de empleo.

Markos y Sridevi (2011), hacen una recopilación de lo que ellos llaman conductores del compromiso laboral y establecen el modelo de "jerarquía del compromiso", que es un tanto similar a la pirámide de necesidades de Maslow; dicho modelo, se presenta en la Figura 3.1

Figura 3.4 Jerarquía del compromiso



Fuente: Penna (2007)

De acuerdo con dicho modelo, un empleado sólo puede pasar a un nivel mayor de compromiso cuando ha resuelto las necesidades del nivel inferior (Markos y Sridevi, 2011); en el mismo sentido, mencionan el estudio de BlessingWhite, donde se encontró que el 60% de los empleados busca más oportunidades de crecimiento en la empresa para mantenerse satisfechos en sus puestos de trabajo y una fuerte relación gerente-empleado resulta vital para la fórmula para la retención de talentos y el sostenimiento del compromiso del empleado.

Las cinco cosas, de acuerdo con la empresa Development Dimensions International, que un gerente debe hacer para mantener un fuerte compromiso laboral de sus subordinados, son: alinear los esfuerzos con la estrategia; empoderar a los empleados; promover y fomentar el trabajo en equipo y la colaboración; ayudar a las personas a crecer y a desarrollarse y proporcionar apoyo y reconocimiento en su caso (Markos y Sridevi, 2011).

Los mismos autores, también indican que, de acuerdo al Towers Perrin Talent Report del 2007, los principales atributos que debieran estar presentes en el lugar de trabajo para fomentar el compromiso del empleado, son: el interés de la alta gerencia en los empleados, el bienestar, los retos laborales y la autoridad para tomar decisiones. Sin embargo, otro estudio que mencionan los mismos autores, es el referente al realizado por el Instituto de Estudios del Empleo de Gran Bretaña, que para el año del 2004 y después de aplicar diez mil encuestas, concluyeron que el sentirse valorado e involucrado, resultan ser los factores más importantes del compromiso de los empleados.

Haciendo referencia a la empresa Gallup, la más antigua en estudios de compromiso laboral, Markos y Sridevi (2011), indican que se encontró que el administrador es la clave para mantener comprometido al empleado y también comentan que el tener amigos cercanos en el trabajo incrementa el nivel de compromiso laboral. Por otro lado, dicen que el compromiso del empleado está ligado a las prácticas del empleador, pues el compromiso de los empleados es el resultado de los atributos personales como el conocimiento, las habilidades, las capacidades, el temperamento, las actitudes y la personalidad, además del contexto organizacional que incluye el liderazgo, el entorno físico y el entorno social, así como las prácticas de recursos humanos que afectan directamente a la persona, los procesos y el desempeño en el trabajo.

Finalmente plantean una serie de diez recomendaciones para mantener e incrementar el compromiso laboral de los empleados; a saber: Iniciarlo el primer día; empezar por los niveles

más altos; mejorar el compromiso del empleado mediante la comunicación bidireccional; brindar oportunidades satisfactorias para el desarrollo y el progreso; asegurarse que los empleados tengan todo lo necesario para la realización del trabajo; proporcionar a los empleados la capacitación adecuada; contar con un robusto sistema de retroalimentación; proporcionar incentivos; construir una cultura corporativa distintiva y enfocarse en los empleados de alto rendimiento.

Otro de los aspectos que se han asociado con el nivel de compromiso, es la capacitación que se le brinda al empleado; al respecto, Owoyemi, Oyelere, Elegbede y Gbajumo (2011), concluyen luego de un estudio realizado con 250 empleados de la región sureste de Nigeria, que cuanto más sea la formación que se dé a los empleados, mayor será su nivel de compromiso con la organización, pues el análisis revela evidencia de una relación estadística significativa entre los diferentes niveles de entrenamiento y el nivel de compromiso laboral.

Durante los tiempos de recesión económica, los empleadores, regularmente recortan los programas de capacitación, para reducir los costos de producción; sin embargo, para Owoyemi et al. (2011), esto puede resultar contraproducente para la competitividad de la organización. Tal afirmación la basan en dos supuestos: el primero es que un empleado que se capacita, es un empleado comprometido con la empresa y segundo que los empleados comprometidos y capacitados, están muy dispuestos a ser más productivos.

La práctica de alto compromiso de trabajo, es una aproximación a la gestión de los empleados, con enfoque en la necesidad de desarrollar el compromiso organizacional, basado en la suposición de que conducirá a resultados positivos tales como baja rotación de mano de obra, poco ausentismo en el trabajo, mayor motivación y mejora en el rendimiento (Owoyemi et al., 2011).

Gran cantidad de literatura que versa sobre la capacitación del empleado, remarca los beneficios que ésta propicia para la organización; sin embargo, son pocas las organizaciones que prestan atención a la evaluación de la efectividad de dicha capacitación; es evidente que la empresa quiera garantizar la permanencia del empleado que ha recibido la capacitación y para ello aplica algunas estrategias para incrementar el compromiso del trabajador (Owoyemi et al., 2011); alguna de las razones que los autores argumentan al respecto, es la consideración de que para los empleados, la capacitación resulta ser un regalo del patrón, que propicia en el

empleado, mayor esfuerzo, ser más productivo e incrementar el sentido de pertenencia con la organización, por lo que en reciprocidad, el empleado también ayudará a la organización, ya que ella lo ha ayudado a él.

Con base a lo expuesto previamente, se hace evidente que a pesar de los intentos para atender el problema de la competitividad en las pequeñas empresas, el problema aún persiste; por tanto, se tiene el propósito de proponer un modelo estratégico para el desarrollo del cliente interno, mediante el fortalecimiento de su compromiso con la empresa, que permita incrementar la productividad laboral y la satisfacción de los clientes externos, con el fin de catapultar a sus organizaciones a un grado más alto de competitividad (Hernández, Bustamante, Porto y De la Ossa, 2014) que las lleve a alcanzar la madurez necesaria y se conviertan en verdaderas detonadoras del desarrollo local y regional.

CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo se desarrolla en el marco de la teoría de recursos y capacidades, que considera que las características internas de la empresa son las responsables de su ventaja competitiva (Fuentes, 2007) y se centra principalmente en el enfoque ex-ante (análisis del potencial competitivo), así como en los métodos existentes para su valoración y se complementa por lo que aportan López, Méndez y Dones (2009) en el entendido de que:

> *un país, región o entidad territorial será competitivo en la medida en que sus actividades productivas, así como sus habitantes y organizaciones públicas, sociales y privadas, sean en conjunto eficaces, eficientes, emprendedores e innovadores; lo que implica que cuenten con los soportes de infraestructuras, equipamientos, capital humano e instituciones necesarias para aprovechar sus ventajas comparativas, constituyéndolas en competitivas.*

4.1 Diseño de la Investigación

Con base al objetivo general de esta investigación ("*Proponer un modelo estratégico para el desarrollo del cliente interno mediante el fortalecimiento de su compromiso con la empresa, para alcanzar mayor productividad laboral y la satisfacción de los clientes externos, con el propósito de incrementar la competitividad de la empresa*"), se ha considerado que un enfoque mixto resulta el más adecuado debido a que considera aspectos tanto cualitativos como cuantitativos. En relación a su alcance, se inicia como un estudio descriptivo que posteriormente se traslada al plano correlacional, por lo que en tal sentido se mantiene el enfoque mixto, ya que se empieza por identificar y describir cualitativamente las variables involucradas y se pasa luego a medir las correlaciones existentes entre ellas.

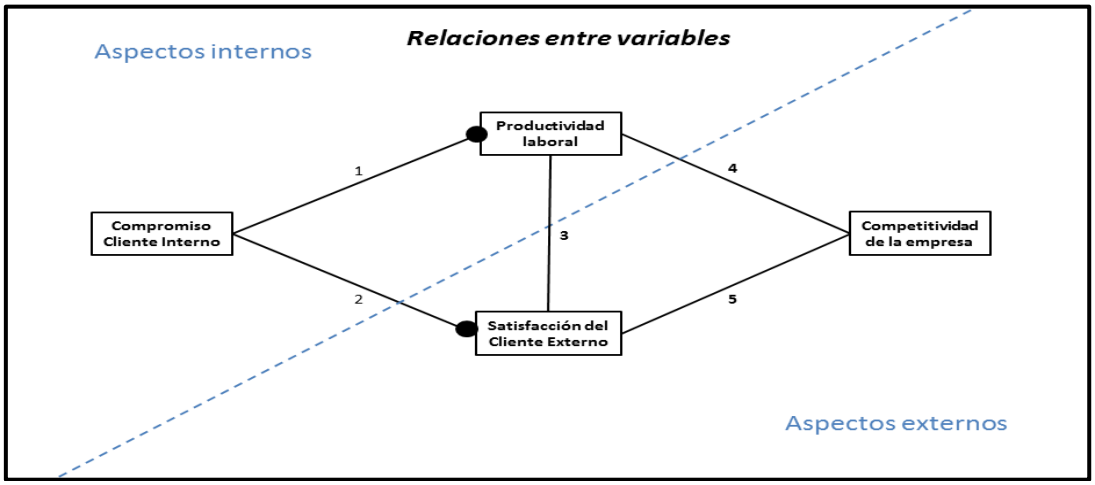
Su diseño es no experimental, puesto que no se realiza manipulación alguna de las variables intervinientes en la investigación. Finalmente y debido a que el levantamiento de información por parte de los sujetos de investigación, se presenta en un momento específico de tiempo, corresponde a un estudio de tipo transversal o transeccional (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

4.1.1 Operacionalización de las variables

Para identificar las variables de investigación y las interacciones entre ellas, se propone la Figura 4.1 que incluye cuatro variables e identifica cinco relaciones existentes entre ellas.

Las variables compromiso del cliente interno y productividad laboral, se consideran como aspectos internos de la organización; mientras que las variables satisfacción del cliente externo y competitividad de la organización, son aspectos externos a la misma, por lo tanto, la organización suele no ejercer control total sobre ellas.

Figura 4.1 Relaciones entre las variables



Fuente: elaboración propia (2016)

Las relaciones entre variables aparecen identificadas en el grafo mediante los números del uno al cinco y se corresponden con las hipótesis planteadas en el estudio. En el mismo sentido y con base a lo que establecen Hernández, Fernández y Baptista (2010), las relaciones identificadas con los numerales 1 y 2 de la Figura 4.1, presentan una relación causal multivariada, donde la variable independiente es el *compromiso del cliente interno* y las variables dependientes, son la *productividad laboral* y la *satisfacción del cliente externo*; mientras que las relaciones marcadas con 3, 4 y 5, corresponden a asociaciones relacionales y por tanto no se hace necesario establecer variables dependientes ni independientes (Hernández et al., 2010:97,98).

El compromiso del cliente interno corresponde a la variable independiente, que impacta en las variables productividad laboral y satisfacción de los clientes (variables dependientes); es decir, se considera que el compromiso del cliente interno con la organización, afecta la productividad laboral, al mismo tiempo que propicia la satisfacción del cliente externo.

A partir de las relaciones identificadas entre las variables y con el fin de llevar a cabo la medición adecuada de las mismas, se requiere definir tanto conceptual como operacionalmente

cada una de ellas, lo que conlleva a proponer la Tabla 4.1, que presenta la definición conceptual de la única variable independiente del estudio, el compromiso del cliente interno, también conocido en la literatura como engagement (CONSAR, 2010).

Tabla 4.1 Definición conceptual de la variable *compromiso del cliente interno*

Variable independiente	***Definición conceptual***	***Dimensiones***
Compromiso del cliente interno	Es un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado al trabajo, caracterizado por vigor, dedicación y absorción. El vigor se caracteriza por una gran voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades. La dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado. La absorción se caracteriza por estar totalmente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo	• Vigor • Dedicación • Absorción

Fuente: Elaboración propia a partir de Valdez y Ron (2011)

Continuando con las definiciones conceptuales de las variables, se presenta la Tabla 4.2, que corresponde a la variable productividad laboral.

Tabla 4.2 Definición conceptual de la variable *productividad laboral*

Variable dependiente	***Definición conceptual***	***Dimensiones***
Productividad laboral	En términos del factor humano, la productividad corresponde al desempeño del trabajador; como resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas (Tolentino, 2004); está en función de las características y los comportamientos de los trabajadores que incluyen aspectos psicológicos y psicosociales (Ugah, 2008).	• Psicológica • Psicosocial

Fuente: Elaboración propia a partir de Tolentino (2004) y Ugah (2008)

La productividad laboral, ha sido conceptualizada tradicionalmente considerando al recurso humano como un insumo y no como el factor principal que maneja los recursos

disponibles, actuando de acuerdo a los procesos psicológicos y psicosociales que experimenta al actuar en sociedad (Cequea, Rodríguez y Núñez, 2014).

Así mismo, se hace necesario establecer la definición conceptual de la variable satisfacción del cliente externo, cosa que se hace en la Tabla 4.3, que aparece enseguida.

Tabla 4.3 Definición conceptual de la variable *Satisfacción del cliente externo*

Variable dependiente	***Definición conceptual***	***Dimensiones***
Satisfacción del cliente externo	Es el grado en que el desempeño percibido de un producto o servicio, concuerda con las expectativas del comprador, de acuerdo a sus percepciones de desempeño y percepciones de la importancia de los componentes del valor (producto, servicio y precio).	• Tangibilidad o soporte físico • Fiabilidad • Capacidad de respuesta • Seguridad • Empatía

Fuente: Elaboración propia a partir de Romero, (2006)

Ya para finalizar con las definiciones de las variables identificadas en la Figura 4.2, se propone la definición conceptual de la variable competitividad, que se presenta en la Tabla 4.4, que aparece enseguida.

Tabla 4.4 Definición conceptual de la variable *Competitividad*

Variable dependiente	***Definición conceptual***	***Dimensiones***
Competitividad de la empresa	Capacidad de crear productos o servicios de mejor manera que los competidores a través de la coordinación de los elementos de la empresa, para mejorar las condiciones de costo, calidad y productividad. (Chávez, 2011); se remarca como la capacidad de una empresa para generar ventajas competitivas de forma sustentable para producir bienes o servicios, siendo así capaz de actuar ante la rivalidad (García y López, 2014).	• Planeación estratégica • Cadena de valor • Aseguramiento de la calidad • Comercialización • Contabilidad y finanzas • Talento humano • Gestión ambiental • Sistema información

Fuente: Elaboración propia a partir de Cardona, (2011)

Una vez definidas conceptualmente las variables, se sigue con su operacionalización, mediante la matriz de marco lógico, que se propone en la Tabla 4.5

Tabla 4.5 Matriz de marco lógico

Variable	***Dimensiones***	***Escala de medición***
Compromiso del cliente interno	• Vigor • Dedicación • Absorción	Valores discretos, con base a la escala de Likert, con valores enteros entre cero y seis; donde *cero* representa *nunca* y *seis* representa *siempre*.
Productividad laboral	• Aspectos psicológicos • Aspectos psicosociales	Valores discretos, con base a la escala de Likert, cuyo rango de valores se encuentra entre cero y diez; donde cero indica un criterio que no es de eficacia y el diez, representa un criterio de la máxima eficacia.
Satisfacción de los clientes externos	• Tangibilidad o soporte físico • Fiabilidad • Capacidad de respuesta • Seguridad • Empatía	Valores discretos, con base a la escala de Likert, con valores enteros entre uno y siete; donde *uno* representa estar *fuertemente en desacuerdo* y *siete* representa *estar fuertemente de acuerdo*.
Competitividad	• Planeación estratégica • Cadena de valor • Aseguramiento de la calidad • Comercialización • Contabilidad y finanzas • Talento humano • Gestión ambiental • Sistema información	Valores discretos, con base a la siguiente escala: *1. Existe* *2. En proceso de documentación* *3. Documentado* *4. Documentado y difundido* *5. Documentado, difundido y actualizado*

Fuente: Elaboración propia, con base a Cardona (2011), Enríquez (2009), Davis y Newstrom (2003), Romero (2006), Saavedra (2010) y Barrera y Artunduaga (2010)

Finalmente, para poder identificar detalladamente, la correspondencia de cada uno de los ítems de los diferentes instrumentos de investigación utilizados y los indicadores y dimensiones de las variables que miden, en el Anexo 9, de presenta la matriz de congruencia completa, que incluye también la información de los objetivos e hipótesis relacionados con dichos instrumentos.

4.1.2 Sustento de las escalas de las variables

Cada una de las escalas asociadas a las variables de la tabla anterior, se ha tomado de los instrumentos seleccionados para la medición de las mismas; fueron propuestas por sus autores originales y no se les ha hecho modificación alguna para este estudio.

4.2 El modelo teórico

En las últimas décadas, dice Cardona (2011), el pensamiento estratégico converge en la perspectiva de su configuración y de las capacidades dinámicas, teniendo en cuenta los cambios permanentes del entorno, las condiciones competitivas, la capacidad proactiva y de innovación empresarial. El autor afirma que los aspectos específicos de la organización, generan mayor impacto en la rentabilidad sobre los activos de la empresa, que los efectos del sector donde la misma se ubica y considera que la inestabilidad en el entorno de los negocios propicia la competencia global, que provoca un acelerado desarrollo tecnológico, por lo que se vuelve necesario establecer ajustes más rápidos y efectivos en los recursos y capacidades de las organizaciones, que permitan crear procesos y productos más innovadores, para alcanzar, mantener y apropiarse de los beneficios potenciales que derivan de las ventajas competitivas.

En dicho entendido, se hace necesario asumir el concepto de "factor humano", que concibe a la persona en su carácter dinámico, debido a que rescata el valor humano del trabajador, al considerar que los recursos, son sólo los medios gerenciados por las personas o administrados por el factor humano y por lo tanto, es el factor humano quien le da sentido a la función empresarial. Sin embargo, dicho factor tiene asociada su natural complejidad, que como indican Cequea, et al. (2011), representa un reto para la gestión de las organizaciones, las cuales, deben diseñar procesos que comprendan y atiendan las diferentes dimensiones de los seres humanos que la integran, dando un salto significativo al binomio organización-individuo.

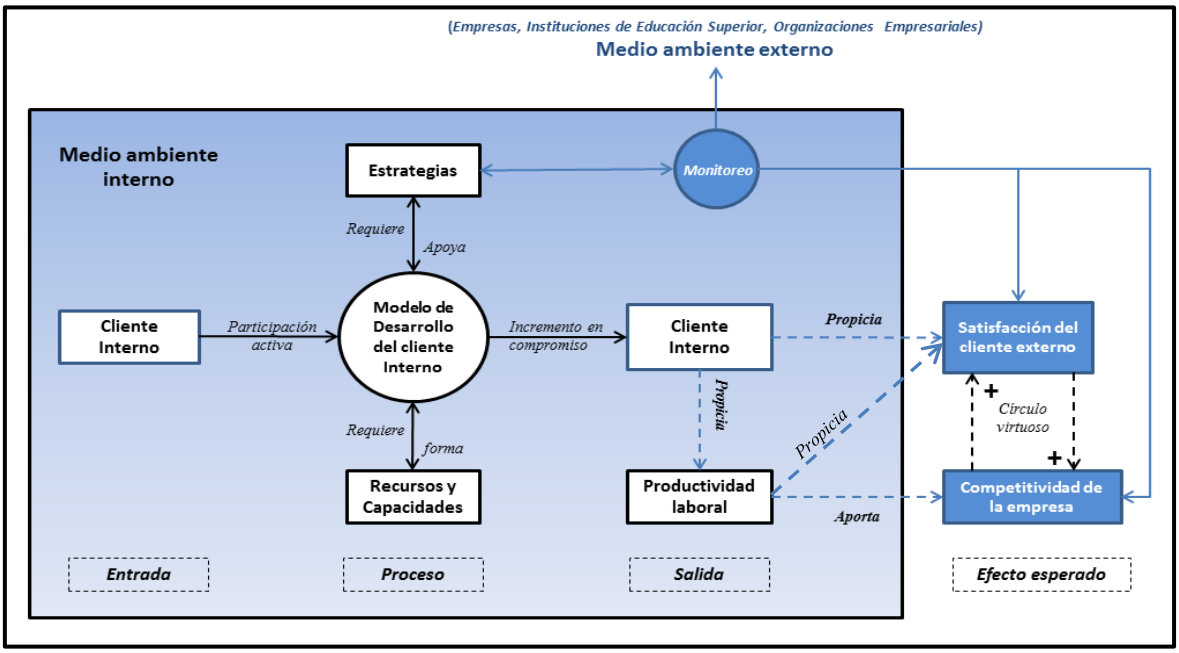
Desde el punto de vista de Ugah (2008), la clave es el aprendizaje, pues sólo el factor humano tiene esa capacidad para aprender, lo que lo convierte en el recurso más importante para la empresa; al respecto, Nadler, citado por el mismo autor, entiende el desarrollo del factor humano de la empresa (cliente interno), como: "Una serie de actividades organizadas, conducidas dentro de un periodo específico de tiempo y diseñadas para para producir cambios en las conductas de los individuos y las organizaciones".

Desde el enfoque sistémico, la empresa es considerada como un sistema abierto, donde los componentes que se encuentran fuera de ella, producen efectos al interior de la misma, aunque resultan factores no controlables directamente por la empresa. En este sentido y con la

intención de ubicar el modelo teórico dentro del contexto de la empresa, la Figura 4.2, aporta una primera aproximación a los límites del mismo.

El recuadro azul, representa a la organización, aunque para efectos de simplificación, sólo se presenta el modelo de interés para este estudio, el cual, evidentemente se relaciona con otros sistemas y componentes de la organización que en la imagen, se han omitido. Al exterior de la empresa se ubican los clientes externos, a quienes se espera impactar positivamente en su nivel de satisfacción, como consecuencia de incrementar la productividad y el compromiso de los clientes internos.

Figura 4.2 Aproximación a los límites de modelo teórico



Fuente: Elaboración propia (2016)

El modelo presentado en la figura, establece las etapas básicas para la solución de problemas: entrada, proceso y salida; donde el origen y el destino de la operación del modelo, es el mismo cliente interno, cuya participación activa será necesaria para la exitosa operación del modelo, que como resultado principal se espera que incremente el nivel de compromiso del cliente interno; pero para lograr tal efecto, se hace necesario hacer uso de los recursos y capacidades de la empresa y de las estrategias establecidas por la misma.

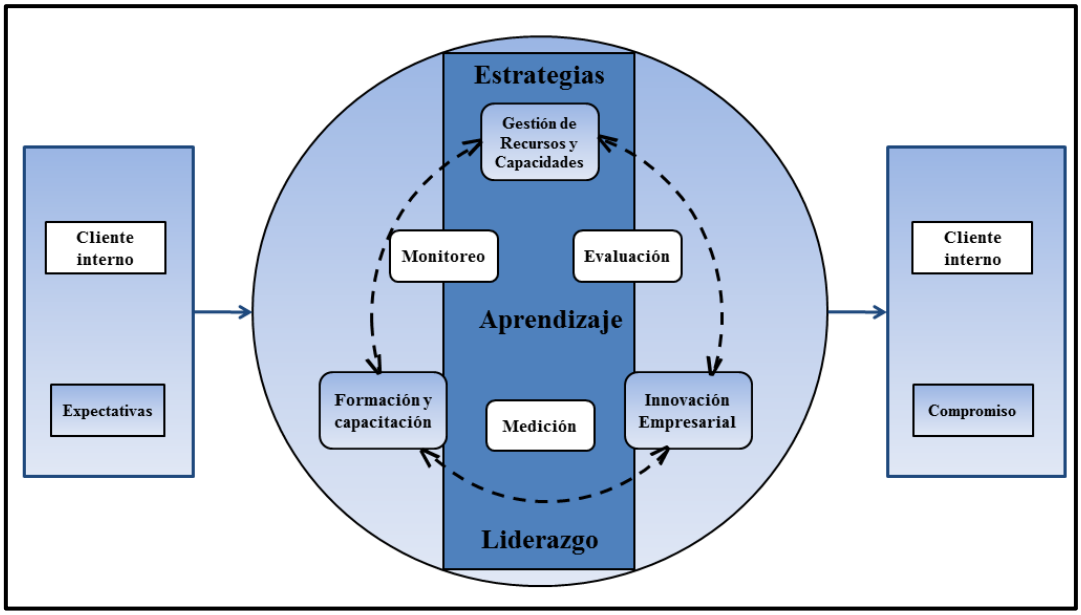
En el gráfico, se pueden apreciar diferentes elementos; los recuadros pequeños representan fuentes o destinos; las flechas representan interacciones entre los componentes involucrados; el recuadro grande de color azul representa los límites de la empresa y el recuadro más grande representa el medio ambiente donde la empresa se ubica.

Además, para apoyar la adecuada operación del modelo, se requiere monitorear tanto las estrategias como los efectos, provocados a partir del desarrollo del cliente interno en cuanto a la satisfacción del cliente externo y competitividad de la empresa.

Considerando que aún existen desavenencias en la literatura sobre el concepto de competitividad y las dimensiones que la conforman, pero que si existe mayor acuerdo en el proceso metodológico para medirla (Fuentes, 2007), el modelo teórico que se propone se basa en el enfoque *ex–ante* (análisis del potencial competitivo) que considera la competitividad como la generación y el mantenimiento de ventajas competitivas; es decir, el análisis de la capacidad para lograr un buen desempeño (CEMPRO, 2010) y considera que la competitividad la establece la productividad, que se refiere a la eficiencia con la que se transforman los recursos para crear bienes y servicios.

En la Figura 4.3, se presenta una primera aproximación al modelo teórico de desarrollo del cliente interno.

Figura 4.3 Aproximación al modelo teórico de desarrollo del cliente interno



Fuente: Elaboración propia (2016)

El modelo presenta un eje vertebrador, basado en el aprendizaje del factor humano, orientado por las estrategias de la empresa y conducido mediante el liderazgo. Explícitamente se ubica la función de liderazgo entre la estrategia y el aprendizaje, porque corresponde al pivote del aprendizaje, basado en un tipo de líder-siervo; esto porque debido a las características generales de las pequeñas empresas, el liderazgo deberá recaer en una de las personas del equipo de trabajo, o bien en el responsable que deberá ponerse al servicio de los demás colaboradores de la empresa y se constituirá en motor del aprendizaje; en la parte suprior se ubican las estrategias de la empresa, ya que constituyen la guía a seguir para la empresa en todos sus niveles.

Como resultado se espera provocar un incremento en el nivel de compromiso del cliente interno, tendiente a incrementar su productividad laboral y la satisfacción del cliente externo, como factores de la competitividad de la empresa.

El modelo tiene como origen y destino al cliente interno y presenta un enfoque basado en tres procesos principales: la gestión de los recursos y capacidades de la empresa; la formación y el desarrollo del cliente interno y la innovación empresarial, que son apuntalados por otros tres procesos transversales de apoyo a la operación del modelo: el monitoreo, la medición y la evaluación de los resultados obtenidos.

Los procesos principales, se constituyen en el corazón de la gestión organizacional, mientras que los procesos transversales, brindan el soporte para la implantación de los mismos.

La gestión de los recursos y capacidades de la empresa, se constituyen en uno de los pilares para la obtención de ventajas competitivas de la empresa, siempre y cuando, éstos sean gestionados dentro de una estrategia previamente establecida y socializada con cada uno de los colaboradores e implantada mediante el ejercicio de liderazgo que se espera, para que pueda ser aprehendida por el recurso más importante de la organización, el ser humano.

La formación y capacitación, corresponde a uno de los procesos más importantes, ya que a través de éste, se pretende lograr que los colaboradores, desarrollen un nivel más alto de compromiso con la organización y que sus capacidades puedan incrementarse para enfocarlas en la productividad de su quehacer diario y en incrementar también la satisfacción de los clientes externos, razón de ser de toda empresa. Para alcanzar el desarrollo del cliente interno,

se hace necesario tomar en consideración la jerarquía del compromiso propuesta por Penna (2007), lo cual puede alcanzarse mediante una estrategia adecuada para promover el aprendizaje de los colaboradores, como vehículo de crecimiento, tanto personal como laboral en cada uno de ellos.

El tercero de los procesos centrales, es el de innovación empresarial, elemento necesario para mantenerse a la vanguardia tanto en los aspectos administrativos como operativos que se realizan en las organizaciones.

4.3 Hipótesis

Para tratar de dar solución al problema que se aborda en esta investigación, se hace necesario plantear diversas hipótesis, que serán sometidas a pruebas estadísticas para su posterior aceptación o rechazo.

4.3.1 Hipótesis nulas

H01: No existe relación significativa entre el grado de compromiso del cliente interno y la productividad laboral.

H02: No existe relación significativa entre el grado de compromiso del cliente interno y la satisfacción del cliente externo.

H03: No existe una relación significativa entre la productividad laboral y la satisfacción del cliente externo.

H04 No existe relación significativa entre la productividad laboral y la competitividad de la empresa.

H05: No existe relación significativa entre la satisfacción del cliente externo y la competitividad de la empresa.

4.3.2 Hipótesis de investigación

H1: Existe una relación significativa entre el grado de compromiso del cliente interno y la productividad laboral.

H2: Existe una relación significativa entre el grado de compromiso del cliente interno y la satisfacción del cliente externo.

H3: Existe una relación significativa entre la productividad laboral y la satisfacción del cliente externo.

***H4**:* Existe una relación significativa entre la productividad laboral y la competitividad de la empresa.

H5: Existe una relación significativa entre la satisfacción del cliente externo y la competitividad de la empresa.

4.4 Selección de la muestra

Debido a que el presente estudio tiene un enfoque mixto, se puede emplear una muestra dirigida, no probabilística, apta para investigaciones cualitativas y cuantitativas (Hernández et al., 2010); lo cual, aunado a la poca accesibilidad de las pequeñas empresas comerciales (Valenzuela et al., 2016) para proporcionar información, ha propiciado la decisión de llevar a cabo un muestreo por conveniencia del investigador (Hernández et al., 2010).

Para establecer la muestra, se ha tomado en consideración lo que indica Suñol (2006), quien dice que la competitividad microeconómica se logra mediante políticas de modernización de la empresa en lo relativo a tecnología, equipos, organización y relaciones laborales; pero que la empresa requiere también de un entorno competitivo.

Con base a las consideraciones previas, para establecer la muestra de estudio, en primer lugar se ha tomado en cuenta el índice de competitividad urbana publicado por IMCO (2014) que permite conocer cuáles son las ciudades más competitivas de México (competitividad de las regiones); a partir de tal información, se decidió eliminar el caso de la zona metropolitana del Valle de México, por ser considerada una región de características excepcionales (IMCO, 2014; INEGI, 2016; CONAPO, 2010) en comparación con el resto del territorio nacional y por ser la que tiene el índice de competitividad urbana más alto, situación no compartida por ninguna otra ciudad del país.

Por tanto, al eliminar la zona metropolitana del Valle de México, que además es en realidad un conglomerado de comunidades, quedan once ciudades (dispersas en el territorio nacional) que de acuerdo al ranking del IMCO tienen un índice de competitividad adecuada. En la Tabla 4.6 se indican las referidas ciudades, junto con otros datos demográficos relevantes.

Tabla 4.6 Ciudades de competitividad adecuada

Posición competitiva	*Ciudad*	*Estado*	*Rango de Habitantes*
2	Los Cabos	Baja California Sur	De 250,000 a 500,000
3	Querétaro	Querétaro.	Más de un millón
4	Monterrey	Nuevo León	Más de un millón
5	Cancún	Quintana Roo	De 500,000 a un millón
6	La Paz	Baja California Sur	De 250,000 a 500,000
7	Saltillo	Coahuila	De 500,000 a un millón
8	Guadalajara	Jalisco	Más de un millón
9	Chihuahua	Chihuahua	De 500,000 a un millón
10	Hermosillo	Sonora	De 500,000 a un millón
11	Aguascalientes	Aguas Calientes	De 500,000 a un millón
12	Campeche	Campeche	De 250,000 a 500,000

Fuente: elaboración propia con base a IMCO (2014)

Las ciudades que de acuerdo al IMCO (2014) presentan un grado de competitividad adecuada son: Aguascalientes, Campeche, Cancún, Chihuahua, Guadalajara, Hermosillo, La Paz, Los Cabos, Monterrey, Querétaro y Saltillo

En segundo lugar, las empresas incluidas como parte de la muestra de investigación, necesariamente deben reunir las siguientes condiciones:

1. Que de acuerdo con los datos que arrojen las consultas realizadas en el DENUE, sean empresas registradas en cada una de las ciudades indicadas en la Tabla 4.6
2. Que estén catalogadas como pequeñas empresas comerciales del subsector ferretero (categoría 467111 del SCIAN)
3. Que presenten la información de contacto necesaria (número de teléfono, dirección de su sitio Web, y correo electrónico)
4. Las empresas que tengan mayor antigüedad en su registro ante el DENUE; preferentemente que lleven al menos 10 años en operación (Velázquez & Sosa, 2009)
5. Que no sean franquicias

Finalmente y con base en lo anterior, se establecen los propósitos para la conformación de la muestra (Hernández et al., 2010:394); los que a saber son:

a) Hacer factible y viable el proceso de levantamiento y análisis de datos, debido a la capacidad operativa del investigador en cuanto a las limitaciones existentes de recursos y tiempo.
b) Acceder a las entidades exitosas, desde los criterios establecidos, a fin de conocer los aspectos asociados a su éxito.
c) Reducir el tiempo de acceso a la información de interés para el estudio, a fin de ajustarse al calendario establecido para el desarrollo de la investigación.

Para elegir el número de unidades de análisis a incluir en el estudio, se tomaron en cuenta los tres factores sugeridos por Hernández et al. (2010):

1. Capacidad operativa y de análisis (de acuerdo a los recursos disponibles)
2. El entendimiento del fenómeno (saturación de categorías)
3. La naturaleza del fenómeno bajo análisis (disponibilidad)

Dado que el tamaño de la muestra para este tipo de estudios, no se fija a priori al levantamiento de los datos, sino que se establece un tipo de unidad de análisis, que es posible perfilar en este esta situación particular, como un estudio de casos en profundidad, donde se considera adecuado un número de entre seis y diez casos (Hernández et al., 2010:395-401), cuyos participantes han sido voluntarios, aunque no necesariamente autoseleccionados, sino que respondieron afirmativamente a una invitación expresa del investigador y se consideran como sujetos de una muestra homogénea, ya cada una de las unidades participantes comparten rasgos similares, terminando por conformar una muestra homogénea por conveniencia.

En la Tabla 4.7, se presenta el listado de las pequeñas empresas ferreteras, emanado de las consultas hechas desde el DENUE (2016), que se ubican en las ciudades más competitivas de la república mexicana, con base a los criterios del IMCO (2014).

Tales empresas ferreteras, conforman la población para la investigación y de entre ellas deberán emanar las seis entidades, que como mínimo, pasen a conformar la muestra final para el levantamiento de los datos.

Tabla 4.7 Conformación de la población de estudio

Mpio.	Unidad Económica	Teléfono	Correo electrónico	Sitio en Internet
Aguascalientes	Euroval Aguascalientes, SA de CV.	4499136675	contabilidad@eurovalags.com.mx	www.eurovalags.com.mx
Aguascalientes	Ferretería Indar SA de CV	449157310	contabilidad@indar.com.mx	www.indar.com.mx
Campeche	Ferreconstru	9818161313	ferreconstrucontador@gmail.com	www.ferreconstru.com.mx
Campeche	Ferreconstru	981815525	ferreconstru@gmail.com	www.ferreconstru.com.mx
Campeche	Ferretera castillo	9811280113	gerencia@ferreteracastillo.com	www.ferreteracastillo.com
Campeche	Ferroláminas RICHAUD SA de CV	8164144	empresas.impuestos@gmail.com	www.Ferroláminasrichaud.com.mx
Campeche	Ferroláminas Richaud, SA de CV.	9818117525	colosio.Ferrolaminas@gmail.com	www.Ferrolaminasrichaud.com
Guadalajara	Capital safety México	3336281882	m.martinez@fall-pro.com	www.falpro.com
Guadalajara	Comercializadora sin nombre	3336634625	comercializadora_occidente@hotmail.com	www.comercializadora ele.com
Guadalajara	Continente ferretero	38831030	vdelgado@gcinter.com	www.continenteferretero
Guadalajara	Distribuidora Caduceo SA de CV	3336168086	contabilidad@caduceo.com.mx	www.caduceo.com.mx
Guadalajara	Durman Esquivel, SA de CV.	3336198064	dperez@durman.com.mx	www.durman.com.mx
Guadalajara	Ferreléctricos Patria	3338245927	bgonzalez@feepsa.com	www.feepsa.com
Guadalajara	Fetipsa	3338261040	info@fetipsa.com	www.fetipsa.com
Guadalajara	Grupo Continente Internacional	3338831030	vdelgado@gcinter.com	www.continenteferretero.mx
Guadalajara	Grupo Ferretería Calzada SA de CV	3310782700	acruz@Ferreteríacalzada.com	www.Ferreteríacalzada.com
Guadalajara	Solver	3338122433	recepcion@solver.com	www.solvermexico.com
Guadalajara	Tecnologías computarizadas para manufactura	3389950826	wwwjaf@tcm.com	www.tcm.com.mx
Guadalajara	Temper de Guadalajara SA de CV	36139235	eduvargas@tempergdl.com.mx	www.tempergd.com.mx
Hermosillo	Construmat Ferretería	6622161181	construmat@hotmail.com	www.construmat.com.mx
Los cabos	El surtidor de Los Cabos	6241435030	administracion@surtidordeloscabos.com.mx	www.surtidordeloscabos.com
Los cabos	Electrónica y Plomería Ramírez	6241420562	contabilidad@electricaramirez.com	www.electricaramirez.com
Monterrey	Casa sanitarios y azulejos	8183461692	fabiola@martinezmartinez.net	www.casassanitariosyazulejos.com
Monterrey	Ferretería Guevara	8183738589	kguevara@Ferreteríaguevara.com	www.Ferreteríaguevara.com

Monterrey	Maraga	8183743474	ventas@maraga.com.mx	www.maraga.com.mx
Monterrey	Pisos y plomería del norte SA de CV	8183752007	miriam@pisosyplomeria.com.mx	www.pisosyplomeria.com.mx
Monterrey	Productos Excélsior de Monterrey	8183742922	ventas@productosexcelsior.com.mx	www.productosexcelsior.com.mx
Monterrey	Tlapalería y Ferretería 20 de Noviembre, SA de CV.	8183420084	contabilidad@ferretería20denoviembre.com	www.Ferretería20denoviembre.com
Monterrey	Tuberías de México	8183554930	info@tuberiasdemexico.com	www.tuberias de mexico.com
Querétaro	Grupo segura SA de CV	4422237567	ventas@gruposegura.com.mx	www.gruposegura.com.mx
Querétaro	Herrajes Inox, SA de CV.	4422420915	herrajesinox@prodigy.net.mx	www.herrajesinox.com
Querétaro	Mármol y cantera	4422481612	ventas_myc@hotmail.com	marmol y cantera .com .mx
Querétaro	Pisos y más de Querétaro SA de CV	4422102964	deyaharz@pisos-qro.com.mx	www.pisosdequeretaro.com.mx
Saltillo	Vaco y conexiones, SA de CV.	8444169933	fhernandez@vaco.com.mx	www.vaco.com.mx

Fuente: Elaboración propia, con base a consultas realizadas en el DENUE (2016)

La muestra resultante, a partir de las posibles empresas identificadas, se presenta en la Tabla 4.8, que incluye sólo los datos elementales a fin de no redundar en la información presentada.

Tabla 4.8 Distribución de la muestra de estudio (unidades económicas)

Municipio	*Ferreterías participantes*	*Categoría*
Guadalajara	3	Pequeña empresa
Querétaro	3	Pequeña empresa

Fuente: Elaboración propia con base a los datos obtenidos (2016)

Por razones de confidencialidad y seguridad, no se cuenta con la autorización de divulgar más datos de las unidades económicas que tuvieron la disposición de participar en el estudio.

4.5 Recolección de datos

4.5.1 Selección de los instrumentos

Los instrumentos utilizados para recopilar los datos aportados por los sujetos de investigación, fueron desarrollados previamente por otros autores; tales instrumentos se consideran confiables y válidos, como ha sido establecido en publicaciones que sus creadores han hecho en diversos medios, tanto académicos como científicos.

En la tabla 4.9, se presenta la colección de instrumentos empleados en este estudio, haciendo alusión al nombre del instrumento, los nombres de sus autores y las variables que miden.

Tabla 4.9 Instrumentos utilizados para la recolección de datos

Instrumento	*Autores*	*Variable que mide*
Utrecht Work Engagement Scale (UWES)	W. Schaufeli y A. Bakker	Compromiso laboral de los clientes interno
Cuestionario de eficiencia organizacional (EFO)	Fernández y Sánchez	Productividad laboral
Cuestionario S20/23	Meliá y Peiró	Satisfacción en el trabajo
Escala Service Performance (SERVPERF)	Cronin y Taylor	Satisfacción de los clientes externos
Mapa de competitividad del BID	Banco Interamericano de Desarrollo	Competitividad de la organización

Fuente: Elaboración propia (2016)

4.5.1.1 Confiabilidad y Validez de los instrumentos

Como ya se ha establecido, los instrumentos empleados en esta investigación para la recolección de datos, corresponden a herramientas previamente diseñadas por otros autores; tales instrumentos han sido aplicados con éxito en estudios diversos, motivo por el cual se decidió hacer uso de ellos.

En la Tabla 4.10, se presentan los nombres de los instrumentos empleados para llevar a cabo las mediciones de las respectivas variables de estudio, presentado además, datos como las dimensiones que miden y algunas observaciones donde se hace referencia a información relevante del instrumento.

Tabla 4.10 Dimensiones de los instrumentos utilizados

Instrumento	Dimensiones	Observaciones
UWES	• Vigor • Dedicación • Absorción	La consistencia interna de las tres escalas del UWES es adecuada, dado que en todos los casos, sus valores alfa de Cronbach, son iguales o mayores al valor critico de 0.70 (Valdez y Ron, 2011)
Cuestionario EFO	• Psicológica • Psicosocial	La fiabilidad del instrumento, se considera adecuada, debido a que el alfa de Cronbach, presenta un valor de 0.772 superando el mínimo establecido de 0.70 y su flexibilización hasta de 0.60 para casos exploratorios (Cequea, 2011)
SERVPERF	• Elementos tangibles • Confiabilidad • Capacidad de respuesta • Seguridad • Empatía	Los valores alfa de Cronbach de las dimensiones del instrumento, son mayores de 0.8, por lo que se considera de fiabilidad adecuada (Ibarra y Casas, 2015; Machado, Ribeiro y Basto, 2014)
Mapa de competitividad del BID	• Planeamiento estratégico • Cadena de valor • Aseguramiento de la calidad • Merchandising • Contabilidad y finanzas • Talento humano • Gestión ambiental • Sistemas de información	Las variables que abarca el instrumento, presentan un valor del 0.95 del alfa de Crobach, lo que representa una fiabilidad alta del mismo (Saavedra, 2013)

Fuente: Elaboración propia, con base a (Valdez y Ron, 2011, Cequea, 2011, Ibarra y Casas, 2015; Machado, Ribeiro y Basto, 2014 y Saavedra, 2013)

4.5.2 Aplicación de los instrumentos

Para llevar a cabo la aplicación de los instrumentos de investigación, en primer término se contó con la aprobación de cada uno de los encargados de las ferreterías participantes; situación que no fue inmediata, dado que previamente ellos lo consultaron con los respectivos dueños.

En algunos casos, se tuvo que enviar el documento en electrónico para que el responsable de la ferretería, lo contestara en función del tiempo disponible para ello.

En la medición de la competitividad, se empleó el *Mapa de competitividad del BID*, que fue contestado por los encargados de las ferreterías; los cuales, dada la extensión del instrumento, tardaron incluso más de una semana en contestarlo.

A los clientes internos, se les aplicaron dos instrumentos: el *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), para medir el compromiso laboral y el *Cuestionario EFO*, para medir la productividad laboral; en tales casos, sólo autorizaron a cinco empleados para que les dieran contestación, dado que no se podía interferir mayormente en el trabajo del personal.

Se tuvo el cuidado de que cada uno de los empleados participantes, contestaran por completo los dos instrumentos.

Para el caso de los clientes externos, se aplicó la *Escala ServPerf*; tal aplicación se hizo momentos después de que los clientes fueron atendidos por el personal de las ferreterías.

Se aplicaron sólo diez cuestionarios en cada una de las ferreterías, ya que en la mayoría de los casos, los espacios de sus instalaciones no son lo suficientemente amplios y se complicó tal tarea; otro factor que también afectó, fue el flujo constante de clientes que se presentaba y sobretodo la poca disposición de las personas en participar.

4.5.3 Codificación

Una vez que se contó con el número de datos necesarios de acuerdo a la metodología planteada y previo al procesamiento de los mismos, se realizó el proceso de codificación, lo que permitió su posterior manipulación mediante el programa SPSS versión 23 (Statistical Product and Service Solution) de IBM; como parte del proceso de codificación, se definió una nomenclatura uniforme para dar nombre a cada una de las variables necesarias.

Los nombres de las variables de entrada que se definieron en SPSS, se ajustaron a la notación: ***V#D#Ind##p##***, donde:

V: Es la abreviatura de “Variable”

#: Representa el número de la variable de estudio, de tal modo que:

V1: Variable Compromiso laboral;

V2: Variable Productividad laboral;

V3: Variable Satisfacción del cliente externo y

V4: Variable Competitividad organizacional.

D#: Representa cada una de las dimensiones de las respectivas variables.

Ind##: Representa el número de indicador que conforma cada una de las dimensiones.

P##: Representa el número de pregunta o ítem correspondiente a cada indicador.

Un caso especial lo constituyeron las preguntas del rango [100,104] de la variable Competitividad organizacional, que ocuparon tres dígitos para referenciarlas.

Por otro lado, las variables objetivo del estudio, se nombraron también mediante una forma similar a la anteriormente expuesta, siguiendo la notación: ***vObj##_V#D#,*** donde:

vObj##: Se refiere al consecutivo de la variable a calcular, sin que ésta sea una variable de entrada.

V#: Representa el número de la variable.

D#: Representa el número de la dimensión de la variable calculada.

Finalmente, las variables que contienen los valores acumulados por las distintas dimensiones que las conforman, se nombraron, mediante la notación: ***vObjV#_Nomvar***, donde:

vObj#: Indica el número de la variable global, en función de la numeración asignada previamente a las variables

Nomvar: Indica el nombre acotado de cada una de las variables del estudio (Compromiso, Productividad, Satisfaccion y Competitividad).

Con base a lo anterior, se puede deducir el nombre de la variable; por ejemplo, para la variable *V1D2Ind03p14*, se entiende que se refiere a la pregunta número catorce relativa al indicador tres de la dimensión dos de la variable uno, la cual, puede ser localizada rápidamente a partir de su nombre en las tablas que se presentan en el Anexo 9.

4.5.4 Preparación de datos

Para poder procesar los datos, mediante la herramienta SPSS, se hizo en primera instancia, el nombrado de las variables, empleando la notación ya descrita en el apartado anterior, a fin de poder identificar mediante el nombre, el ítem respectivo y los datos del indicador, dimensión y variable correspondientes.

Para el procesamiento de los datos, mediante el SPSS, se generó un archivo de datos por cada objetivo de la investigación; de tal modo que se generaron cinco archivos principales de datos, cada uno de los cuales fue llamado *"Objetivo#.sav"*.

Cabe mencionar que la extensión *.sav*, corresponde a la extensión que por defecto se le asigna a los archivos de datos creados en versiones actuales de SPSS, y significa *saved files*.

De cada una de las seis empresas participantes en el estudio, se obtuvieron dieciséis instrumentos contestados, de los cuales, cinco fueron para medir el compromiso de los empleados, otros cinco fueron para medir la productividad de los mismos, cinco más fueron para medir la satisfacción de los clientes externos y el otro, fue para medir la competitividad de la empresa; éste último fue contestado por cada uno de los responsables.

Los grupos de cuestionarios, se identificaron mediante números del 1 al 6, haciendo referencia al consecutivo para cada una de las empresas participantes.

Posteriormente, se procedió a capturar en un solo archivo de datos, todos los resultados obtenidos; sin embargo, dada la cantidad de preguntas que sumaron 172 (UWES: 17, Servperf: 22, EFO: 29 y Mapa BID: 104), más las variables objetivo asociadas a los indicadores, a las dimensiones y a las variables. Una vez que se contó con todas las capturas mencionadas, se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk a los tres archivos que contenían los datos generales de cada una de las variables, compromiso, productividad y satisfacción, teniendo como resultado que las distribuciones de las mismas no presentaron distribución normal.

Sin embargo, debido al volumen de datos que se tenía en un solo archivo, y para evitar confusiones en su manejo, se decidió, hacer la captura y medición de las variables por empresa, lo cual redujo significativamente la cantidad de datos para manejar en cada uno de los archivos; de esta manera, se obtuvieron archivos separados, con los datos del compromiso laboral por empresa, la productividad laboral por empresa, satisfacción del cliente externo por empresa y competitividad organizacional por empresa.

Los archivos resultantes, contenían las medias aritméticas de las variables medidas en la muestra; a tales variables también se les aplicó la prueba de Sahpiro-Wilk , para determinar la clase de distribución presentada; el resultado indicó que para cada una de las cuatro variables, existía normalidad en su distribución, lo cual es consistente con el teorema del límite central, a pesar de que el tamaño de la muestra, para este estudio, fue pequeña.

Posteriormente, y con el fin de mantener consistencia en el manejo de los datos, se decidió manejar la información organizada por empresa y se eligió el coeficiente de Pearson para determinar las correlaciones entre las variables de las distintas hipótesis planteadas.

4.6 Análisis de datos

Como ya se estableció en los párrafos previos, el procesamiento de datos en SPPS, se realizó por empresa, teniendo como resultado, un total de seis filas para cada una de las variables; tales filas corresponden a los resultados promedio de la medición de cada una de las variables por empresa. Para llegar al resumen de seis filas por empresa, se procesaron los datos correspondientes a cada uno de los quince cuestionarios contestados por cada empresa, de donde se obtuvieron los promedios que pasaron a conformar las seis filas, ya mencionadas, de datos promedio para cada empresa.

4.6.1 Resúmenes del procesamiento de casos por variable

En este apartado se presentan los resúmenes del procesamiento de casos relacionados con cada una de las cuatro variables involucradas en la investigación; en primera instancia, se presenta la información obtenida del resumen del procesamiento de datos de la variable *Compromiso*, que se plasma en la Tabla 4.11, que aparece a continuación.

Tabla 4.11 Resumen del procesamiento de casos para la variable *Compromiso*

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
var # 1 Compromiso	6	100,0%	0	0,0%	6	100,0%

Fuente: elaboración propia, con base a los datos de SPSS (2016)

En la tabla anterior se aprecia que la variable *Compromiso*, tuvo un total de seis casos válidos y ningún dato perdido, que equivale a los porcentajes del 100% y del 0% respectivamente, lo que quiere decir que se consideraron todos los datos incluidos en el archivo.

La información que se refiere al resumen de procesamiento de casos para la variable *Productividad*, se obtuvo de manera similar que para la variable *Compromiso*; es decir, a partir de un conjunto de medias aritméticas que pasaron a formar cada una de las filas que

reflejan la Productividad por empresa; tal información se presenta en la Tabla 4.12, que se incluye a continuación.

Tabla 4.12 Resumen de procesamiento de casos para la variable *Productividad*

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
var # 2 Productividad	6	100,0%	0	0,0%	6	100,0%

Fuente: elaboración propia, con base a los datos de SPSS (2016)

De igual manera que en el caso de la variable Compromiso, se puede apreciar que los datos indican que se procesaron todos los datos aportados para medir la productividad en cada una de las seis empresas participantes.

Consistentemente, para la tercera variable, que corresponde a la *Satisfacción* del cliente externo, se obtuvo también un archivo de seis filas, las cuales fueron generadas también como en los dos casos previos, con las medias aritméticas de las respuestas obtenidas por cada una de las seis empresas en los respectivos cuestionarios aplicados.

En la Tabla 4.13 se presenta los resultados obtenidos mediante el software SPSS, que es el que se empleó para el tratamiento de los datos en esta investigación.

Tabla 4.13 Resumen de procesamiento de casos para la variable *Satisfacción*

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
var # 3 Satisfacción	6	100,0%	0	0,0%	6	100,0%

Fuente: elaboración propia, con base a los datos de SPSS (2016)

Los datos presentados en la tabla anterior, indican que se procesó el 100% de los casos, ya que al igual que en los casos previos, no hubo casos perdidos.

Finalmente, para la variable *Competitividad* de la empresa, se debe manifestar que se obtuvo un solo cuestionario por empresa, contestado por cada uno de los responsables de las mismas; por lo que los datos obtenidos en el archivo correspondiente, no representa, como en

los anteriores tres casos, un archivo de medias aritméticas, sino los resultados directos por empresa.

En la Tabla 4.14 que se presenta a continuación, se muestra el resumen del procesamiento de los casos para la variable *Competitividad*.

Tabla 4.14 Resumen de procesamiento de casos para la variable *Competitividad*

	Casos					
	Válido		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Var # 4 Competitividad	6	100,0%	0	0,0%	6	100,0%

Fuente: elaboración propia, con base a los datos de SPSS (2016)

De igual manera que para las variables anteriores, no se presentan casos perdidos, por lo que se ha llevado a cabo el procesamiento del 100% de los casos.

Una vez que se obtuvieron los resúmenes de los casos para cada una de las cuatro variables estudiadas, se procedió luego a realizar las pruebas de normalidad para cada una de ellas.

Los resultados obtenidos de la aplicación de las pruebas para verificar la normalidad en la distribución de las variables, sirvieron como base para poder elegir el coeficiente de correlación más apropiado para continuar con el estudio.

Tales pruebas de normalidad, se aplicaron mediante el apoyo del SPSS y sus resultados se presentan en el siguiente apartado.

4.6.2 Pruebas de normalidad de las variables de estudio

Una de las primeras actividades, previas al análisis de los datos, se centra en la realización de las pruebas de normalidad de las variables a estudiar, ya que no es recomendable asumir, por simple intuición, que se tienen condiciones de normalidad en las distribuciones de las variables. Es necesario considerar que cuando se conoce el tipo de distribución de las variables, se tiene mejor oportunidad para la elección del tipo de pruebas, paramétricas o no paramétricas, que se pueden aplicar para el estudio de las relaciones entre las variables de interés, que es lo que se plantea como objetivos de la investigación.

Generalmente, mediante el uso del software SPSS, se realizan dos tipos de pruebas para determinar la normalidad en la distribución de las variables; la prueba de Kolmogorov-Smirnov y la prueba de Shapiro-Wilk.

En este estudio, los datos aportados por la prueba de Kolmogorov-Smirnov, no se tomaron en consideración para ninguna de las variables, ya que tal prueba se recomienda sólo para los casos cuyas muestras son grandes, entendidas como grandes, aquellas que sobrepasan al menos los cincuenta casos. En contraparte se indica, que se tomaron en consideración sólo los estadísticos aportados por la prueba de Shapiro-Wilk, que se aplica cuando el tamaño de las muestras, es pequeña, tal como en la presente investigación.

Ambas pruebas, presentan un valor de significación (*Sig*), que permite establecer si la variable analizada, presenta o no una distribución normal; para al efecto, cuando el valor de *Sig* es menor que el referente de 0.05, se asume que la variable no presenta una distribución normal; mientras que por el contrario, cuando el valor de *Sig*, es igual o mayor del referido 0.05, se entiende que hay normalidad en su distribución.

En los párrafos siguientes, se describen los resultados de las pruebas de normalidad para cada una de las variables del estudio; por la tanto, en primera instancia, la Tabla 4.15 presenta los resultados de las pruebas realizadas para determinar la normalidad en la distribución de la variable *Compromiso*.

Tabla 4.15 Prueba de normalidad para la variable *Compromiso*

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
var # 1 Compromiso	,169	6	,200*	,953	6	,767

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: elaboración propia, con base a los datos de SPSS (2016)

Como bien se aprecia en la figura anterior, el valor de significación (*Sig.* = 0.767) del estadístico de Shapiro-Wilk (0.953), es mayor que el valor de referencia del 0.05; por lo tanto se puede establecer que la distribución de la variable *Compromiso*, presentó normalidad.

Las pruebas aplicadas a la variable *Productividad*, se muestran en la Tabla 4.16, que se inserta a continuación en el texto.

Tabla 4.16 Prueba de normalidad para la variable *Productividad*

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
var # 2 Productividad	,264	6	,200*	,920	6	,506

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: elaboración propia, con base a los datos de SPSS (2016)

Como puede apreciarse en la figura previa y de acuerdo al valor de significación obtenido (*Sig*. = 0.506), se estableció que también la variable *Productividad*, presentó distribución normal.

Posteriormente, para la variable *Satisfacción* del cliente externo, se llevaron a cabo las mismas pruebas, cuyos respectivos resultados aparecen en la Tabla 4.17, que se plasma a continuación.

Tabla 4.17 Prueba de normalidad para la variable *Satisfacción* del cliente externo

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
var # 3 Satisfacción	,296	6	,108	,887	6	,302

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: elaboración propia, con base a los datos de SPSS (2016)

Finalmente, las pruebas de normalidad que se aplicaron para la cuarta variable del estudio, la *Competitividad*, se pueden apreciar en la Tabla 4.18.

Tabla 4.18 Prueba de normalidad para la variable *Competitividad*

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Var # 4 Competitividad	,273	6	,183	,930	6	,580

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: elaboración propia, con base a los datos de SPSS (2016)

En este último caso, al igual que para las tres variables previas, la variable *Competitividad*, también presenta una distribución normal; ya que como se puede apreciarse, el valor de significación obtenido (Sig = 0.580) es mayor que el 0.05.

Una vez que se determinó que las cuatro variables del estudio, superaron las pruebas de normalidad en sus distribuciones; y tomando en consideración que el tipo de dato asociado a las mismas, corresponde al tipo escalar, se eligió el coeficiente de correlación de Pearson, por resultar más adecuado que el coeficiente de correlación de Spearman, para medir las correlaciones entre las variables y sus dimensiones.

En el apartado siguiente se analizan los resultados de las correlaciones identificadas entre las diferentes variables y sus respectivas dimensiones.

4.6.3 Análisis descriptivo de las variables

El análisis descriptivo de las variables de estudio, permitió conocer sus respectivas tendencias y ubicar, de acuerdo con sus promedios de valoración, el grado en el que se ubicaron las mismas; ello permitió establecer la existencia de posibilidades de desarrollo de las variables. Para este análisis, se recurrió a calcular las medidas de tendencia central de las respuestas obtenidas por la aplicación de los diferentes cuestionarios aplicados en las empresas participantes. El cálculo se hizo mediante el software SPSS.

4.6.3.1 Variable *Compromiso*

La variable *Compromiso*, fue medida mediante una escala de Likert, con siete valores posibles para dar respuesta a cada uno de los diecisiete ítems que conforman el cuestionario UWES; la escala de medición del instrumento se presenta en la Tabla 4.19

Tabla 4.19 Escala de medición de la variable *Compromiso*

Nunca	***Casi nunca***	***Algunas veces***	***regularmente***	***Bastantes veces***	***Casi siempre***	***siempre***
0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Ninguna vez	*Pocas veces al año*	*Alguna vez al mes o menos*	*Pocas veces al mes*	*Una vez por semana*	*Pocas veces por semana*	*Todos los días*

Fuente: Bakker y Demerouti (2008)

De acuerdo con el contenido de la tabla previa; se puede establecer que el sentido positivo de las respuestas, está orientado hacia el lado derecho del número 3 de la escala, que constituye el centro de la misma; por lo tanto, respuestas en el rango de cero a tres, tienden a

un sentido negativo, que representa las respuestas indeseables del colaborador; mientras que un valor entre cuatro y seis, corresponde al sentido deseable de respuestas, dado que denota un mayor compromiso laboral del colaborador. Un valor de tres en la respuesta, deja indefinida la orientación; es decir representa un valor neutral; o lo que es lo mismo, no indican si el colaborador siente o no tiene un compromiso laboral con su empresa.

En la Tabla 4.20 se presentan las medidas de tendencia central de los ítems que conforman cada uno de los indicadores de la variable *Compromiso.*

Tabla 4.20 Estadísticos de la variable *Compromiso*

Variable Compromiso (4.93)					
Dimensión	*Indicadores*	*Ítem*	*Media*	*Mediana*	*Moda*
1. Vigor **(5.14)**	*Voluntad (5.13)*	8. Cuando me levanto por las mañanas, tengo...	5.13	5.00	6
	Persistencia (5.15)	15. Soy muy persistente en mi trabajo	5.40	6.00	6
		17. Incluso cuando las cosas no van bien, conti...	4.90	5.00	6
2. Dedicación **(4.62)**	*Involucramiento con el trabajo (4.50)*	14. Me "dejo llevar" por mi trabajo	4.50	5.00	4
	Entusiasmo (5.11)	1. En mi trabajo me siento lleno de energía	4.97	5.00	6
		4. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo	5.33	5.00	5
		5. Estoy entusiasmado con mi trabajo	5.03	5.50	6
	Inspiración (4.30)	7. Mi trabajo me inspira	4.30	4.00	4
	Orgullo (5.00)	10. Estoy orgulloso del trabajo que hago	5.00	5.00	6
	Reto (4.33)	13. Mi trabajo es retador	4.33	4.00	4
	Significado (4.50)	2. Mi trabajo está lleno de significado y propósito	4.50	5.50	5
3. Absorción **(5.05)**	*Concentración (4.63)*	6. Cuando estoy trabajando olvido lo que pasa …	4.50	5.00	4
		11. Estoy inmerso en mi trabajo	4.83	5.00	5
		16. Me es difícil desconectarme de mi trabajo	4.57	5.00	5
	Felicidad con el trabajo (5.00)	9. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	5.00	5.00	5
	Tiempo dedicado (5.11)	3. El tiempo vuela cuando estoy trabajando	4.83	5.00	5
		12. Puedo continuar trabajando durante largos …	5.40	6.00	6

Fuente: Elaboración propia con base a los datos de SPSS (2016)

Los datos que se incluyen entre paréntesis, representan los promedios de los ítems por indicador, de los indicadores por dimensión y de las dimensiones de la variable.

Con base a los datos de la tabla anterior; se apreció que la dimensión vigor, que promedió un valor de 5.14 en las respuestas de los encuestados, tiende hacia un sentido positivo en la escala; es decir, que los participantes sienten el compromiso con su empresa.

Por su parte, la dimensión dedicación, que obtuvo un valor promedio de 4.62, de igual manera representa una tendencia positiva en la escala, que representa que los participantes son dedicados en su trabajo; sin embargo, la dedicación se presenta en menor medida promedio que el vigor.

De igual manera se observó que la dimensión absorción, que tuvo un valor de 5.05 de promedio, representa también un sentido positivo en la escala, que representa lo absortos que se encuentran los participantes en su trabajo.

La dimensión que presentó un promedio menor, fue la dedicación; mientras que el vigor, tuvo el valor más elevado de los tres indicadores.

Con el fin de presentar de manera más clara lo que se ha descrito en los párrafos anteriores, se presenta la Tabla 4.21 donde se manifiesta el grado, tanto de la variable como de sus dimensiones, considerando los promedios obtenido en su medición.

Tabla 4.21 Grados de la variable *Compromiso* y sus dimensiones

Variable	*Dimensión*	*Grado*				
		Indeseable [0 , 1.4)	*Bajo [1.4 , 2.8)*	*Medio [2.8 , 4.2)*	*Alto [4.2 , 5.6)*	*Deseable [5.6 , 7)*
Compromiso					**4.93**	
	Vigor				5.14	
	Dedicación				4.62	
	Absorción				5.05	

Fuente: Elaboración propia con base a datos de SPSS (2016)

4.6.3.2 Variable *Productividad*

Al igual que el Compromiso, la variable *Productividad* fue medida mediante una escala de Likert; sólo que el dominio de valores fue mayor que en el caso anterior; para medirla, se dispuso de un rango de valores enteros entre cero y diez, dando un universo de once valores posibles. En la Tabla 4.22 se presenta la escala correspondiente a la variable *Productividad*.

Tabla 4.22 Escala de medición de la variable Productividad

No es un criterio de EFICACIA	*Es un criterio muy poco importante*	*Grado de importancia que usted asigna a cada criterio. Tenga en cuenta que el 1 es el valor mínimo y el 10 es el valor máximo*								*Es un criterio de la máxima importancia*
0	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***	***8***	***9***	***10***

Fuente: Fernández, M. y Sánchez, J. (1997)

Como se aprecia en la tabla anterior, el punto medio de la escala lo indica el valor cinco; a su vez, el sentido positivo de la misma se manifiesta hacia la derecha; es decir lo deseable corresponde a los mayores a cinco y más cercanos al diez, mientras que lo menos deseable en la percepción de los colaboradores, corresponde a los valores menores a cinco y más cercanos al cero.

En la Tabla 4.23, se presentan los estadísticos que corresponden a la variable *Productividad*; incluyendo las medidas de tendencia central de las respuestas obtenidas, y entre paréntesis al igual que para la variable Compromiso, se presentan los valores promedio de sus indicadores, dimensiones y para la propia variable.

La dimensión de factores psicológicos individuales, tiende hacia el lado derecho de la escala, ya que en promedio, se valoró con 8.46, que corresponde al promedio más alto de las tres dimensiones de la variable, lo cual indica que los participantes consideran que los aspectos cubiertos por sus indicadores, son criterios que expresan mejor la productividad en la empresa.

En cuanto a los factores psicosociales grupales, presentaron el valor más bajo en comparación con las otras dos dimensiones; lo que indica que tales aspectos son menos valorados por los colaboradores como criterios de productividad en la empresa; sin embargo, la tendencia también se presenta en sentido positivo.

Referente a la última dimensión de la variable, los factores psicosociales organizacionales, fueron valorados en promedio en 8.40, que también se orienta en sentido positivo en la escala d medición; sin embargo, fueron los aspectos psicológicos individuales los mejor valorados por los participantes como criterios de productividad.

Tabla 4.23 Estadísticos de la variable *Productividad*

Variable Productividad (8.27)					
Dimensiones	*Indicadores*	*Ítems*	*Media*	*Mediana*	*Moda*
1. Psicológica individual **(8.46)**	*Motivación (8.35)*	3. Beneficios	8.40	9.00	10
		21. Motivación	8.30	9.00	10
	Competencias (8.77)	2. Accidentabilidad	7.60	8.00	8
		5. Capacidad de respuesta	9.17	9.00	10
		10. Crecimiento	8.50	9.00	10
		11. Eficiencia	9.13	10.00	10
		14. Flexibilidad/adaptación	8.63	8.50	8
		24. Producción	9.30	10.00	10
	Satisfacción (8.23)	26. Satisfacción en el trabajo	8.23	9.00	10
	Identificación, Compromiso e Implicación (8.22)	8. Consenso sobre objetivos	8.73	9.00	10
		19. Internalización de los …	8.93	10.00	10
		20. Moral	7.00	7.00	7
2. Psicosocial grupal **(7.96)**	*Cohesión (8.30)*	6. Cohesión	8.30	9.00	10
	Conflicto (8.10)	7. Conflicto	8.10	8.00	8
	Participación (7.50)	22. Participación e influencia compartida	7.50	8.00	8
3. Psicosocial organizacional **(8.40)**	*Cultura (8.57)*	4. Calidad	9.33	10.00	10
		15. Gestión de la información...	8.03	8.00	9
		18. Importancia de la forma…	8.63	9.00	10
		23. Planificación y estableci…	8.30	9.00	10
	Liderazgo (8.67)	9. Control	8.90	10.00	10
		12. Énfasis en el logro	8.97	9.50	10
		16. Habilidades interpersona…	8.37	8.50	8
		17. Habilidades de trabajo …	8.47	9.00	10
	Clima (7.98)	1. Absentismo	7.97	8.00	8
		13. Estabilidad	8.67	9.00	8
		25. Rotación	7.07	8.00	8
		27. Utilización del ambiente	7.90	8.00	8
		28. Valor de los recursos hu..	8.50	9.00	10
		29. Valoración por las institu..	7.77	8.00	8

Fuente: Elaboración propia con base a datos de SPSS (2016)

Se aprecia también que el valor promedio de la variable *Productividad*, se ubicó en 8.27; por lo cual existe un amplio margen de mejora de la misma.

Con base a los valores promedios, se generó la Tabla 4.24, donde se ubican cada uno de los indicadores y la variable *Productividad* en sus grados correspondientes, dentro de una escala homogénea con cinco grados.

Tabla 4.24 Grados de la variable Productividad y sus dimensiones

Variable	*Dimensión*	*Grado*				
		Indeseable [0 , 2.2)	*Bajo [2.2 , 4.4)*	*Medio [4.4 , 6.6)*	*Alto [6.6 , 8.8)*	*Deseable [8.8 , 10)*
Productividad					**8.27**	
	F. Psic. Individ.				8.46	
	F. Psic. Grupales				7.96	
	F. Psic. Organiz.				8.40	

Fuente: Elaboración propia con base a datos de SPSS (2016)

Donde se identifica un margen mayor de mejora, es en la dimensión de los factores psicosociales grupales, dado que obtuvo el promedio más bajo de las distintas dimensiones de la variable Productividad.

4.6.3.3 Variable *Satisfacción*

La variable Satisfacción, se midió mediante la escala ServPerf, aplicada a los clientes externos de las empresas, quienes a través de veintidós ítems, evalúan las cinco dimensiones que, de acuerdo a Cronin y Talylor, conforman la calidad en el servicio.

La Tabla 4.25 presenta la escala de medición para valorar la Satisfacción de los clientes externos, a través del instrumento ServPerf.

Tabla 4.25 Escala de medición de la variable Satisfacción

Escala SERVPERF	*Fuertemente en desacuerdo*				*Fuertemente de acuerdo*		
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**

Fuente: Cronin y Taylor (1992)

La escala de Likert utilizada por ServPerf, presenta un rango de valores entre uno y siete, donde el número cuatro, se ubica en la mitad de la misma. Los valores a la derecha del cuatro, representan una tendencia positiva hacia lo deseable; mientras que los valores menores a cuatro, tienden al sentido negativo, es decir mientras más cercanos a cero, representan la situación menos deseable.

Los estadísticos calculados para la variable Satisfacción, se presentan en la Tabla 4.26 que aparece a continuación.

Tabla 4.26 Estadísticos de la variable Satisfacción

Variable Satisfacción (5.63)					
Dimensión	*Indicador*	*Ítems*	*Media*	*Mediana*	*Moda*
1. Tangibilidad (5.21)	Infraestruc-tura (5.21)	1. Los equipos de la empresa, tienen..	5.10	5.00	5
		2. Las instalaciones físicas de la empresa…	5.07	5.00	5
		3. Los empleados de la empresa,tienen ..	5.37	5.50	6
		4. Las apariencias de las instalaciones de …	5.30	5.00	5
2. Fiabilidad (5.57)	Confianza (5.57)	5. Cuando en la empresa,prometen hacer …	5.23	6.00	6
		6. Cuando usted tiene un problema en la…	6.07	6.00	6
		7. La empresa,es confiable	6.07	6.50	7
		8. La empresa, proveé un servicio en el ..	5.53	6.00	6
		9. En la empresa,insiten en mantener…	4.97	5.0	5
3. Capacidad de respuesta (5.58)	Atención (5.58)	10. Los empleados de la empresa,infor …	4.97	5.00	5
		11. Los empleados de la empresa,le sirv…	6.00	6.00	7
		12. Los empleados de la empresa,siempre…	6.30	7.00	7
		13. Los empleados de la empresa,nunca …	5.07	5.00	5
4. Seguridad (6.35)	Seguridad (6.35)	14. El comportamiento de los empleados …	6.27	7.00	7
		15. Usted se siente seguro en sus transac….	6.17	7.00	7
		16. Los empleados de la empresa,son …	6.00	6.00	7
		17. Los empleados reciben apoyo adecua…	5.70	6.00	5
5. Empatía (5.48)	Empatía (5.48)	18. En la empresa, le dan atención indi….	4.97	5.00	5
		19. Los empleados de la empresa,le dan …	5.03	5.00	5
		20. Los empleados de la empresacompre…	5.73	6.00	6
		21. En la empresa,se preocupan por sus …	5.67	6.00	6
		22. En la empresa,tienen horarios …	6.03	6.00	6

Fuente: Elaboración propia con base a datos de SPSS (2016)

Los datos de la tabla anterior, reflejan que el indicador menos favorecido en la valoración de la satisfacción de los clientes externos, fue la tangibilidad, al haber obtenido un valor promedio de 5.21, que permite observar una tendencia positiva, pero más hacia el valor neutro de cuatro que hacia el valor deseable de siete.

En el lado opuesto, se encontró el indicador de seguridad, ya que obtuvo un valor promedio de 6.35, el cual muestra una clara tendencia hacia el valor máximo de siete en el sentido positivo de la escala.

El indicador fiabilidad, presentó una valoración de 5.57 en promedio por los participantes en el estudio; lo que representa una tendencia positiva en la escala.

Para el caso del indicador empatía se tuvo un promedio de 5.48 en su valoración, lo que denota que a pesar de su tendencia positiva aún tiene potencial para desarrollarse.

En la Tabla 4.27 que se presenta a continuación, se plasman los grados que cada una de las dimensiones de la variable, y la variable misma alcanzan de acuerdo a las valoraciones hechas por los participantes en el estudio de campo.

Tabla 4.27 Grados de la variable Satisfacción y sus dimensiones

Variable	*Dimensión*	*Grado*				
		Indeseable [1.0,2.2)	*Bajo [2.2 ,3.4)*	*Medio [3.4,4.6)*	*Alto [4.6,5.8)*	*Deseable [5.8,7.0]*
Satisfacción					**5.63**	
	Tangibilidad				5.21	
	Fiabilidad				5.57	
	Cap. Respuesta				5.58	
	Seguridad					6.35
	Empatía				5.48	

Fuente: Elaboración propia con base a datos de SPSS (2016)

La dimensión que influyó directamente para que la variable Satisfacción se ubicara en el grado de *Alto*, fue la seguridad, al haber obtenido un valor relativamente mayor al promedio de las otras cuatro dimensiones.

4.6.3.4 Variable *Competitividad*

Para medir la cuarta variable de estudio, la *Competitividad*, se hizo uso del cuestionario llamado Mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo, en el que la medición se hace a través de una escala de Likert con valores entre uno y cinco.

La Tabla 4.28 que se presenta enseguida muestra la escala del mapa de competitividad del BID, que se aplicó.

Tabla 4.28 Escala de medición de la variable Competitividad

Escala de medición del Mapa de competitividad del BID	**1**	*Existe*
	2	*En proceso de documentación*
	3	*Documentado*
	4	*Documentado y difundido*
	5	*Documentado, difundido y actualizado*

Fuente: Elaboración propia con base a Saavedra, M., Milla, S., y Tapia, B. (2013).

Con base a la escala anterior, se entiende que una valoración por encima del valor central, representa una tendencia positiva; es decir, valore mayores a tres hacen reflejan el sentido positivo en la medición y mientras más cercanos sean a cinco, más deseables serán.

Por el contrario, los valores que más se alejen del tres y se acerquen a uno, serán los valores más indeseables.

Ahora bien, debido a la gran cantidad de ítems (104) que conforman el instrumento empleado, para su análisis, se presentan los datos estadísticos agrupando una dimensión en cada tabla; por lo tanto, se presentarán ocho tablas con datos de las dimensiones y sus indicadores y una tabla final que concentra los estadísticos para la variable.

Se inicia por presentar la Tabla 4.29 que corresponde a los estadísticos de la dimensión planeamiento estratégico, que se incluye a continuación.

Tabla 4.29 Estadísticos de la dimensión planeamiento estratégico

Dimensión	*Indicadores*	*Ítems*	*Media*	*Mediana*	*Moda*
1. Planeamiento estratégico **(1.47)**	Proceso *(1.45)*	1. La empresa ha realizado ..	2.00	1.50	1
		2. La empresa tiene una estraté…	1.83	1.50	1
		3. Se están dando espacios…	1.50	1.50	1
		4. El planeamiento estratégico …	1.33	1.00	1
		5. Se definen objetivos especí…	1.00	1.00	1
		6. Al planear, se desarrolla el …	1.33	1.00	1
		7. Se analiza con frecuencia el …	1.33	1.00	1
		8. Al formular nuevas estrate…	1.50	1.50	1
	Implementación *(1.5)*	9. El personal está activamente …	1.67	2.00	2
		10. El planeamiento estratégico…	1.33	1.00	1

Fuente: Elaboración propia con base a los datos de SPSS (2016)

De acuerdo a los datos incluidos en la tabla previa, se percibió que la dimensión de *planeamiento estratégico*, ha sido valorada por debajo incluso de la media en la escala del instrumento, puesto que su promedio se ubicó en 1.47, de un máximo posible de cinco. Lo anterior permite establecer que términos generales, no se cuenta con la difusión necesaria al interior de la empresa respecto a las estrategias que se manejan en la misma.

De los dos indicadores que conforman la dimensión, fue la *implementación* el que mostró un valor más elevado, en comparación con el *proceso*; lo que permite entender que resulta ligeramente más valorada la implementación de las estrategia que el proceso mismo para generarla; sin embargo ambos promedios, en realidad son valores bajos, que representan tendencias negativas en la escala de medición.

Otro hallazgo a través de la observación es que resulta posible mejorar este indicador, mediante el involucramiento del personal en la conformación de los planes estratégicos, que

permita al mismo construir sinergias en los equipos de trabajo y por lo tanto, de manera inmediata beneficiar la difusión de los planes al interior de la empresa.

En el mismo sentido, la participación de los empleados y su involucramiento, ayudará también a mejorar la implementación de la estrategia.

La dimensión de la *cadena de valor*, se presenta con sus indicadores en la Tabla 4.30 que viene a continuación.

Tabla 4.30 Estadísticos de la dimensión *cadena de valor*

Dimensión	*Indicadores*	*Ítems*	*Media*	*Mediana*	*Moda*
cadena de valor **(1.74)**	Planificación (1.55)	11. El proceso de fabricación …	1.67	1.50	1
		12. La empresa tiene un progra…	2.00	2.00	1
		13. El proceso de producción es…	2.00	2.00	1
		14. El penaeamiento de la…	1.50	1.00	1
		15. La empresa tiene medidas …	1.00	1.00	1
		16. La maquinaria yla tecnolo…	1.17	1.00	1
	Capacidad (1.41)	17. La empresa tiene capacida …	1.33	1.00	1
		18. La empresa tiene planes de…	1.50	1.50	1
	Mantenimiento (1.88)	19. Se realiza un programa de…	2.67	2.50	2
		20. La empresa mantiene un…	2.50	2.50	1
		21. Los operarios de los equi…	1.50	1.00	1
		22. La empresa establece su…	1.83	1.50	1
		23. La empresa establece su…	1.50	1.00	1
		24. La empresa tiene seguro …	1.33	1.00	1
	Investigación y desarrollo (1.83)	25. La innovación es incorpora…	1.33	1.00	1
		26 Existe un proceso formal de…	2.00	2.00	2
		27. La empresa dispone de un …	2.17	1.50	1
	Aprovisionamiento (2.20)	28. Existen criterios formales …	2.50	2.00	1
		29. Existe un sistema de…	2.33	2.00	1
		30. La empresa tiene un plan…	2.00	1.50	1
		31. En general, los criterios us…	2.00	1.00	1
	Manejo de inventarios (1.74)	32. Como resultado de las ne…	1.83	1.00	1
		33. Hay un novel óptimo de in…	1.50	1.00	1
		34. El sistema de almace…	1.33	1.00	1
		35. Con periodicidad programa…	2.33	1.50	1
	Ubicación de infraestructura (1.58)	36. La ubicacipon de la planta e…	1.67	1.00	1
		37. La infraestructura e inst…	1.50	1.00	1

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

Con base a los datos de la tabla anterior, que presentan las valoraciones obtenidas por las respuestas de los encuestados, se aprecia que en términos generales, la dimensión de cadena de valor, presenta una tendencia negativa en la escala de Likert, considerando que el rango positivo iniciaría con valores mayores a tres; esta situación permite identificar que existe un nicho de oportunidad para fortalecer dicha dimensión en abono a la competitividad.

A través de la mejora en la valoración de los distintos indicadores, se podrá incrementar la dimensión de la cadena de valor; para ello, es posible establecer prácticas básicas de gestión que en lo inmediato permitan ir mejorando uno a uno los indicadores que integran la cadena de valor. Por ejemplo, para mejorar el indicador de *planificación*, puede empezarse por elaborar pronósticos de ventas con base a datos históricos que apoyen las compras de la empresa.

Se pudo observar que el indicador de la *capacidad*, fue el menos valorado de todos los que integran la dimensión de la cadena de valor, al ubicarse con un valor de 1.41 de promedio, lo que claramente establece que resulta un área de oportunidad para su mejora.

En cuanto al indicador *mantenimiento*, obtuvo un promedio de 1.88, que lo ubica también en una tendencia hacia la izquierda de la escala de medición; aunque fue uno de los dos indicadores mejor valorados en el estudio, junto con el indicador de *aprovisionamiento*.

El indicador de investigación y desarrollo, fue otro de los mejor valorados en el estudio, al contar con un valor promedio de 1.83; sin embargo, al igual que en los casos anteriores, se ubica en el lado menos deseable de la escala de medición; por lo tanto, también corresponde a un área de oportunidad para contribuir, mediante su desarrollo, a la competitividad de la empresa.

El indicador de aprovisionamiento, resultó ser el mejor valorado de la cadena de valor, con un promedio de 2.20, que lo ubica cerca del centro de la escala; a pesar de haber obtenido el mejor puntaje, también resulta un indicador susceptible de mejorar.

En cuanto al indicador de *manejo de inventarios*, se obtuvo un valor de 1.74 de promedio, que de igual manera, lo ubica en el lado negativo de la escala, lo cual significa que es un indicador posible de mejorar para incrementar la competitividad.

El último de los indicadores de la cadena de valor, corresponde a la ubicación e infraestructura, que fue valorado con un promedio de 1.58, que corresponde a un valor muy por debajo del centro de la escala, lo que representa que tiene una tendencia hacia lo indeseable; sin embargo, incrementar tal indicador, no necesariamente resulta en una opción viable, dado los incrementos en los costos, de los espacios comerciales y su adaptación para el servicio a los clientes.

La tercera dimensión de la competitividad, el *aseguramiento de la calidad*, se conforma por dos indicadores, de los cuales, se presentan sus estadísticos en la Tabla 4.31

Tabla 4.31 Estadísticos de la dimensión Aseguramiento de la calidad

Dimensión	*Indicadores*	*Ítems*	*Media*	*Mediana*	*Moda*
Aseguramiento de la calidad **(2.12)**	Aspectos generales (1.75)	38. La gerencia general tiene…	1.17	1.00	1
		39. Las normas de calidad para…	2.33	2.00	1
	Sistema (2.50)	40. Los productos de la empresa...	2.67	2.50	1
		41. El sistema de calidad…	2.50	2.00	1
		42. El sistema de calidad…	2.17	1.50	1
		43. En el proceso de selección de..	2.50	2.00	1
		44. Los resultados de las prue…	2.67	2.50	1

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

Los valores obtenidos, reflejaron que esta dimensión resultó más valorada que las dos anteriores; sin embargo, también se ubica a la izquierda en la escala de medición; lo que significa que es otro aspecto posible de mejorar para incrementar la competitividad de la empresa.

El indicador de *aspectos generales*, obtuvo un valor promedio de 1.75 en el estudio de campo; lo cual lo ubica muy lejos del nivel deseable para la empresa; tal situación, representa una gran oportunidad de elevar la competitividad de la empresa.

El otro indicador del aseguramiento de la calidad, corresponde al *sistema*; el cual fue mejor valorado en el estudio, a pesar de que su valor promedio de 2.50, lo ubica justo a la mitad de la escala de medición y significa que tiene un enorme potencial para mejorarse, y contribuir por lo tanto a incrementar la competitividad.

En la Tabla 4.32, se presentan los valores estadísticos de la dimensión de Merchandising, cuyos indicadores son: el mercadeo y ventas, los servicios y la distribución.

Tabla 4.32 Estadísticos de la dimensión Merchandising

Dimensión	*Indicadores*	*Ítems*	*Media*	*Mediana*	*Moda*
Merchandising (2.32)	mercadeo y ventas (2.14)	45. El proceso de planeamien…	*2.17*	*2.00*	*1*
		46. La empresa tiene claramen..	*2.17*	*1.50*	*1*
		47. La empresa conoce los…	*2.17*	*2.00*	*1*
		48. La empresa dispone de inf…	*2.50*	*2.50*	*1*
		49. Las estrategias, objetivos y…	*2.67*	*2.50*	*1*
		50. Los productos nuevos…	*2.17*	*2.50*	*3*
		51. La empresa dispone de un…	*1.67*	*1.50*	*1*
		52. La empresa evalúa periódi…	*1.67*	*1.50*	*1*
	Servicios (2.46)	53. El personal que tiene contac…	*2.17*	*2.00*	*1*
		54. La empresa tiene un sistem…	*2.00*	*2.00*	*1*
		55. La empresa dispone de catá…	*3.17*	*4.00*	*4*
	Distribución (2.38)	56. La empresa posee una fuerz...	*2.50*	*2.50*	*1*
		57. La empresa ha desarrollado…	*2.33*	*1.50*	*1*
		58. La empresa prefiere contrat…	*2.33*	*2.00*	*1*

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

En primer término, el indicador de *mercadeo y ventas*, presentó un valor promedio de 2.14, que corresponde al menor valor de los tres indicadores; y que permite ubicar a dicho indicador en el lado izquierdo de la escala de medición.

El indicador de *servicios*, obtuvo un promedio de 2.46, que correspondió al valor más alto de los tres indicadores; tal valoración, lo acerca al valor neutro de la escala, que corresponde a 2.5.

Por último, para el indicador de *distribución*, se estableció un valor promedio de 2.38, que igual que el caso anterior, lo ubica cercano al punto medio de la escala de medición. Dado que los tres valores se ubican al lado izquierdo de la escala de medición, significa que son indicadores susceptibles de mejorar, en aras de hacer un aporte a la competitividad.

En la Tabla 4.33, se presentan los indicadores que integran la dimensión de contabilidad y finanzas; a saber, el monitoreo de costos y contabilidad, la administración y las normas legales y tributarias.

Tabla 4.33 Estadísticos de la dimensión Contabilidad y finanzas

Dimensión	*Indicadores*	*Ítems*	*Media*	*Mediana*	*Moda*
Contabilidad y finanzas (2.25)	*Monitoreo de costos y contabilidad (2.26)*	59. El sistema de contabilidad y…	*2.50*	*2.50*	*1*
		60. La gerencia general, recibe …	*2.67*	*2.50*	*1*
		61. Periódicamente se prepa…	*2.33*	*1.50*	*1*
		62. La empresa tiene un sistem…	*2.33*	*2.50*	*1*
		63. Existe un sistema claro para…	*1.50*	*1.00*	*1*
	Administración (1.79)	64. La empresa tiene una…	*2.00*	*2.00*	*1*
		65. La empresa conoce la…	*1.67*	*1.00*	*1*
		66. Se comparan mensualme…	*1.83*	*2.00*	*2*
		67. La empresa evalúa la utilida…	*1.67*	*1.50*	*1*
	Normas legales y tributarias (2.70)	68. Se ha evaluado la inscripción..	*2.50*	*2.50*	*1*
		69. Se tiene claramente definid…	*2.83*	*3.00*	*1*
		70. La empresa aplica los res…	*2.67*	*2.50*	*1*
		71. La empresa tiene una planif…	*2.83*	*3.00*	*1*

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

El valor promedio que presentó el indicador de monitoreo de costos y contabilidad, fue de 2.26, que se ubica con una tendencia negativa en la escala de medición, aunque cercano al punto medio de la misma.

Por último y como era de esperarse, probablemente debido a la de la observancia obligada de las normas legales y tributarias y tributarias, el indicador presentó el valor más alto de los tres que conforman la dimensión, al ubicarse su valor promedio de 2.70, incluso hacia el lado derecho de la escala; aunque sea en poca medida.

La dimensión, sin embargo, no se ubica con la misma tendencia, ya que debido a los bajos valores promedio, sobretodo del indicador administración, provocó que su valor promedio se ubicara en 2.25, lo cual representa también una oportunidad de mejora.

En lo que se refiere a la dimensión del *Talento humano*, ésta se conforma de cuatro indicadores, que son: aspectos generales, la capacitación y promoción del personal, la cultura organizacional y finalmente, los aspectos de saludo y seguridad industrial.

Los estadísticos de la dimensión y sus indicadores se presentan en la Tabla 4.34

Tabla 4.34 Estadísticos de la dimensión Talento humano

Dimensión	*Indicadores*	*Ítems*	*Media*	*Mediana*	*Moda*
Talento humano (2.05)	Aspectos generales (2.30)	72. La empresa tiene un orga…	*2.50*	*2.00*	*1*
		73. La empresa tiene las pollític…	*2.67*	*2.50*	*1*
		74. Existe una junta directiva …	*1.67*	*1.00*	*1*
		75. La empresa evalúa la utilida…	*1.67*	*1.00*	*1*
		76. La empresa cumple con tod…	*3.00*	*3.50*	*1*
	Capacitación y promoción del personal (1.58)	77. La empresa tiene un progra…	*1.50*	*2.00*	*1*
		78. Las habilidades personales, …	*1.67*	*2.00*	*2*
	Cultura orgnanizacional (2.16)	79. Existe una buena comu…	*2.33*	*2.00*	*1*
		80. La empresa logra que el..	*2.17*	*2.00*	*2*
		81. El trabajo en equipo es…	*2.00*	*1.50*	*1*
		82. La empresa ha establecido…	*2.17*	*1.00*	*1*
	Salud y seguridad industrial (2.16)	83. La empesa tiene un progra…	*1.67*	*1.50*	*1*
		84. La planta, los procesos y …	*1.83*	*1.00*	*1*
		85. La empresa tiene un progra…	*2.67*	*2.50*	*1*
		86. La empresa lleva un registr…	*2.50*	*2.50*	*1*

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

Se pudo observar, que ninguno de los indicadores de la dimensión, se colocó siquiera a la mitad de la escala de medición; el indicador de aspectos generales, obtuvo un valor promedio de 2.30, que inclusive, fue el más alto de los cuatro; sin embargo, ese valor corresponde a la parte izquierda de la escala.

En cuanto al indicador de capacitación y promoción del personal, su valor promedio de 1.58, lo sitúa como el indicador menos valorado de la dimensión; lo que permite observar la gran oportunidad que existe para desarrollar estrategias y programas que tiendan a incrementar su valor para aportar a la competitividad de la empresa.

Los indicadores de cultura organizacional y de salud y seguridad industrial, obtuvieron el mismo valor promedio de 2.16, que al igual que en todos los casos anteriormente descritos, los ubica al lado izquierdo e indeseable de la escala de la competitividad en la escala del instrumento.

Debido a los resultados obtenidos de esta dimensión; se pudo identificar el área de oportunidad existente para mejorar la competitividad de las pequeñas empresas ferreteras, dado que existe un amplio margen de mejora en los indicadores.

En la Tabla 4.35, que se incluye a continuación, se pueden observar los valores promedios de los distintos indicadores que tiene la dimensión de la gestión ambiental.

Tabla 4.35 Estadísticos de la dimensión Gestión ambiental

Dimensión	*Indicadores*	*Ítems*	*Media*	*Mediana*	*Moda*
Gestión ambiental (2.26)	Políticas (2.46)	87. En el diseño de la planta, la…	*2.17*	*1.00*	*1*
		88. La empresa conoce las norm...	*3.17*	*3.00*	*3*
		89. La cultura y la estrategia de…	*2.33*	*2.50*	*1*
		90. La empresa mide el riesgo …	*2.17*	*2.00*	*1*
	Estrategia para proteger el medio ambiente (2.50)	91. La empresa considera las…	*2.67*	*2.50*	*2*
		92. Para la selección, instalación..	*2.33*	*2.50*	*3*
	Concientización y capacitación (1.50)	93. Se definen y documentan las...	*1.50*	*1.50*	*1*
	Administración del desperdicio (2.58)	94. La empresa trata de minimi…	*2.50*	*2.00*	*1*
		95. La empresa ha medido la cu…	*2.67*	*2.50*	*1*

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

Los datos permitieron observar, que el cincuenta por ciento de los indicadores se ubicaron a la derecha de la escala de medición; situación que no se presentó en ninguna de las dimensiones anteriormente indicadas.

El primer indicador, las *políticas*, obtuvo un valor promedio de 2.46, que aunque lo acerca al punto medio de la escala, no le alcanzó por completo, dejándolo al lado izquierdo de la misma.

El indicador de *estrategias para proteger el medio ambiente*, llegó justamente a la mitad de la escala, lo que demuestra el interés de la empresa en preservar el medio ambiente.

Sin embargo, el indicador de *concientización y capacitación*, resultó ser el indicador peor valorado de los cuatro que hacen la dimensión, al obtener un promedio de 1.50, que se encuentra muy lejos incluso del punto medio.

Finalmente, el indicador mejor valorado de esta dimensión, fue sin duda el de *administración del desperdicio*, que obtuvo un valor promedio de 2.58; que hasta este punto se constituye en uno de los valores más altos de todas las dimensiones.

La última dimensión de la competitividad, es la de los sistemas de información, que a su vez se presentó como la dimensión mejor valorada de la misma, y la única que se ubica en un punto al lado derecho de la escala de medición, lo que refleja la importancia que para las empresas tiene.

La Tabla 4.36, que se plasma enseguida, corresponde a los estadísticos de la dimensión de los *sistemas de información* y de sus cuatro indicadores.

Tabla 4.36 Estadísticos de la dimensión Sistemas de información

Dimensión	*Indicadores*	*Ítems*	*Media*	*Mediana*	*Moda*
Sistemas de información (3.03)	Planeación (2.28)	96. El sistema de información …	*2.00*	*1.00*	*1*
		97. La empresa está acutalizada…	*2.17*	*2.50*	*3*
		98. El diseño técnico y funcion …	*2.67*	*2.50*	*1*
	Entradas (3.35)	99. Se generan y archivan…	*3.50*	*3.50*	*3*
		100. La captura de información…	*3.17*	*3.50*	*4*
	Procesos (3.00)	101. Como política, la empre…	*3.00*	*3.50*	*1*
		102. Existen procedimientos de…	*3.00*	*3.50*	*1*
	Salidas (3.50)	103. La información generada …	*3.17*	*3.50*	*1*
		104. La gerencia ha definido …	*3.83*	*2.50*	*1*

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

En primer lugar, el indicador de planeación, fue el menos valorado y el único que no sobrepasó el promedio de 3.00 por lo menos,; ya que al ubicar su valor en 2.28, se observó que el indicador se sitúa en la parte izquierda de la escala de medición.

El indicador de entradas, fue el segundo indicador mejor valorado de la dimensión; al presentar un valor de 3.35, que se aleja de manera importante hacia el lado derecho de la escala de medición.

El indicador de procesos, obtuvo un valor de 3.00, que de igual forma que el indicador anterior, permite situarlo al lado derecho de la escala de medición, reflejando una clara tendencia hacia el lado positivo de la misma.

Finalmente, el último indicador de la dimensión de los sistemas de información y también de la variable Competitividad, resultó ser el mejor valorado, entre el conjunto de veintiocho indicadores que integran dicha variable. Este indicador, obtuvo el promedio de 3.50, que refleja la importancia que las empresas le dan a la entrega oportuna de la información que se procesa en sus sistemas de información.

Con base a lo expuesto, se observó que, a pesar de que el indicador *sistemas de información* fue el único situada en la parte positiva de la escala, aún resulta posible mejorar la dimensión, pues la planeación, está lejos de alcanzar las medias de los otros tres indicadores.

Para terminar con este apartado, se pasa a presentar el concentrado de las mediciones de las dimensiones de la variable Competitividad, para lo cual se propone la Tabla 4.37 que aparece abajo del presente párrafo.

Tabla 4.37 Grado de la variable Competitividad y sus dimensiones

		Grado				
		Indeseable [0 , 1)	*Bajo [1 , 2)*	*Medio [2 , 3)*	*Alto [3 , 4)*	*Deseable [4 , 5]*
Variable	**Competitividad**		**2.03**			
Dimensiones	Planeación Estratégica.		1.47			
	Cadena de valor		1.74			
	Aseguramiento de la Calidad			2.12		
	Merchandising			2.32		
	Contabilidad y Finanzas			2.25		
	Talento humano			2.05		
	Gestión. Ambiental			2.26		
	Sistemas de información				3.03	

Fuente: Elaboración propia con base a datos de SPSS (2016)

De acuerdo con los datos de las tablas anteriores, se pudo observar que a pesar de la alta valoración que recibieron la mayoría de los indicadores de la dimensión de los sistemas de información, no fue suficiente para que la variable Competitividad, pudiera llegar al menos a la mitad de la escala de medición, ya que el valor promedio que obtuvo de 2.03, fue principalmente afectado por las valoraciones promedio obtenidas en los indicadores planeación estratégica y cadena de valor, que se ubicaron en un grado bajo en la escala; de igual manera se observó que la mayoría de los indicadores sólo alcanzaron un grado medio en la escala y sólo un indicador, se afianzó en un grado alto.

En la siguiente subsección, se presentan los valores de correlación observados entre las variables estudiadas.

Para finalizar la presente subsección, se elaboró la Tabla 4.38, que presenta para cada una de las variables de estudio, el grado equivalente, considerando sus diferentes escalas de medición.

Tabla 4.38 Grado de las variables y sus dimensiones

Variable	*Dimensión*	*Grado*				
		Indeseable	*Bajo*	*Medio*	*Alto*	*Deseable*
Compromiso					**X**	
	Vigor				X	
	Dedicación				X	
	Absorción				X	
Productividad					**X**	
	F. Psic. Individuales				X	
	F. Psic. Grupales				X	
	F. Psic. Organizacionales				X	
Satisfacción						**X**
	Tangibilidad				X	
	Fiabilidad				X	
	Cap. Respuesta				X	
	Seguridad					X
	Empatía				X	
Competitividad			**X**			
	Planeación Estratégica.		X			
	Cadena de valor		X			
	Aseg. de la Calidad			X		
	Merchandising			X		
	Contabilidad y Finanzas			X		
	Talento humano			X		
	Gestión. Ambiental			X		
	Sistemas de información				X	

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

Para la construcción de la tabla anterior, solamente se tomó en consideración el nivel obtenido por cada una de las variables de acuerdo con sus respectivas escalas; por lo que se omiten los valores promedio que se emplearon para determinarlos.

4.6.4 Correlaciones entre las variables y sus dimensiones.

Para para medir las relaciones entre las variables y sus componentes, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson, que se recomienda cuando existe normalidad en la

distribución de las variables; tal coeficiente, puede presentar valores que oscilan en el rango de [-1,1]; donde los valores negativos representan una correlación inversa entre las variables medidas; mientras que los valores positivos denotan una relación directa entre las variables. El valor uno, representa una correlación perfecta, mientras que un valor de cero, representa la ausencia de correlación.

Con la intención de lograr una mejor comprensión de cada una de las variables y de sus dimensiones asociadas, se realizaron las pruebas que se detallan a continuación:

4.6.4.1 Correlaciones entre la variable Compromiso y sus dimensiones.

La variable *Compromiso*, se midió mediante la Escala de compromiso laboral de Utrecht (UWES, por sus siglas en inglés), conformada por un conjunto de diecisiete ítems que componen el instrumento; tal variable se compone de tres dimensiones: el *vigor*, la *dedicación* y la *absorción*.

La dimensión *vigor*, consta de dos indicadores, que son la *voluntad* y la *persistencia;* la dimensión *vigor* se mide mediante tres ítems.

La dimensión *dedicación*, conformada por seis indicadores, que corresponden al involucramiento con el trabajo, el entusiasmo, la inspiración, el orgullo, el reto y el significado; la dimensión *dedicación*, se mide por un conjunto de ocho ítems.

Finalmente, la dimensión Absorción se conforma por un conjunto de tres indicadores, que son la concentración, la felicidad con el trabajo y el tiempo dedicado; la dimensión dedicación se mide mediante seis ítems.

Una vez que se aplicaron las pruebas para medir el coeficiente de correlación de Pearson, se obtuvieron los resultados que se presentan en la Tabla 4.39

Tabla 4.39 Correlaciones entre la variable Compromiso y sus dimensiones

		vObjV1 dimVigor	vObjV1 dimDedicación	vObjV1 dimAbsorción	var #1 Compromiso
vObjV1 dimVigor	Correlación de Pearson	1	,367	,257	,503
	Sig. (bilateral)		,474	,623	,309
	N	6	6	6	6
vObjV1 dimDedicación	Correlación de Pearson	,367	1	,961**	,986**
	Sig. (bilateral)	,474		,002	,000
	N	6	6	6	6
vObjV1 dimAbsorción	Correlación de Pearson	,257	,961**	1	,931**
	Sig. (bilateral)	,623	,002		,007
	N	6	6	6	6
var #1 Compromiso	Correlación de Pearson	,503	,986**	,931**	1
	Sig. (bilateral)	,309	,000	,007	
	N	6	6	6	6

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

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos de SPSS (2016)

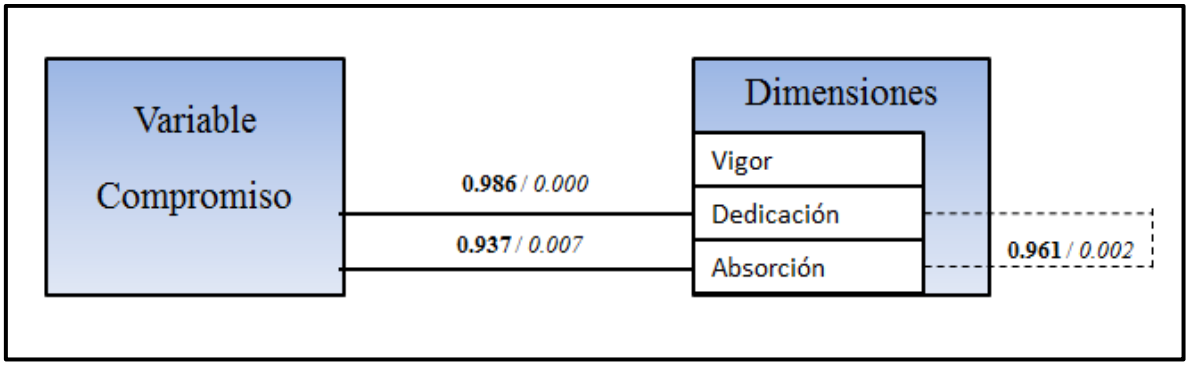
Como puede observarse, la dimensión que más se correlaciona con la variable *Compromiso*, es la *Dedicación*, cuyo coeficiente de correlación es de 0.986, que representa una correlación muy buena. Adicionalmente, aunque con un valor un poco menor, se encuentra la correlación entre la dimensión *Absorción* y la variable *Compromiso*, que presentó un coeficiente de correlación con valor de 0.931, el cual aunque es un poco menor, también representa una correlación muy buena.

Considerando tales niveles de correlación y tomando en cuenta que el valor de significación para las dos correlaciones, se ubicó por debajo del 0.05, se puede establecer que tales correlaciones son verdaderas.

En cuanto a las correlaciones entre las propias dimensiones; se observó que la *Dedicación* presenta una correlaciona muy alta con la *Absorción*; sin embargo, no se identificaron correlaciones significativas de la dimensión *Vigor* con ninguna de las otras dos dimensiones de la variable *Compromiso*.

En la Figura 4.4 se pueden apreciar los valores de las correlaciones comentadas en los párrafos previos.

Figura 4.4 Grafo de correlaciones de la variable Compromiso y sus dimensiones



Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

En el grafo, sólo se incluyen las correlaciones que resultan estadísticamente más significativas, entre las dimensiones, de la variable; para este este caso en concreto y de acuerdo con los datos de la Figura 4.4, sólo existe una correlación que se presenta entre las dimensiones dedicación y absorción.

4.6.4.2 Correlaciones entre la variable Productividad y sus dimensiones

La variable *Productividad*, se midió con la ayuda del cuestionario de eficiencia organizacional (EFO), el cual consta de tres dimensiones, e involucran aspectos psicológicos individuales, psicológicos grupales y psicológicos organizacionales; el número total de ítems que conforma el cuestionario utilizado es de veintinueve.

La dimensión de aspectos psicológicos individuales, se compone por un conjunto de cuatro indicadores: la motivación, las competencias, la satisfacción y la identificación, y el compromiso e implicación con el trabajo; en total, la dimensión de aspectos psicológicos individuales, se mide por un total de doce ítems.

Referente a la dimensión de aspectos psicológicos grupales, la variable se mide a través de un total de tres indicadores, la cohesión, el conflicto y la participación; medidos mediante tres ítems, uno por cada indicador.

Finalmente, la dimensión de aspectos psicológicos organizacionales, contiene un total de tres indicadores, que son la cultura, el liderazgo y el clima; que a su vez, se miden por un conjunto de catorce ítems, reflejo de la importancia que los autores del cuestionario EFO; le dan a las dos últimas dimensiones.

En la Tabla 4.40 se presentan los valores de correlación, calculados entre la variable Productividad y sus dimensiones, que de acuerdo al coeficiente de Pearson, se obtuvieron a partir de SPSS.

Tabla 4.40 Correlaciones de la variable Productividad y sus dimensiones

		var 2 dim Psic. Individual	var 2 dim Psic. Grupal	var 2 dim Psic. Organizacional	var # 2 Productividad
var 2 dim Psic. Individual	Correlación de Pearson	1	,493	,924**	,974**
	Sig. (bilateral)		,320	,009	,001
	N	6	6	6	6
var 2 dim Psic. Grupal	Correlación de Pearson	,493	1	,539	,665
	Sig. (bilateral)	,320		,270	,149
	N	6	6	6	6
var 2 dim Psic. Organizacional	Correlación de Pearson	,924**	,539	1	,950**
	Sig. (bilateral)	,009	,270		,004
	N	6	6	6	6
var # 2 Productividad	Correlación de Pearson	,974**	,665	,950**	1
	Sig. (bilateral)	,001	,149	,004	
	N	6	6	6	6

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

Fuente: elaboración propia, con base a los datos de SPSS (2016)

A partir de los datos de la tabla anterior, se pudo observar que la dimensión del factor psicológico Individual, presentó correlación muy buena con la variable Compromiso; el coeficiente de Pearson obtuvo un valor de 0.974 mientras que el valor de significancia se mantuvo por debajo del 0.01, lo que aporta evidencia estadística para afirmar que la correlación observada es verdadera.

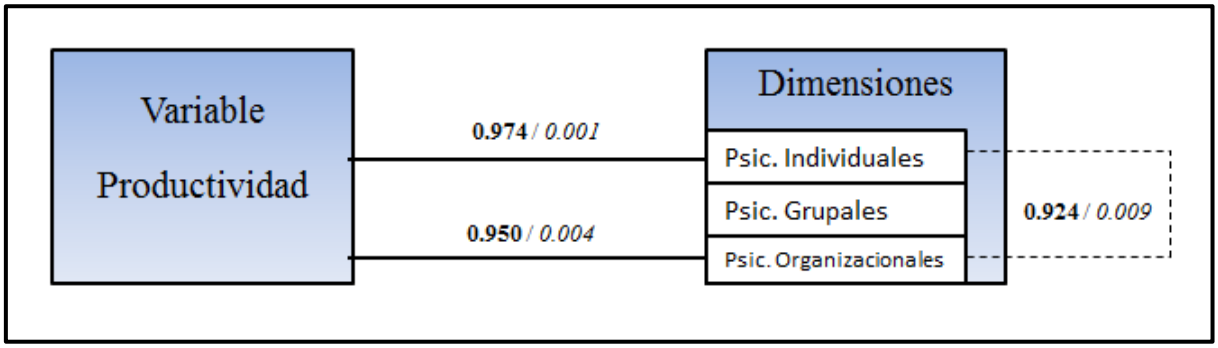
La segunda dimensión que corresponde al factor psicosocial Grupal, no presentó ninguna correlación que se pudiera considerar estadísticamente significativa con la variable Productividad, ya que el valor de significación, sobrepasa el referente del 0.05.

También se observó que la dimensión psicosocial Organizacional, también obtuvo una correlación muy buena, con la variable Productividad, junto con un valor de significación por debajo del 0.01; lo cual también permite considerar como una correlación verdadera la que existe entre esta dimensión con la variable.

De las correlaciones identificadas entre la variable Productividad y sus dimensiones, la que mayor correlación mostró, fue la de factores psicológicos individuales.

En la Figura 4.5, se presentan las correlaciones de la variable Productividad y sus dimensiones.

Figura 4.5 Grafo de correlaciones de la variable Productividad y sus dimensiones



Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

En cuanto a las correlaciones entre las mismas dimensiones de la variable, se encontró que la dimensión de factores psicológicos Individuales, también se correlaciona significativamente con la dimensión de factores psicológicos Organizacionales, ya que como se puede apreciar, el coeficiente de correlación entre ambas dimensiones es de 0.924, con un valor de significación del 0.01, que permite aseverar que la correlación es verdadera.

4.6.4.3 Correlaciones entre la variable Satisfacción con sus dimensiones

La variable Satisfacción, se refiere en realidad a la satisfacción del cliente externo, sólo que por motivos de presentación, se emplea un nombre corto. Para medir la satisfacción, se empleó la Escala ServPerf (Service Performance), para la cual, la variable satisfacción, se integra por cinco dimensiones, que corresponden a la tangibilidad, la fiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad y la empatía; el número total de ítems empleados para medir la satisfacción es de veintidós.

La dimensión tangibilidad, tiene asociado el indicador de infraestructura, el cual se mide por el conjunto formado por los primeros cuatro ítems del instrumento.

La dimensión fiabilidad, se asocia con el indicador confianza, medido a través de cinco ítems, que corresponden a los numerales del cinco al diez del instrumento.

La dimensión capacidad de respuesta, se asocia con el indicador de la atención al cliente, que se mide por un total de cuatro ítems.

La dimensión seguridad, se asocia con el indicador del mismo nombre, el cual se mide también por un conjunto de cuatro ítems.

Finalmente, la dimensión empatía, se asocia con el indicador empatía, que se mide por un total de cinco ítems.

Una vez calculadas las correlaciones de la variable Satisfacción con sus respectivas dimensiones, se presenta la Tabla 4.41, que incluye los datos calculados.

Tabla 4.41 Correlaciones de la variable Satisfacción y sus dimensiones

		vObjV3dimTangibilidad	vObjV3dimFiabilidad	vObjV3dimCapResp	vObjV3dimSeguridad	vObjV3dimEmpatía	var # 3 Satisfacción
vObjV3dimTangibilidad	Correlación de Pearson	1	,307	-,125	-,044	,301	,301
	Sig. (bilateral)		,554	,814	,933	,562	,562
	N	6	6	6	6	6	6
vObjV3dimFiabilidad	Correlación de Pearson	,307	1	,883*	,909*	,960**	,987**
	Sig. (bilateral)	,554		,020	,012	,002	,000
	N	6	6	6	6	6	6
vObjV3dimCapResp	Correlación de Pearson	-,125	,883*	1	,976**	,868*	,888*
	Sig. (bilateral)	,814	,020		,001	,025	,018
	N	6	6	6	6	6	6
vObjV3dimSeguridad	Correlación de Pearson	-,044	,909*	,976**	1	,935**	,935**
	Sig. (bilateral)	,933	,012	,001		,006	,006
	N	6	6	6	6	6	6
vObjV3dimEmpatía	Correlación de Pearson	,301	,960**	,868*	,935**	1	,990**
	Sig. (bilateral)	,562	,002	,025	,006		,000
	N	6	6	6	6	6	6
var # 3 Satisfacción	Correlación de Pearson	,301	,987**	,888*	,935**	,990**	1
	Sig. (bilateral)	,562	,000	,018	,006	,000	
	N	6	6	6	6	6	6

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

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

Fuente: elaboración propia, con base a los datos de SPSS (2016)

En cuanto a la dimensión tangibilidad, se pudo observar que no presenta ninguna correlación significativa con la variable Satisfacción, ya que el coeficiente de Pearson se ubicó en el valor de 0.301 pero el valor de significación respectivo se calculó en 0.562; valor que se encuentra muy por encima del referente 0.05 considerado el límite máximo para que sea significativa una correlación.

Con base al valor del coeficiente de correlación de Pearson, entre la dimensión fiabilidad con la variable Satisfacción, se pudo apreciar que se correlacionó muy alto, al obtener un valor de 0.987, con un valor de significación incluso por debajo de 0.01.

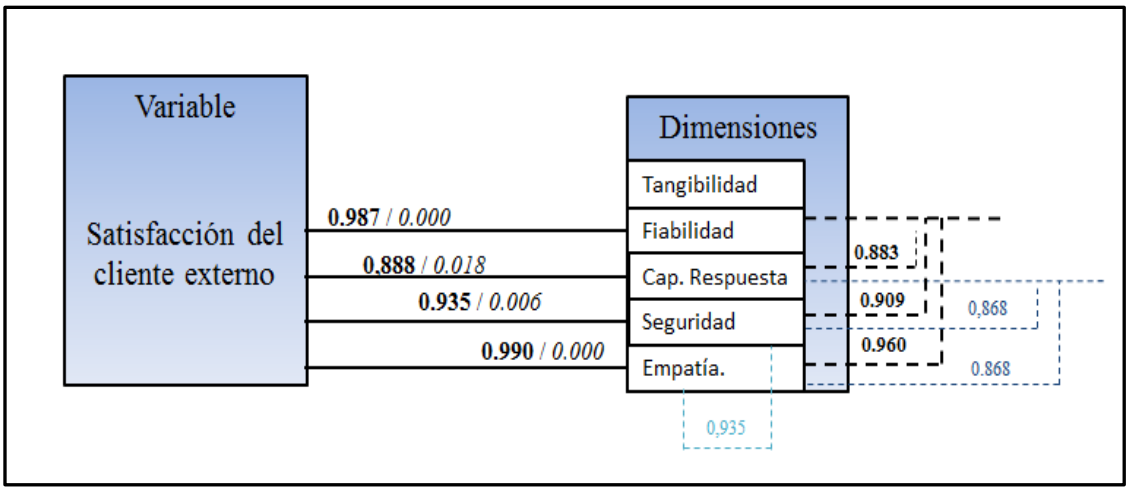
En lo que se refiere a la relación entre la dimensión capacidad de respuesta, también se pudo ver una correlación muy alta con la variable Satisfacción, al haber obtenido un valor de 0.888 en el coeficiente de Pearson y un valor de 0.018 para su significación.

En lo que corresponde a la dimensión seguridad, también presentó una correlación muy alta con la variable Satisfacción, ya que se tuvo un valor de 0.935 para el coeficiente de Pearson, con un valor de significación por debajo del 0.01, denotando así, una correlación real.

Finalmente, la dimensión empatía, también correlacionó muy alto con la misma variable Satisfacción, puesto que el valor del coeficiente de correlación se calculó en 0.990 y presentó un valor de significación menor que 0.01.

La Figura 4.6, que se presenta a continuación, muestra el grafo de correlaciones de la Satisfacción con sus dimensiones.

Figura 4.6 Grafo de correlaciones de la variable Satisfacción con sus dimensiones



Fuente: elaboración propia, con base a los datos de SPSS (2016)

En el grafo anterior, se pueden apreciar las correlaciones que se dieron entre las dimensiones mismas de la variable Satisfacción; en tal sentido, se resalta que por razones de espacio, sólo se indicaron los valores de los coeficientes, omitiendo las significaciones.

Se aprecia en el grafo, que la correlación es muy alta entre la fiabilidad y las dimensiones capacidad de respuesta (0.883), seguridad (0.909) e incluso con la empatía (0.960); mientras que para la dimensión de la capacidad de respuesta, la correlación se

consideró muy alta con las dimensiones seguridad y empatía. Finalmente, se aprecia también una correlación muy alta entre la dimensión de la seguridad con la dimensión de la empatía.

4.6.4.4 Correlaciones entre la variable Competitividad con sus dimensiones.

Para medir la variable Competitividad, se utilizó el cuestionario conocido como el Mapa de competitividad del BID (Banco Interamericano de Desarrollo), el cual considera que la competitividad se integra de un total de ocho dimensiones, a saber: la planeación estratégica, la cadena de valor, el aseguramiento de la calidad, el merchandising, la contabilidad y finanzas, el talento humano, la gestión ambiental y los sistemas de información. Este instrumento es el que presenta mayor cantidad de ítems, con un total de ciento cuatro.

La dimensión de planeación estratégica, se mide a través de los indicadores de proceso e implementación, medidos por diez ítems: ocho para el proceso y dos para la implementación.

La dimensión de la cadena de valor, se integra a su vez por un total de siete indicadores: la planificación con seis ítems asociados; la capacidad, con dos ítems; el mantenimiento, al que le corresponden seis ítems; la investigación y desarrollo con un conjunto de tres ítems; el aprovisionamiento con cuatro ítems; el manejo de inventarios con cuatro ítems y finalmente, el indicador de ubicación de la infraestructura con dos ítems.

La dimensión del aseguramiento de la calidad se compone de dos indicadores, que son los aspectos generales y el sistema; a su vez, el indicador de aspectos generales se mide por un agregado de dos ítems, mientras que al indicador sistema se le asocian cinco.

La dimensión del merchandising, tiene en total de tres indicadores, que son el mercadeo y las ventas, medido por un grupo de ocho ítems; el indicador de servicios tiene asociados tres ítems y el indicador de la distribución, al que, de igual manera, le corresponden tres ítems.

La dimensión de la contabilidad y finanzas, tiene asociados también tres indicadores, a saber, el monitoreo de costos y la contabilidad, que se miden mediante un total de cinco ítems; el indicador de la administración, que contiene cuatro ítems; y el indicador de las normas legales y tributarias, que son medidas mediante un total de cuatro ítems.

La dimensión del talento humano, se conforma de cuatro indicadores y quince ítems: el indicador de aspectos generales, con cinco ítems; el indicador de la capacitación y promoción

del personal, con dos ítems; el indicador de la cultura organizacional, con cuatro ítems y por último, el indicador de salud y seguridad industrial, con un total de cuatro ítems asociados.

La dimensión de la gestión ambiental, está compuesta de un total de cuatro indicadores, que corresponden a las políticas, que tiene asociado un número de cuatro ítems; el indicador de estrategia para proteger el medio ambiente, que se mide mediante dos indicadores; el indicador de concientización y capacitación, que se compone de un solo ítem y para terminar, el indicador de la administración del desperdicio, que contiene un total de dos ítems.

La dimensión de los sistemas de información, presenta cuatro indicadores, que corresponden a la planeación, que contiene para su medición un total de cuatro ítems; mientras que el indicador de las entradas, presenta dos ítems; por otro lado, el indicador del proceso, tiene asociados también dos ítems y para terminar, el indicador de las salidas, que también tiene un total de dos ítems para medirlo.

En la Tabla 4.42, se presentan las correlaciones existentes entre la variable Competitividad y sus dimensiones, las cuales se obtuvieron mediante el software SPSS.

Tabla 4.42 Correlaciones de la variable Competitividad y sus dimensiones

		vObjV4dimPlanEst	vObjV4dimCadVal	vObjV4dimAseCal	vObjV4dimMercha	vObjV4dimConFin	vObjV4dimTalHum	vObjV4dimGesAmb	vObjV4dimSisInf	Var # 4 Competitividad
vObjV4dimPlanEst	Correlación de Pearson	1	-,002	,342	,560	,520	,367	,369	,242	,642
	Sig. (bilateral)		,997	,507	,248	,290	,475	,472	,645	,169
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV4dimCadVal	Correlación de Pearson	-,002	1	,884*	-,124	-,574	-,277	-,303	-,749	-,037
	Sig. (bilateral)	,997		,019	,815	,234	,595	,560	,086	,944
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV4dimAseCal	Correlación de Pearson	,342	,884*	1	,279	-,282	-,122	-,051	-,644	,256
	Sig. (bilateral)	,507	,019		,592	,589	,818	,923	,168	,624
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV4dimMercha	Correlación de Pearson	,560	-,124	,279	1	,783	,709	,836*	,413	,889*
	Sig. (bilateral)	,248	,815	,592		,066	,115	,038	,416	,018
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV4dimConFin	Correlación de Pearson	,520	-,574	-,282	,783	1	,894*	,899*	,883*	,839*
	Sig. (bilateral)	,290	,234	,589	,066		,016	,015	,020	,037
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV4dimTalHum	Correlación de Pearson	,367	-,277	-,122	,709	,894*	1	,912*	,813*	,893*
	Sig. (bilateral)	,475	,595	,818	,115	,016		,011	,049	,016
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV4dimGesAmb	Correlación de Pearson	,369	-,303	-,051	,836*	,899*	,912*	1	,728	,901*
	Sig. (bilateral)	,472	,560	,923	,038	,015	,011		,101	,014
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV4dimSisInf	Correlación de Pearson	,242	-,749	-,644	,413	,883*	,813*	,728	1	,567
	Sig. (bilateral)	,645	,086	,168	,416	,020	,049	,101		,241
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Var # 4 Competitividad	Correlación de Pearson	,642	-,037	,256	,889*	,839*	,893*	,901*	,567	1
	Sig. (bilateral)	,169	,944	,624	,018	,037	,016	,014	,241	
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: elaboración propia, con base a los datos de SPSS (2016)

Con base a los resultados presentados en la figura anterior, se observó que la dimensión de planeación estratégica, no presentó correlación estadísticamente significativa con la variable Competitividad, dado que la significación obtenida sobrepasa el referente del 0.05.

Del mismo modo, no se apreció correlación significativa entre la dimensión de la cadena de valor y la variable Competitividad, ya que el valor de significación obtenido para tal caso, es mayor que 0.05.

Otra de las dimensiones que no correlacionaron con la variable Competitividad, fue el caso del aseguramiento de la calidad, por la misma razón que los casos anteriores.

La primera de las dimensiones que sí presentó una correlación alta con la variable Competitividad, es la de merchandising, al obtener una significación por debajo del referente 0.05 y con un coeficiente de correlación con valor de 0.889, por lo que denota una correlación verdadera.

El siguiente caso, donde también se apreció una correlación alta, fue entre la dimensión contabilidad y finanzas con la variable Satisfacción, pues se encontró un coeficiente de Pearson con valor de 0.839 con una significación de 0.37, denotando correlación real entre ellas.

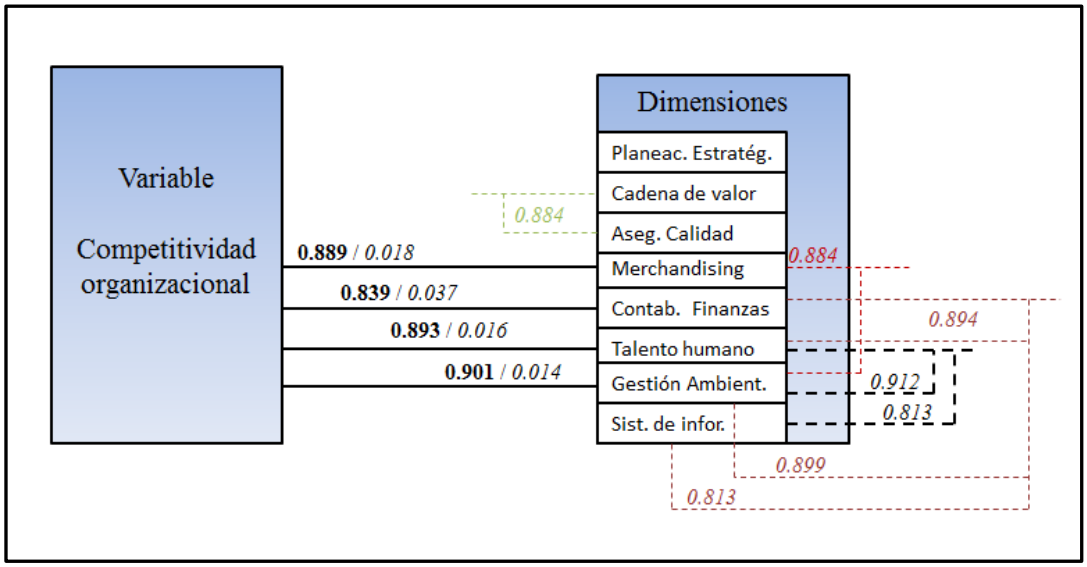
De igual manera sucedió con la dimensión de talento humano, que mostró correlación muy alta (coeficiente de Pearson de 0.993) y significación de 0.016; que representa correlación real.

La otra dimensión que correlacionó alto con la variable Satisfacción, fue la de gestión ambiental, al observarse valores de 0.901 para el coeficiente de correlación y de 0.014 para el valor de significación.

Finalmente, la dimensión de los sistemas de información, tampoco presentó correlación estadísticamente significativa con la variable Competitividad, ya que se al obtuvo un valor de significación de 0.241, que se encuentra por encima del referente.

Para hacer más evidente lo que se ha narrado en los párrafos anteriores, en la Figura 4.7, se presentan las correlaciones entre la variable Competitividad y sus respectivas dimensiones; así como las correlaciones que se identificaron entre las propias dimensiones de la variable.

Figura 4.7 Grafo de correlaciones de la variable *Competitividad* y sus dimensiones



Fuente: elaboración propia, con base a los datos de SPSS (2016)

Por razones de espacio, en el grafo se omitieron los valores correspondientes a la significación de cada una de las correlaciones identificadas entre las propias dimensiones de la variable Competitividad.

La primera dimensión que presentó una correlación muy alta, fue la cadena de valor con el aseguramiento de la calidad, ya que se obtuvo un valor de 0.884 para el coeficiente de Pearson.

Por su parte, la dimensión de merchandising, se correlacionó muy fuerte con la gestión ambiental, ya que obtuvo el valor de 0.884 para el coeficiente de Pearson.

En cuanto a la dimensión de contabilidad y finanzas, se identificaron correlaciones muy altas con otras tres dimensiones de la Competitividad. Se observó correlación con el talento humano (0.894), con la gestión ambiental (0.899) y finalmente, con los sistemas de información (0.883).

Para terminar, la dimensión de talento humano se correlación significativamente con la gestión ambiental (0.912) y con los sistemas de información (0.813).

Para continuar con el análisis de las correlaciones identificadas, en el siguiente apartado se indican las correlaciones observadas entre las dimensiones de las variables relacionadas en las hipótesis de la investigación.

4.6.5 Correlaciones entre las dimensiones de las variables

Para incrementar el conocimiento del comportamiento de las variables que se estudiaron, se procedió a correlacionar aspectos más finos de las variables, como lo son sus dimensiones.

4.6.5.1 Correlaciones entre las dimensiones de las variables Compromiso y Productividad.

Una de las primeras relaciones que se plantearon en las hipótesis de la investigación (*H1*), se refiere a la existente entre las variables Compromiso y Productividad, las cuales se presentan en la Tabla 4.43

Tabla 4.43 Correlaciones entre las dimensiones de las variables Compromiso y Productividad

		vObjV1dimVigor	vObjV1dimDedicación	vObjV1dimAbsorción	var 2 dim Psic. Individual	var 2 dim Psic. Grupal	var 2 dim Psic. Organizacional
vObjV1dimVigor	Correlación de Pearson	1	,367	,257	,815*	,499	,910*
	Sig. (bilateral)		,474	,623	,048	,314	,012
	N	6	6	6	6	6	6
vObjV1dimDedicación	Correlación de Pearson	,367	1	,961**	,621	,399	,420
	Sig. (bilateral)	,474		,002	,188	,434	,407
	N	6	6	6	6	6	6
vObjV1dimAbsorción	Correlación de Pearson	,257	,961**	1	,466	,188	,237
	Sig. (bilateral)	,623	,002		,352	,721	,651
	N	6	6	6	6	6	6
var 2 dim Psic. Individual	Correlación de Pearson	,815*	,621	,466	1	,493	,924**
	Sig. (bilateral)	,048	,188	,352		,320	,009
	N	6	6	6	6	6	6
var 2 dim Psic. Grupal	Correlación de Pearson	,499	,399	,188	,493	1	,539
	Sig. (bilateral)	,314	,434	,721	,320		,270
	N	6	6	6	6	6	6
var 2 dim Psic. Organizacional	Correlación de Pearson	,910*	,420	,237	,924**	,539	1
	Sig. (bilateral)	,012	,407	,651	,009	,270	
	N	6	6	6	6	6	6

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

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

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

A partir de los datos que se presentan en la figura anterior, se puede apreciar que la dimensión vigor, se correlaciona muy alto con la dimensión de factores psicológicos individuales, al presentar una valor de 0.081 en el coeficiente de Pearson y tener un valor de significación de 0.048, lo que permite considerar como verdadera la correlación.

De igual manera, se puede considerar que el vigor, presentó una correlación muy alta también con la dimensión de factores psicosociales organizacionales; situación que se puede asumir debido a que el coeficiente de correlación de Pearson para dicha relación, tuvo un valor

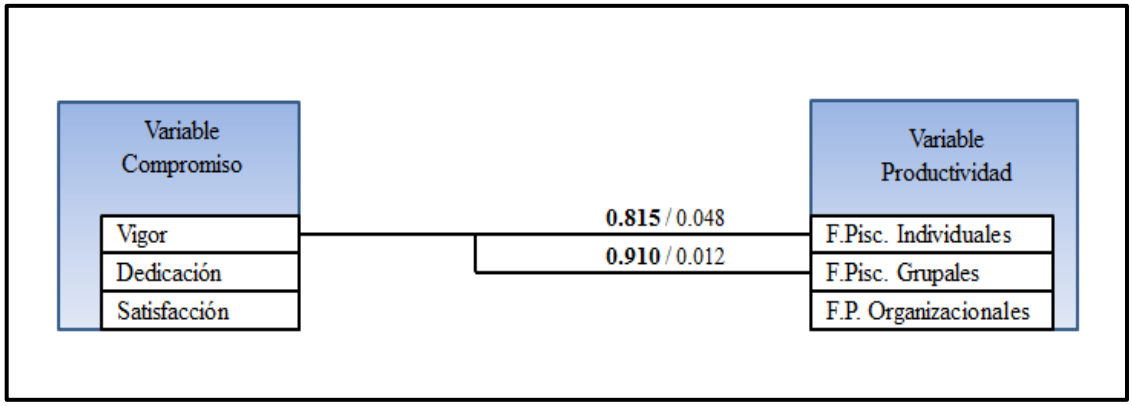
de 0.910 y un valor para su significación de 0.12; que indica, como en el caso anterior, que la correlación entre ambas dimensiones, es verdadera.

La dimensión dedicación, sólo correlaciona muy alto también, con la dimensión de la absorción; ambas dimensiones de la misma variable Compromiso; sin embargo, no se observó que correlacionara con ninguna de las dimensiones de la variable Productividad.

Finalmente, la dimensión absorción, no presentó ninguna otra correlación con alguna otra dimensión de las que ya se indicaron.

Para mantener la misma estructura de contenido, que en las subsecciones anteriores, es que se incluye a continuación la Figura 4.8

Figura 4.8 Grafo de correlaciones entre las dimensiones de las variables *Compromiso* y *Productividad*



Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

Tal como ya se indicó anteriormente, sólo la dimensión del vigor, se correlacionó muy alto, tanto con las dimensiones de factores psicológicos individuales, como psicosociales grupales; en ambos casos con valores de significación menores a 0.05

4.6.5.2 Correlaciones entre las dimensiones de las variables Compromiso y Satisfacción.

Otra de las relaciones planteadas en las hipótesis de la investigación, concretamente en *H2*, involucra a las variables Compromiso y Satisfacción, las que se analizan a nivel de sus dimensiones.

En la Tabla 4.44, se incluyen los datos calculados para las posibles relaciones entre las dimensiones que conforman cada una de las dos variables implicadas.

Tabla 4.44 Correlaciones entre las dimensiones de las variables Compromiso y Satisfacción

		vObjV1dimVigor	vObjV1dimDedicación	vObjV1dimAbsorción	vObjV3dimTangibilidad	vObjV3dimFiabilidad	vObjV3dimCapResp	vObjV3dimSeguridad	vObjV3dimEmpatía
vObjV1dimVigor	Correlación de Pearson	1	,367	,257	,006	,243	,366	,403	,410
	Sig. (bilateral)		,474	,623	,991	,642	,475	,428	,420
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV1dimDedicación	Correlación de Pearson	,367	1	,961**	-,013	,846*	,955**	,890*	,805
	Sig. (bilateral)	,474		,002	,980	,034	,003	,017	,054
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV1dimAbsorción	Correlación de Pearson	,257	,961**	1	,198	,934**	,927**	,901*	,894*
	Sig. (bilateral)	,623	,002		,707	,006	,008	,014	,016
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV3dimTangibilidad	Correlación de Pearson	,006	-,013	,198	1	,307	-,125	-,044	,301
	Sig. (bilateral)	,991	,980	,707		,554	,814	,933	,562
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV3dimFiabilidad	Correlación de Pearson	,243	,846*	,934**	,307	1	,883*	,909*	,960**
	Sig. (bilateral)	,642	,034	,006	,554		,020	,012	,002
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV3dimCapResp	Correlación de Pearson	,366	,955**	,927**	-,125	,883*	1	,976**	,868*
	Sig. (bilateral)	,475	,003	,008	,814	,020		,001	,025
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV3dimSeguridad	Correlación de Pearson	,403	,890*	,901*	-,044	,909*	,976**	1	,935**
	Sig. (bilateral)	,428	,017	,014	,933	,012	,001		,006
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV3dimEmpatía	Correlación de Pearson	,410	,805	,894*	,301	,960**	,868*	,935**	1
	Sig. (bilateral)	,420	,054	,016	,562	,002	,025	,006	
	N	6	6	6	6	6	6	6	6

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

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

Con base a los datos presentados, se pudo observar que la dimensión vigor, no se correlaciona significativamente con ninguna de las dimensiones de la Satisfacción, ya que no se encontró un solo valor de significación que así lo indicara.

Sin embargo, se pudo observar que la dimensión dedicación, se correlaciona muy alto con tres de las cinco dimensiones de la Satisfacción: la correlación dedicación – fiabilidad, presenta un valor de 0.846, con un valor de significación menor al 0.05; de igual manera, la dedicación se correlacionó con la capacidad de respuesta, al obtener un coeficiente de Pearson con valor de 0.955 e incluso una significación menor a 0.01; y finalmente, la dedicación se correlacionó también con la seguridad, al presentar un coeficiente con valor de 0.890 y una significación menor a 0.01. En los tres casos identificados, las correlaciones se consideran estadísticamente significativas.

Por su parte, la tercera dimensión del Compromiso, la absorción, denotó correlaciones muy altas con cuatro de las cinco dimensiones de la variable Satisfacción.

La correlación observada entre la absorción y la fiabilidad, se tuvo un coeficiente de Pearson con valor de 0.934 y un valor de Sig = 0.006, que indica que es una correlación verdadera.

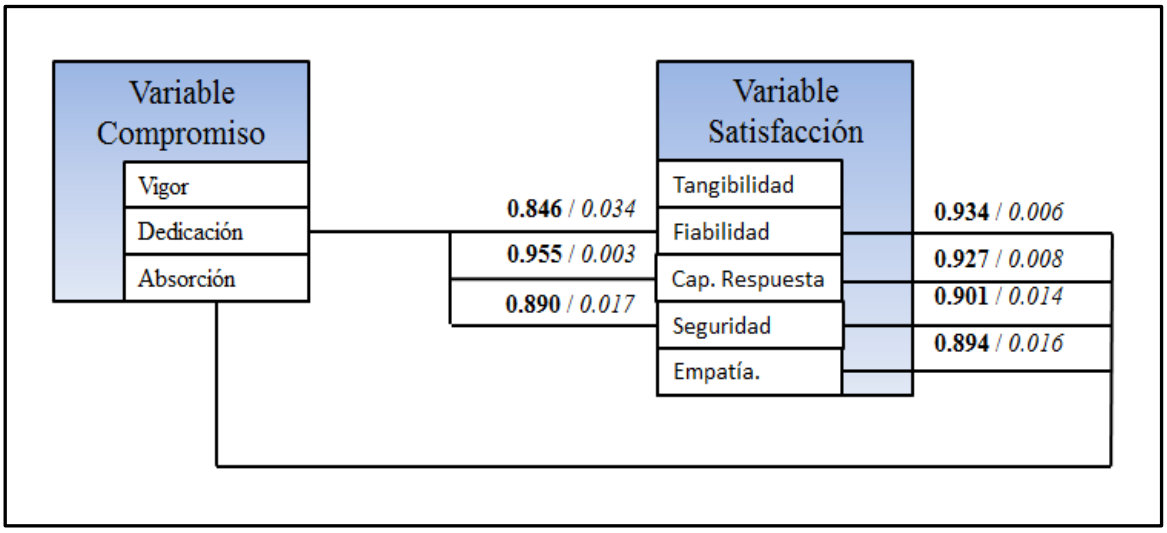
La otra dimensión con la que la absorción se correlacionó, fue con la capacidad de respuesta, ya que se tuvo un coeficiente de 0.927 y un valor de significación por debajo de 0.01 (Sig = 0.008), que indica que al igual que el caso anterior, se considera real la correlación.

La seguridad, fue la tercera dimensión que se correlacionó con la absorción, al observarse un valor de 0.901 entre ambas dimensiones y un valor de significación (Sig = 0.014) menor al 0.05.

Finalmente, la cuarta correlación identificada para la dimensión absorción, fue con la empatía, denotada por un coeficiente de Pearson con valor de 0.894 y una significación, también menor al 0.05

Para indicar de manera más sintética las correlaciones entre las dimensiones de las variables Compromiso y Satisfacción, se presenta el grafo de la Figura 4.9, que se presenta a continuación.

Figura 4.9 Grafo de correlaciones entre las dimensiones de las variables *Compromiso* y *Satisfacción*



Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

En el grafo previo, sólo se presentan las correlaciones entre las dimensiones de ambas variables, omitiendo, para no ser redundante, las existentes entre las dimensiones de cada una de las variables.

4.6.5.3 Correlaciones entre las dimensiones de las variables Productividad y Satisfacción.

En esta subsección, se abordan las relaciones existentes entre las variables inmiscuidas en H3, Productividad y Satisfacción.

En la Tabla 4.45, se pueden observar los resultados obtenidos mediante el uso del software SPSS.

Tabla 4.45 Correlaciones entre las dimensiones de las variables Productividad y Satisfacción

		var 2 dim Psic. Individual	var 2 dim Psic. Grupal	var 2 dim Psic. Organizacional	vObjV3dimTangibilidad	vObjV3dimFiabilidad	vObjV3dimCapResp	vObjV3dimSeguridad	vObjV3dimEmpatía
var 2 dim Psic. Individual	Correlación de Pearson	1	,493	,924**	-,432	,403	,697	,696	,528
	Sig. (bilateral)		,320	,009	,393	,429	,124	,125	,282
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
var 2 dim Psic. Grupal	Correlación de Pearson	,493	1	,539	-,298	-,110	,208	,061	-,093
	Sig. (bilateral)	,320		,270	,566	,836	,693	,909	,861
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
var 2 dim Psic. Organizacional	Correlación de Pearson	,924**	,539	1	-,358	,214	,466	,455	,328
	Sig. (bilateral)	,009	,270		,486	,683	,352	,364	,525
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV3dimTangibilidad	Correlación de Pearson	-,432	-,298	-,358	1	,307	-,125	-,044	,301
	Sig. (bilateral)	,393	,566	,486		,554	,814	,933	,562
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV3dimFiabilidad	Correlación de Pearson	,403	-,110	,214	,307	1	,883*	,909*	,960**
	Sig. (bilateral)	,429	,836	,683	,554		,020	,012	,002
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV3dimCapResp	Correlación de Pearson	,697	,208	,466	-,125	,883*	1	,976**	,868*
	Sig. (bilateral)	,124	,693	,352	,814	,020		,001	,025
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV3dimSeguridad	Correlación de Pearson	,696	,061	,455	-,044	,909*	,976**	1	,935**
	Sig. (bilateral)	,125	,909	,364	,933	,012	,001		,006
	N	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV3dimEmpatía	Correlación de Pearson	,528	-,093	,328	,301	,960**	,868*	,935**	1
	Sig. (bilateral)	,282	,861	,525	,562	,002	,025	,006	
	N	6	6	6	6	6	6	6	6

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

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

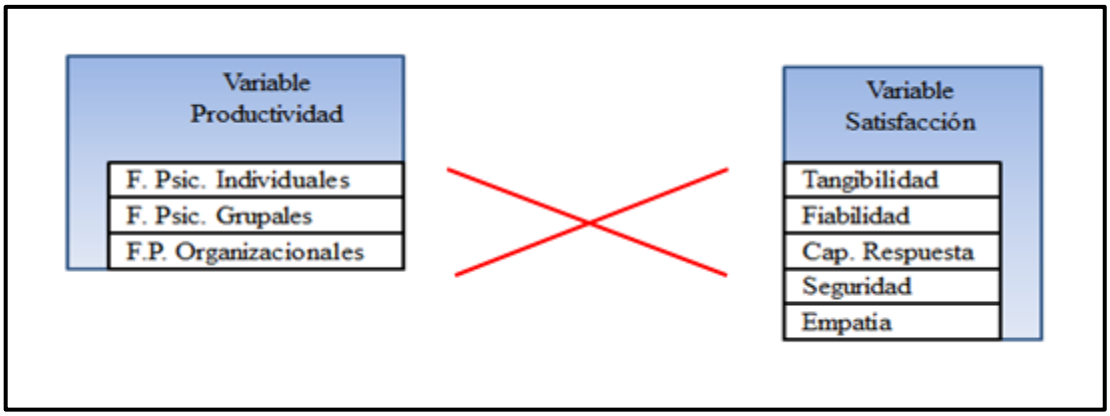
Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

Es de resaltarse, que de acuerdo con los datos presentados en la figura anterior, no se pudo observar correlación estadísticamente significativa entre ninguna de las dimensiones de la Productividad con las dimensiones de la Satisfacción, puesto que ninguno de los valores de significación para las posibles correlaciones, resulta con un valor por debajo del referente 0.05.

Sólo fue posible identificar correlaciones entre las dimensiones de la misma variable, tal como ya se ha establecido en secciones anteriores.

El grafo de la Figura 4.10, da cuenta de la ausencia de correlaciones significativas entre las dimensiones de las variables Productividad y Satisfacción.

Figura 4.10 Grafo de correlaciones entre las dimensiones de las variable *Productividad* y *Satisfacción*



Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

Las líneas rojas que se entrecruzan, indican que no existe correlación que sea significativa entre las dimensiones de ambas variables.

4.6.5.4 Correlaciones entre las dimensiones de las variables Productividad y Competitividad.

En la hipótesis *H4*, se planteó la relación entre las variables Productividad y Competitividad; las que se analizan a partir de los resultados obtenidos por el software SPSS.

Cabe resaltar que para generar los datos correspondientes a las relaciones entre dichas variables, se empleó el archivo de SPSS que contiene los resultados de promediar los datos de la variable Productividad por empresa; a fin de hacer coincidir, en número de filas, los archivos y poder calcular las correlaciones sin que se manifestaran valores perdidos que pudieran generar resultados inadecuados.

La Tabla 4.46, contiene los datos obtenidos mediante el software SPSS para calcular los coeficientes de correlación entre las dimensiones de las variables, donde se puede apreciar que la primera dimensión de la productividad, factores psicológicos individuales, se correlacionó muy alto con la dimensión de la cadena de valor, ya que se obtuvo un coeficiente con valor de 0.869 y una significación por debajo de 0.05, que permite afirmar que es cierta la correlación.

La misma dimensión de factores psicológicos individuales, también se correlacionó muy alto, con la dimensión de sistemas de información, dado que el valor calculado se fijó en 0.896 y una significación de 0.016, que representa una correlación real.

Por otro lado, la dimensión de factores psicosociales grupales, de la variable Productividad, no presentó ninguna correlación estadísticamente significativa con ninguna de las dimensiones de la Competitividad; lo anterior se establece en función de que ninguno de los valores de significación, resultaron por debajo de 0.05, que es el referente.

Finalmente, la tercera dimensión de la productividad, factores psicosociales organizacionales, presentó muy alta correlación inversa con la dimensión de cadena de valor; al haberse obtenido un valor de - 0.880 en el coeficiente de correlación de Pearson, además de que el valor de significación (*Sig*) fue de 0.021; que lo ubica por debajo del referente 0.05.

Otra correlación identificada para la misma dimensión de la productividad, fue con el aseguramiento de la calidad, donde el valor del coeficiente fue de -0.920 y su significación de 0.006, lo que indica una correlación inversa muy alta y significativa entre ambas dimensiones.

Tabla 4.46 Correlaciones entre las dimensiones de las variables Productividad y Competitividad

		vObjV2dimPsicInd	vObjV2dimPsicGru	vObjV2dimPsicOrg	vObjV4dimPlanEst	vObjV4dimCadVal	vObjV4dimAseCal	vObjV4dimMercha	vObjV4dimConFin	vObjV4dimTalHum	vObjV4dimGesAmb	vObjV4dimSisInf
vObjV2dimPsicInd	Correlación de Pearson	1	,509	,931**	,059	-,869*	-,758	,308	,755	,578	,649	,896*
	Sig. (bilateral)		,302	,007	,912	,025	,081	,553	,083	,230	,163	,016
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV2dimPsicGru	Correlación de Pearson	,509	1	,539	-,049	-,793	-,598	,301	,455	,179	,182	,467
	Sig. (bilateral)	,302		,270	,926	,060	,210	,562	,365	,734	,729	,350
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV2dimPsicOrg	Correlación de Pearson	,931**	,539	1	-,257	-,880*	-,920**	,012	,531	,406	,410	,810
	Sig. (bilateral)	,007	,270		,623	,021	,009	,981	,279	,424	,419	,051
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV4dimPlanEst	Correlación de Pearson	,059	-,049	-,257	1	-,002	,342	,560	,520	,367	,369	,242
	Sig. (bilateral)	,912	,926	,623		,997	,507	,248	,290	,475	,472	,645
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV4dimCadVal	Correlación de Pearson	-,869*	-,793	-,880*	-,002	1	,884*	-,124	-,574	-,277	-,303	-,749
	Sig. (bilateral)	,025	,060	,021	,997		,019	,815	,234	,595	,560	,086
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV4dimAseCal	Correlación de Pearson	-,758	-,598	-,920**	,342	,884*	1	,279	-,282	-,122	-,051	-,644
	Sig. (bilateral)	,081	,210	,009	,507	,019		,592	,589	,818	,923	,168
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV4dimMercha	Correlación de Pearson	,308	,301	,012	,560	-,124	,279	1	,783	,709	,836*	,413
	Sig. (bilateral)	,553	,562	,981	,248	,815	,592		,066	,115	,038	,416
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV4dimConFin	Correlación de Pearson	,755	,455	,531	,520	-,574	-,282	,783	1	,894*	,899*	,883*
	Sig. (bilateral)	,083	,365	,279	,290	,234	,589	,066		,016	,015	,020
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV4dimTalHum	Correlación de Pearson	,578	,179	,406	,367	-,277	-,122	,709	,894*	1	,912*	,813*
	Sig. (bilateral)	,230	,734	,424	,475	,595	,818	,115	,016		,011	,049
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV4dimGesAmb	Correlación de Pearson	,649	,182	,410	,369	-,303	-,051	,836*	,899*	,912*	1	,728
	Sig. (bilateral)	,163	,729	,419	,472	,560	,923	,038	,015	,011		,101
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV4dimSisInf	Correlación de Pearson	,896*	,467	,810	,242	-,749	-,644	,413	,883*	,813*	,728	1
	Sig. (bilateral)	,016	,350	,051	,645	,086	,168	,416	,020	,049	,101	
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

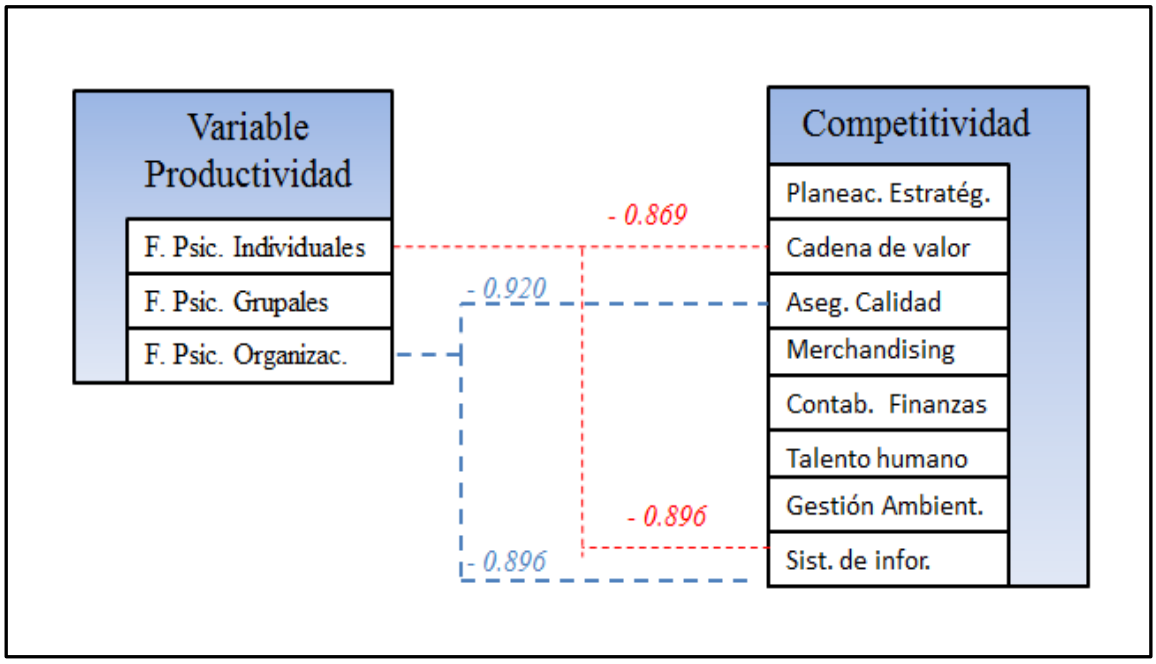
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

En la Figura 4.11, se indican con líneas punteadas las correlaciones identificadas entre las distintas dimensiones de las variables Productividad y Competitividad.

Figura 4.11 Grafo de correlaciones entre las dimensiones de la Productividad y la Competitividad



Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

En la figura anterior, se observan las únicas correlaciones existentes entre las dimensiones de las variables Productividad y Competitividad, las cuales son correlaciones inversas.

4.6.5.5 Correlaciones entre las dimensiones de las variables Satisfacción y Competitividad.

En esta subsección, se aborda el análisis de las correlaciones entre las dimensiones de las variables implicadas en H5, la Satisfacción y la Competitividad.

De igual manera que en la subsección anterior, se manejó un archivo de promedios de la satisfacción por empresa, dado que de ese modo, se pudo llevar el tratamiento adecuado para calcular las correlaciones mediante el uso del software SPSS, evitando la ocurrencia de valores perdidos que pudieran alterar los resultados de dichos cálculos.

En la Tabla 4.47, se presentan las correlaciones identificadas entre tales dimensiones.

Tabla 4.47 Correlaciones entre las dimensiones de las variables Satisfacción y Competitividad

		vObjV3dimTangibilidad	vObjV3dimFiabilidad	vObjV3dimCapResp	vObjV3dimSeguridad	vObjV3dimEmpatía	vObjV4dimPlanEst	vObjV4dimCadVal	vObjV4dimAseCal	vObjV4dimMercha	vObjV4dimConFin	vObjV4dimTalHum	vObjV4dimGesAmb	vObjV4dimSisInf
vObjV3dimTangibilidad	Correlación de Pearson	1	,307	-,125	-,044	,301	-,121	,557	,380	,054	-,061	,343	,056	-,075
	Sig. (bilateral)		,554	,814	,933	,562	,820	,251	,458	,919	,908	,505	,915	,887
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV3dimFiabilidad	Correlación de Pearson	,307	1	,883*	,909*	,960**	,070	,052	,167	,692	,607	,790	,885*	,446
	Sig. (bilateral)	,554		,020	,012	,002	,895	,923	,751	,128	,201	,062	,019	,375
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV3dimCapResp	Correlación de Pearson	-,125	,883*	1	,976**	,868*	,187	-,338	-,094	,780	,789	,758	,951**	,624
	Sig. (bilateral)	,814	,020		,001	,025	,723	,513	,860	,067	,062	,081	,004	,185
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV3dimSeguridad	Correlación de Pearson	-,044	,909*	,976**	1	,935**	,251	-,277	-,075	,729	,802	,823*	,969**	,671
	Sig. (bilateral)	,933	,012	,001		,006	,631	,595	,887	,100	,055	,044	,001	,144
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV3dimEmpatía	Correlación de Pearson	,301	,960**	,868*	,935**	1	,206	-,071	,038	,668	,736	,905*	,932**	,632
	Sig. (bilateral)	,562	,002	,025	,006		,695	,894	,943	,147	,096	,013	,007	,178
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV4dimPlanEst	Correlación de Pearson	-,121	,070	,187	,251	,206	1	-,002	,342	,560	,520	,367	,369	,242
	Sig. (bilateral)	,820	,895	,723	,631	,695		,997	,507	,248	,290	,475	,472	,645
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV4dimCadVal	Correlación de Pearson	,557	,052	-,338	-,277	-,071	-,002	1	,884*	-,124	-,574	-,277	-,303	-,749
	Sig. (bilateral)	,251	,923	,513	,595	,894	,997		,019	,815	,234	,595	,560	,086
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV4dimAseCal	Correlación de Pearson	,380	,167	-,094	-,075	,038	,342	,884*	1	,279	-,282	-,122	-,051	-,644
	Sig. (bilateral)	,458	,751	,860	,887	,943	,507	,019		,592	,589	,818	,923	,168
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV4dimMercha	Correlación de Pearson	,054	,692	,780	,729	,668	,560	-,124	,279	1	,783	,709	,836*	,413
	Sig. (bilateral)	,919	,128	,067	,100	,147	,248	,815	,592		,066	,115	,038	,416
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV4dimConFin	Correlación de Pearson	-,061	,607	,789	,802	,736	,520	-,574	-,282	,783	1	,894*	,899*	,883*
	Sig. (bilateral)	,908	,201	,062	,055	,096	,290	,234	,589	,066		,016	,015	,020
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV4dimTalHum	Correlación de Pearson	,343	,790	,758	,823*	,905*	,367	-,277	-,122	,709	,894*	1	,912*	,813*
	Sig. (bilateral)	,505	,062	,081	,044	,013	,475	,595	,818	,115	,016		,011	,049
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV4dimGesAmb	Correlación de Pearson	,056	,885*	,951**	,969**	,932**	,369	-,303	-,051	,836*	,899*	,912*	1	,728
	Sig. (bilateral)	,915	,019	,004	,001	,007	,472	,560	,923	,038	,015	,011		,101
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
vObjV4dimSisInf	Correlación de Pearson	-,075	,446	,624	,671	,632	,242	-,749	-,644	,413	,883*	,813*	,728	1
	Sig. (bilateral)	,887	,375	,185	,144	,178	,645	,086	,168	,416	,020	,049	,101	
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

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

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

En primera instancia, se pudo constatar de acuerdo con los datos de la figura anterior, que la dimensión tangibilidad, no presentó alguna correlación, que fuera significativa, con ninguna otra dimensión de la competitividad.

En cuanto a la segunda dimensión de la Satisfacción, la fiabilidad, se observa que presentó una correlación muy alta y significativa con la dimensión de gestión ambiental, dado que los valores del coeficiente de Pearson (0.885) y de significación (0.019), así lo denotan.

En lo que corresponde a la tercera dimensión, la capacidad de respuesta, también demostró una correlación muy alta y significativa con la misma dimensión de gestión ambiental, considerando que el coeficiente de Pearson obtuvo un valor de 0.951 y con valor de 0.004 de significación.

Por su parte, la seguridad, presentó correlaciones con dos dimensiones de la competitividad; en ambos casos muy alta. La correlación entre la seguridad y el talento humano, se ubicó en un valor de 0.823 para el coeficiente de Pearson y de 0.044, en su significación; mientras que con la gestión ambiental, el coeficiente de Pearson tuvo un valor

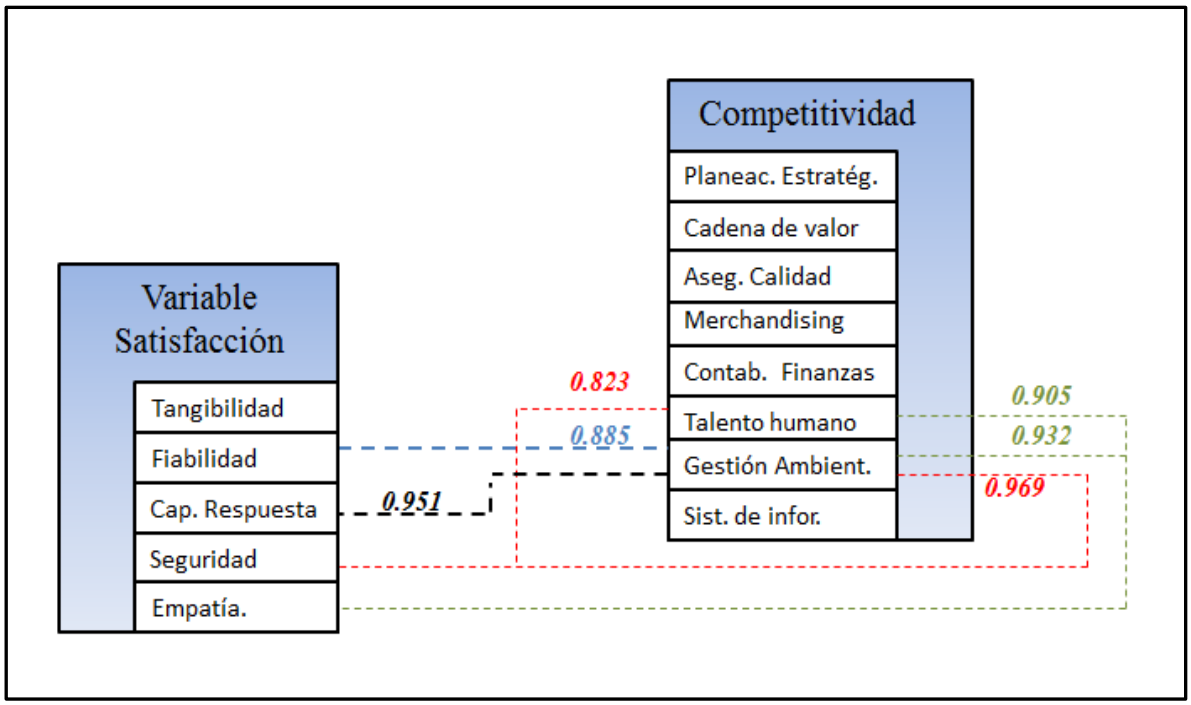
de 0.969, con significación de 0.001, los cuales indican que se trata de correlaciones ciertas entre dichas dimensiones.

La empatía, también correlacionó muy alto con el talento humano, al observarse un valor de 0.905 en su coeficiente y con un valor de *Sig* igual a 0.013, que igual permiten establecer que es una correlación cierta.

Finalmente, la dimensión empatía, demostró una correlación muy fuerte con la dimensión de gestión ambiental, dado que el valor del coeficiente de correlación de Pearson, se ubicó en 0.932, con un valor de 0.007 de significación.

En la Figura 9.12, se muestran de manera gráfica las correlaciones entre las dimensiones de las variables en cuestión.

Figura 4.12 Grafo de correlaciones entre las dimensiones de la Satisfacción y la Competitividad



Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

En la figura previa, se indicaron sólo los valores de correlación del coeficiente de Pearson, omitiendo por razones de presentación, los valores de significación de dichas correlaciones.

4.7 Comprobación de las hipótesis

En esta sección, para comprobar las distintas hipótesis, se calcularon únicamente los coeficientes de correlación entre las variables consideradas en las relaciones establecidas en la Figura 4.1; sin embargo, se resalta que la cantidad de datos obtenidos por empresa para medir cada una de las variables no fue la misma, ya que las variables Compromiso, Productividad y Satisfacción se midieron con treinta cuestionarios cada una (cinco por empresa); mientras que la variable Competitividad fue medida sólo con seis cuestionarios (uno por empresa), que como previamente ya se indicó, fue respondido por cada uno de los responsables de las empresas participantes.

Considerando lo anterior, para obtener en SPSS el valor del coeficiente de correlación, se tomaron los datos globales para las tres primeras hipótesis; pero para la cuarta y quinta hipótesis, donde se involucra en cada una de ellas la variable Competitividad, fue necesario promediar los resultados por empresa, tanto de la variable Productividad como de la variable Satisfacción; proceso que permitió obtener dos archivos con seis filas cada uno, que representan la productividad por empresa y la satisfacción por empresa respectivamente. Así, a partir de archivos con el mismo número de filas, se llevó a cabo el cálculo de los coeficientes de correlación, evitando que se presentaran valores perdidos que afectaran el cálculo de los coeficientes de correlación.

Ahora bien, para mantener un orden adecuado en la redacción de este apartado, fue es necesario retomar nuevamente la Figura 4.1, que presenta las relaciones entre las variables a estudiar, mediante números enteros del 1 al 5; los cuales, además, hacen referencia a las correspondientes hipótesis de investigación.

En consecuencia, en las secciones venideras se proponen, en ese orden, cada una de las hipótesis de investigación y sus correspondientes hipótesis nulas.

4.7.1 Prueba de hipótesis 1.

En esta primera sección, se plantea la relación entre las variables Compromiso y Productividad mediante las siguientes hipótesis:

H1: Existe una relación significativa entre el grado de compromiso del cliente interno y la productividad laboral.

***H01**:* No existe relación significativa entre el grado de compromiso del cliente interno y la productividad laboral.

Para comprobar la hipótesis H1, se recurrió, como en los casos anteriores, al software SPSS; desde el cual se hizo el cálculo de los coeficientes de correlación, tanto de Pearson para la muestra de los seis casos promedio que si presentan normalidad en su distribución, como el coeficiente de Spearman, para los treinta casos generales que no pasaron la prueba de normalidad en su distribución.

Para los datos promediados de las variables Compromiso y Productividad, que sí presentan una distribución normal, se determinó con base al valor del coeficiente de Pearson (0.693) y su correspondiente valor de significación (*Sig =0.127)*, que debido a que Sig > 0.05, como puede observarse en la Tabla 4.48, se concluye que no existe una correlación estadísticamente significativa entre las dos variables.

Tabla 4.48 Correlación entre las variables Compromiso y Productividad (Pearson)

		var #1 Compromiso	var # 2 Productividad
var #1 Compromiso	Correlación de Pearson	1	,693
	Sig. (bilateral)		,127
	N	6	6
var # 2 Productividad	Correlación de Pearson	,693	1
	Sig. (bilateral)	,127	
	N	6	6

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

Sin embargo; cuando el cálculo se hizo, mediante la prueba no paramétrica del coeficiente de correlación de Spearman, considerando los treinta casos que representan los datos generales para medir cada una de las dos variables, los resultados presentaron una significativa variabilidad, ya que el valor del coeficiente de correlación (Pearson = 0.693) disminuyó 71 unidades (Spearman= 0.622); del mismo modo ocurrió con el valor de significación que pasó de un valor de *Sig* = 0.127 (Pearson) a un valor de *Sig* = 0.000 (Spearman) cambiando con ello la significancia estadística en el valore de correlación; tal como puede observarse en la Tabla 4.49, que se presenta a continuación.

Tabla 4.49 Correlación entre las variables Compromiso y Productividad (Spearman)

		var #1 Compromiso	var # 2 Productividad
var #1 Compromiso	Correlación de Pearson	1	,622**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	30	30
var # 2 Productividad	Correlación de Pearson	,622**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	30	30

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

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

En este caso, los valores obtenidos, indican que *Sig* (0.000) < 0.05, lo cual permite reconocer que sí existe una correlación media entre las variables Compromiso y Productividad, y que corresponde a una correlación estadísticamente significativa; por lo que con base a los resultados mostrados por la Figura 4.30, se concluye que ***se acepta H1 como una hipótesis válida para la investigación y por consiguiente, se rechaza H0.***

4.7.2 Prueba de hipótesis 2.

En esta segunda sección, se plantea la relación entre las variables Compromiso y Satisfacción mediante las hipótesis siguientes:

H2: Existe una relación significativa entre el grado de compromiso del cliente interno y la satisfacción del cliente externo.

H02: No existe relación significativa entre el grado de compromiso del cliente interno y la satisfacción del cliente externo.

Inicialmente se calculó el coeficiente de correlación de Pearson, con los datos promediados de las variables Compromiso y Satisfacción; los resultados respectivos se muestran en la Tabla 4.50, donde puede apreciarse que el valor de *Sig* (0.035) < 0.05 de referencia, lo cual permitió establecer que la correlación establecida entre ambas variables, se considera como verdadera.

Tabla 4.50 Correlación entre las variables Compromiso y Satisfacción (Pearson)

		var # 1 Compromiso	var # 3 Satisfacción
var # 1 Compromiso	Correlación de Pearson	1	,843*
	Sig. (bilateral)		,035
	N	6	6
var # 3 Satisfacción	Correlación de Pearson	,843*	1
	Sig. (bilateral)	,035	
	N	6	6

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

Posteriormente, al igual que en la prueba de la hipótesis *H1*, se hizo el cálculo del coeficiente de correlación de Spearman, empleando los treinta casos de respuestas generales que no pasaron la prueba de normalidad. Los resultados obtenidos, también presentaron cierta variación a la baja tanto en el coeficiente de correlación, como en su nivel de significación; sin embargo, tal disminución no afectó de manera significativa los resultados obtenidos, puesto que en ambos casos, la correlación calculada se considera real.

Los resultados obtenidos mediante el coeficiente de correlación de Spearman, se presentan en la Tabla 4.51

Tabla 4.51 Correlación entre las variables Compromiso y Satisfacción (Spearman)

		var #1 Compromiso	var # 3 Satisfacción
var #1 Compromiso	Correlación de Pearson	1	,584**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	30	30
var # 3 Satisfacción	Correlación de Pearson	,584**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	30	30

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

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

El valor del coeficiente de correlación que se tomó en consideración para la prueba de hipótesis, fue el de Spearman para muestras sin distribución normal, el cual, presentó un coeficiente de 0.584 con un valor de significación de 0.001, por lo que se concluye que sí existe una correlación media entre las variables Compromiso y Satisfacción, la cual, es estadísticamente significativa.

Por lo tanto y con base a los resultados mostrados por la Figura 4.32, se concluye que ***se acepta H2 como una hipótesis válida para la investigación y por lo tanto se rechaza H02***.

4.7.3 Prueba de hipótesis 3.

En esta tercera sección, se plantea la relación entre las variables Productividad y Satisfacción mediante las hipótesis:

H3*:* Existe una relación significativa entre la productividad laboral y la satisfacción del cliente externo.

H03*:* No existe una relación significativa entre la productividad laboral y la satisfacción del cliente externo.

Al igual que en las dos pruebas de hipótesis anteriores, se empezó por calcular el coeficiente de correlación de Pearson, para lo cual se emplearon los datos promediados de las variables Productividad y Satisfacción.

Los resultados obtenidos aparecen en la Tabla 4.52, donde puede apreciarse que el valor de *Sig* (0.335) es mayor que el valor (0.05) de referencia.

Tabla 4.52 Correlación entre las variables Productividad y Satisfacción (Pearson)

		Var # 2 Productividad	Var # 3 Satisfacción
Var # 2 Productividad	Correlación de Pearson	1	,335
	Sig. (bilateral)		,516
	N	6	6
Var # 3 Satisfacción	Correlación de Pearson	,335	1
	Sig. (bilateral)	,516	
	N	6	6

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

Posteriormente, se realizó el cálculo del coeficiente de correlación de Spearman, que se aplicó a los treinta casos de las variables; los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 4.53

Tabla 4.53 Correlación entre las variables Productividad y Satisfacción (Spearman)

			var # 2 Productividad	var # 3 Satisfacción
Rho de Spearman	var # 2 Productividad	Coeficiente de correlación	1,000	,213
		Sig. (bilateral)	.	,259
		N	30	30
	var # 3 Satisfacción	Coeficiente de correlación	,213	1,000
		Sig. (bilateral)	,259	.
		N	30	30

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

En ambos casos pudo observarse una disminución, tanto en el valor del coeficiente de correlación, que pasó de 0.335 (Pearson) a 0.213 (Spearman); como en el valor de significación, que pasó 0.516 a 0.259 respectivamente para cada coeficiente.

Tomando en consideración los resultados de la Tabla 4.34, donde el valor de significación de la correlación (*Sig* = 0.259) entre las variables Productividad y Satisfacción, es mayor que el valor 0.05 de referencia, se puede establecer que no hay razones suficientes para indicar que existiera correlación estadísticamente significativa entre ambas variables, por lo cual ***se rechaza la hipótesis H3 y se acepta como válida la hipótesis H03.***

4.7.4 Prueba de hipótesis 4.

Para esta hipótesis y la siguiente, se tomaron en consideración sólo los datos obtenidos de los promedios de la valoración por empresa en la variable Productividad, que permitió emplear un archivo de datos con seis filas, una por empresa que pudiera correlacionarse, sin valores perdidos, con otro archivo de datos con las mismas seis filas, correspondiente a la medición de la variable Competitividad por cada una de las seis empresas participantes en el estudio de campo.

Una vez aclarado lo anterior, se puede indicar que esta sección plantea la relación existente entre las variables Productividad y Competitividad a través de las siguientes hipótesis:

H4*:* Existe una relación significativa entre la productividad laboral y la competitividad de la empresa.

H04 No existe relación significativa entre la productividad laboral y la competitividad de la empresa.

Debido a que la distribución de la variable Productividad adopta una distribución normal, cuando se maneja en forma de promedio por empresa; y que la variable Competitividad, también presenta la misma distribución normal, se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson para medir la correlación entre ambas variables. Los resultados que se obtuvieron, se muestran en la Tabla 4.54

Tabla 4.54 Correlación entre las variables Productividad y Competitividad

		Productividad	Competitividad
Productividad	Correlación de Pearson	1	,260
	Sig. (bilateral)		,619
	N	6	6
Competitividad	Correlación de Pearson	,260	1
	Sig. (bilateral)	,619	
	N	6	6

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

De acuerdo con los valores presentados en la figura anterior, se aprecia un valor calculado de significación igual a 0.646, el cual supera con mucho al valor de referencia de 0.05; por lo que se puede establecer que no existe razón válida para considerar que entre las variables Productividad y Competitividad esté presente alguna correlación estadísticamente significativa.

Con base a los resultados anteriores, ***se rechaza la hipótesis H4 y por lo tanto, se acepta la hipótesis H04 como válida para la investigación.***

4.7.5 Prueba de hipótesis 5.

En el presente apartado, se plantea finalmente la relación entre las variables Satisfacción y Competitividad, a través de las últimas hipótesis de esta investigación, que corresponden a las siguientes:

H5: Existe una relación significativa entre la satisfacción del cliente externo y la competitividad de la empresa.

H05*:* No existe relación significativa entre la satisfacción del cliente externo y la competitividad de la empresa.

Para medir la correlación entre las variables indicadas, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson, trabajado con dos archivos de datos de seis filas cada uno, que correspondieron, uno a los datos de la satisfacción promediada por empresa y el otro a la competitividad indicada por cada uno de los responsables de las seis empresas participantes.

En la Tabla 4.55, que se incluye a continuación, se presentan los datos obtenidos mediante el coeficiente mencionado.

Tabla 4.55 Correlación entre las variables Satisfacción y Competitividad

		Satisfacción	Competitividad
Satisfacción	Correlación de Pearson	1	,834*
	Sig. (bilateral)		,039
	N	6	6
Competitividad	Correlación de Pearson	,834*	1
	Sig. (bilateral)	,039	
	N	6	6

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con datos de SPSS (2016)

Dados los resultados de la tabla anterior, se puede apreciar que existe una correlación muy alta entre las variables Satisfacción y Competitividad y que considerando que el valor de significación obtenido (Sig = 0.039), puede considerarse que dicha correlación, es verdadera entre ellas, lo cual permite que ***se acepte la hipótesis H5 como verdadera y se rechace la hipótesis H05.***

4.8 Modelo estratégico para el desarrollo del cliente interno

El estudio de campo realizado, incluyó la obtención de noventa y seis instrumentos contestados entre el personal de seis pequeñas empresas ferreteras, ubicadas en dos de las diez ciudades mexicanas más competitivas a nivel nacional de acuerdo al ranking del IMCO (2014); la revisión de tales datos, permitió mejorar el modelo teórico propuesto, que había surgido sólo de la revisión de la literatura a nivel internacional.

Con base a esos resultados obtenidos, se hicieron las modificaciones necesarias para el ajuste del modelo teórico propuesto; en primer término, se modificaron dos aspectos de la aproximación a sus límites (Figura 4.2), dado que los datos del estudio no mostraron evidencia estadística que la variable productividad laboral se correlacionara significativamente con la competitividad de la empresa, ni con la satisfacción del cliente externo.

El cambio más significativo a los límites del modelo teórico, se presentó al modificar la dirección de la flecha que apuntaba de la productividad hacia la competitividad, para que pasara a señalar, de la productividad hacia los recursos y capacidades; dado que la productividad de la organización puede contribuir en la formación y el desarrollo de nuevos recursos y capacidades de la empresa, que pueden constituirse en fuentes de ventajas competitivas (Camisón y de Lucio, 2011).

Los datos del estudio de campo, también permitieron afinar la aproximación al modelo teórico de la Figura 4.3; de la que se mantiene el enfoque de la teoría general de sistemas (Sarquiz y Buganza, 2009) desarrollada por Ludwig von Bertalanffy y se presenta como un sistema abierto que funciona al interior de la empresa; por lo que presenta la característica de equifinalidad, que indica que el resultado final puede alcanzarse a partir de diferentes condiciones iniciales y a través de diferentes caminos o procesos; situación necesaria dada la naturaleza humana de los participantes y beneficiarios del modelo.

Los cambios principales al modelo teórico de la Figura 4.3, consistieron en ubicar como eje central, el desarrollo del cliente interno mediado por su satisfacción laboral, dado que ésta corresponde a un precedente necesario del compromiso laboral. Se ubicó el aprendizaje al centro del modelo como el motor que detona el desarrollo del ser humano y desarrolla sus capacidades. Se adicionó, en el eje central, el concepto de plan como la vía para la implementación de la estrategia.

Se intercambiaron las ubicaciones de dos procesos principales del modelo; el proceso de Formación y capacitación pasó a ocupar la posición del proceso de Gestión de recursos y capacidades. El proceso auxiliar de Medición, pasó a ocupar el lugar del proceso de monitoreo, que fue eliminado y se adicionó el proceso de Aplicación.

Las modificaciones realizadas al modelo teórico inicial, se reflejaron en el modelo estratégico para el desarrollo del cliente interno, para dar cumplimiento al objetivo general de la presente investigación.

4.8.1 Fundamentación del modelo

Los aspectos más relevantes del modelo estratégico para el desarrollo del cliente interno, emanaron de la revisión de la literatura que a nivel internacional se llevó cabo; la teoría de recursos y capacidades de Penrose, la Teoría estructural de Porter, el enfoque ex-ante de la competitividad, la estrategia, el liderazgo, el aprendizaje como vehículo de la formación y el desarrollo del cliente interno; pero además, se tomaron en consideración los resultados del estudio de campo realizado, que permitieron establecer los siguientes aspectos fundamentales para sustentar el modelo propuesto:

1. El compromiso laboral de los clientes internos, es un aspecto que presentó una correlación positiva de nivel medio con la productividad, siendo estadísticamente significativa por lo que representa una correlación verdadera.
2. Haciendo una revisión más exhaustiva de las correlaciones existentes entre las variables compromiso y productividad se encontró que la dimensión *Vigor* de la variable *compromiso laboral*, se correlaciona muy alto con las dimensiones de factores psicológicos individuales y grupales (de la variable *Productividad*); más no se correlaciona de la misma manera con los factores psicológicos organizacionales.
3. El compromiso organizacional de los colaboradores, para las empresas encuestadas, se presentó en un grado alto en las tres dimensiones que lo conforman: *Vigor*, *Dedicación* y *Absorción*.
4. La productividad, al corresponder a una variable interna de la organización, probablemente provocó que no se presentara una correlación estadísticamente

significativa con la satisfacción de los clientes externos, que es una variable externa a la empresa.

5. Así mismo, en los resultados del estudio de campo, la productividad tampoco se correlacionó significativamente con la competitividad de la empresa.
6. El compromiso laboral de los colaboradores, sí se correlacionó significativamente, en forma positiva, con la satisfacción de los clientes externos.
7. La satisfacción de los clientes externos, se correlacionó significativamente, en forma positiva, con la competitividad de la empresa.

4.8.2 El modelo propuesto para el desarrollo del cliente interno

El modelo estratégico para el desarrollo del cliente interno, se presenta en la Figura 4.13; donde se puede observar la integración de los ajustes a los contenidos de las Figuras 4.2 y 4.3, correspondientes a los límites del modelo teórico y al modelo preliminar respectivamente.

Cada uno sus componentes tienen un propósito específico y están soportados ampliamente, tanto por la literatura como por los resultados del estudio de campo realizado.

En primer lugar; se asume que el éxito de una empresa, depende de su capacidad para generar empleados comprometidos, como lo indican Brooks (2016), Taixiong y Bihua (2011); pues de acuerdo con los estudios de Oxford Strategic Consulting, las empresas con empleados más comprometidos, llegan a generar el doble de beneficios, en comparación con las empresas que tienen empleados menos comprometidos.

De igual manera se ha considerado que como antecedentes del compromiso, se encuentran tanto la satisfacción laboral del colaborador (Markos y Svridevi, 2010), como la capacitación que al mismo se le brinda (Owoyemi et al., 2011).

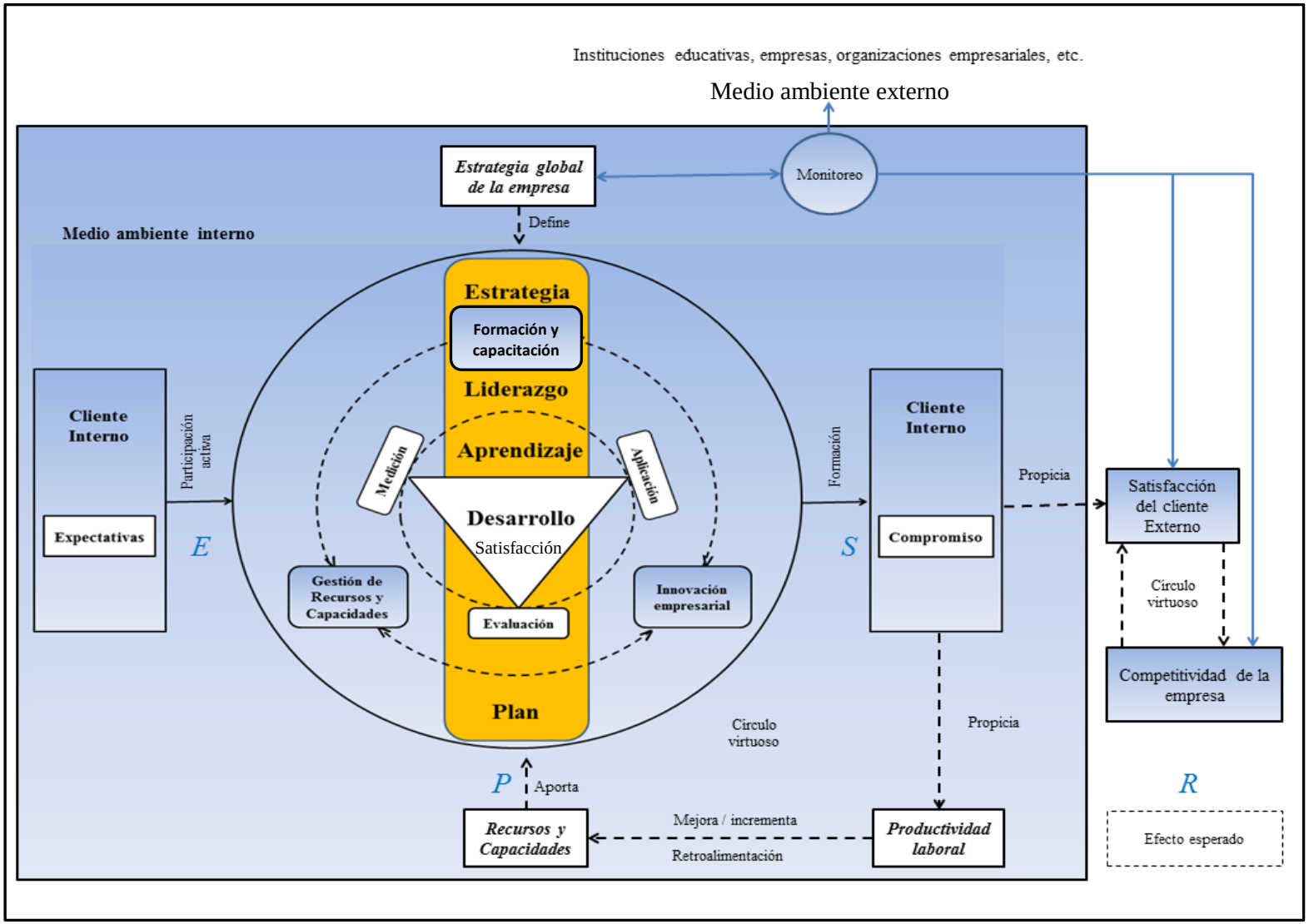
El modelo tiene como premisa que la competitividad, la genera, al menos en parte, la misma organización, tal como lo indica Perea (2013), mediante sus estrategias, su operación y las relaciones que establece con el mercado; en el mismo contexto se resalta que la estrategia se implanta mediante el ejercicio del liderazgo, que influye positivamente en la participación de los empleados (Brooks, 2016; Webb, 2011; Mohanan et al., 2011), por lo que resulta determinante involucrar a los mandos medios de la empresa y obviamente a los dueños o administradores.

El modelo, al ser considerado como un sistema abierto, asume su interacción con otros subsistemas que coexisten dentro de la misma organización; tal interacción se presenta en forma de relaciones bidireccionales.

El modelo considera como su entrada y salida al cliente interno, que mediante su participación activa en el proceso de formación y desarrollo, transforma sus expectativas en el compromiso necesario para la organización.

El modelo para el desarrollo del cliente interno de las pequeñas empresas ferreteras, se presenta en la Figura 4.13 que aparece a continuación.

Figura 4.13 Modelo estratégico para el desarrollo del cliente interno



Fuente: Elaboración propia (2016)

El modelo estratégico para el desarrollo del cliente interno de las pequeñas empresas ferreteras (en adelante el *Modelo*), presenta un eje vertebrador, marcado en color dorado, que tiene como elemento central al propio cliente interno, en su naturaleza de persona y con su carácter dinámico; la persona se constituye en el objetivo a desarrollar mediante la aplicación de la estrategia, que para tal fin se implanta a través del ejercicio del liderazgo, que promueve el aprendizaje y el desarrollo de las capacidades dinámicas del factor humano.

El *Modelo*, toma en cuenta las estructuras jerárquicas que predominan en este tipo de empresas: los dueños o inversionistas, los administradores o encargados y los colaboradores; así como sus correspondientes ámbitos de injerencia, que son representados por los tres círculos concéntricos; que indican a su vez la función sustantiva que deben aportar para la correcta operación del modelo.

La jerarquía más alta, representada por el círculo más externo aporta el plan a seguir, con base a la estrategia, para el desarrollo del cliente interno. La jerarquía de nivel intermedio, mediante su liderazgo, se encarga de la ejecución del plan establecido para poner en marcha la estrategia. Los colaboradores, se constituyen como el centro y objetivo de la intervención de los dos niveles superiores, por lo que deben participar activamente en su aprendizaje, para que puedan mejorar sus respectivos niveles de desarrollo en la empresa.

Los parámetros del *Modelo*, son las entradas, los procesos, las salidas, los ciclos de retroalimentación, además de considerar los límites del modelo, que delimitan tanto el ambiente interno como el externo del sistema.

En tal sentido las entradas se corresponden con el cliente interno y las expectativas, tanto del colaborador como las de la organización (Vives y Peinado, 2011).

Los procesos de conversión, son los encargados de transformar las entradas en resultados o salidas, para lo cual el modelo plantean tres procesos principales: la gestión de los recursos y capacidades con los que la empresa cuenta; la formación y desarrollo del cliente interno y la innovación empresarial; además de otros tres procesos auxiliares que son: la medición, la aplicación y la evaluación.

Las salidas se obtienen en función de las entradas y corresponden al compromiso del propio cliente interno, con base al nivel de desarrollo alcanzado; al incrementar su compromiso se espera que aumente su productividad y la satisfacción de los clientes externos.

Los ciclos de realimentación que propone el *Modelo*, son dos; que se constituyen como sendos círculos virtuosos; el primero de ellos indica que el incremento de la productividad permitirá también incrementar los recursos y las capacidades de la organización, que a su vez pueden ser reinyectados nuevamente para continuar desarrollando a los clientes internos; el segundo círculo virtuoso, se presenta en la relación planteada entre la satisfacción del cliente externo y la competitividad de la empresa, es el efecto esperado de la aplicación del *Modelo* en la organización; tal resultado se logrará mediante la satisfacción del cliente externo, que generalmente es el antecedente de la lealtad del cliente; un cliente leal puede convertirse en un promotor activo de la empresa.

Los límites del Modelo, se representan por medio del círculo más externo, que establece que los componentes que se encuentran en su interior, pueden ser controlados por el sistema y por ello, deja fuera al cliente interno, dado que no es posible mantener un control total de éste, al mismo tiempo que clarifica que al colaborador no se considera como una propiedad de la empresa.

Las líneas punteadas que definen los círculos concéntricos, tienen también el objetivo de indicar las interacciones que entre los procesos se presentan y que determinan la sinergia del sistema; puesto que se considera lo que dicen Sarquiz y Buganza (2007): la sinergia de una agrupación humana cualquiera, es algo en lo que se manifiesta toda la humanidad de sus integrantes en su más amplio sentido y no únicamente en aquello que producen de manera individual.

El *Modelo*, como se dijo anteriormente, se constituye como un sistema abierto que, al igual que la empresa misma, presenta interacción con el medio ambiente externo donde coexisten instituciones educativas, otras empresas, organizaciones empresariales y todos los demás actores que no son parte del sistema.

Como interfaz de esa interacción del sistema con el ambiente externo se presenta un proceso general de monitoreo, encargado de mantener informada a la alta gerencia, de los cambios que ocurren tanto al interior como al exterior de la empresa en los distintos ámbitos; tanto legales, laborales, condiciones del mercado, productos, proveedores, clientes externos, internos, vigilancia tecnológica, competitividad de la empresa.

El *Modelo* resalta las relaciones entre la variable *Compromiso*, que influye positivamente a las variables *Productividad* y *Satisfacción*, tal como lo establece la teoría y lo constata el estudio de campo realizado. Sin embargo la *Productividad*, al ser una variable interna de la empresa, se considera como un elemento necesario para mantener en operación a la organización; aunque directamente no se correlacione de manera positiva con la competitividad; mientras que por su parte, la satisfacción del cliente externo, que corresponde a una variable exógena a la organización, sí propicia un impacto directo en la competitividad organizacional.

El compromiso organizacional, que tiene como antecedente la satisfacción laboral de los colaboradores, se considera como el elemento fundamental para detonar, tanto la productividad como la satisfacción del cliente externo; por lo cual el *Modelo* tiene como objetivo incrementar ese compromiso en los colaboradores de la empresa.

La formación y desarrollo, se constituye en el principal de los procesos que se presentan en el *Modelo*, al ser un proceso sustantivo para el cliente interno; se constituye por las acciones, basadas en un plan estratégico, que permiten la aplicación de los recursos para lograr el desarrollo del cliente interno, con el fin de alcanzar su satisfacción laboral y el posterior incremento en su nivel de compromiso con la organización. Tal incremento en el compromiso del cliente interno, se puede contribuir al cumplimiento de las expectativas del cliente interno, su capacitación, y sobre todo, a su pleno reconocimiento y crecimiento dentro de la empresa.

El proceso de gestión de recursos y capacidades es un proceso transversal, considerado uno de los pilares para la operación del sistema; ya que es a través de esos recursos y capacidades empresariales, que se puede apoyar a los demás procesos. Los recursos como ya se estableció previamente, son aquellos elementos propiedad de la empresa sobre los cuales la misma puede ejercer control. Entre estos recursos se hace énfasis en resaltar los recursos intangibles, que no están protegidos por las leyes (Aaker, 1989), como uno de los factores principales a desarrollar; dado que son, este tipo de recursos y sus capacidades asociadas, los que pueden constituirse en verdaderas fuentes de ventajas competitivas para la organización (Camisón y de Lucio, 2011).

Finalmente, el proceso de innovación empresarial, se presenta como otro de los procesos principales; debido a que permite llevar a cabo la aplicación del aprendizaje alcanzado por los individuos que colaboran en la organización; lo cual permitirá transformar los procesos organizacionales, comerciales y operativos para hacerlos más efectivos y eficientes.

Por otro lado se presentan tres procesos auxiliares, que representan los apoyos necesarios para el seguimiento y control del plan estratégico y que permiten en primera instancia, conocer en cada uno de los participantes el efecto de las acciones emprendidas.

El primero de los procesos auxiliares es el de medición, que puede justificarse desde la óptica de que nada de lo que no se pueda medir es susceptible de mejorar; por lo tanto, se requiere medir en primer término el desarrollo logrado por el cliente interno, para asociarlo con su respectivo nivel de compromiso, los otros aspectos que deben medirse, son la satisfacción del cliente externo, además de la productividad laboral y la competitividad misma de la empresa; para llevar a cabo estas mediciones, se cuenta inicialmente al menos, con los instrumentos previamente utilizados en el estudio de campo realizado: la escala UWES para medir el nivel de compromiso del cliente interno; y se auxilia de la jerarquía del compromiso propuesta por Penna (2007) para fijar el nivel correspondiente; el cuestionario EFO, para medir la productividad laboral; la escala SERVPERF para medir la satisfacción del cliente, apoyada por el NPS (Reichheld, 2003,2008), y el mapa de competitividad del BID para medir la competitividad de la empresa.

El proceso de aplicación, se considera uno de los procesos auxiliares más relevantes, ya que debe evidenciarse el desarrollo de los clientes internos a través de la aplicación de sus conocimientos y capacidades adquiridas, en beneficio de la organización y de sí mismo.

Otro de los procesos auxiliares, con mayor importancia, es el de evaluación, ya que no basta medir y aplicar el conocimiento y las capacidades desarrolladas; sino que deben emitirse juicios de valor, para determinar la pertinencia de los mismos a través del efecto causado en la organización. Este proceso se encarga de mantener el equilibrio en los otros procesos y sirve como mecanismo de control en la operación del *Modelo*, evaluando si el desarrollo alcanzado en el cliente interno, es el adecuado para incrementar los resultados en la productividad, la satisfacción de los clientes y la correspondiente competitividad de la empresa. Se requiere de indicadores claros para observar el avance o retroceso en la empresa tras aplicar el modelo.

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

La validación del modelo, se llevó a cabo en una pequeña empresa ferretera del sureste de México, en adelante *La Ferretería*, de la cual no se detalla información particular por razones de confidencialidad. Se eligió esta empresa, debido a que a pesar de ser una empresa madura, desde hace algún tiempo ha venido presentando problemas de desempeño principalmente en una de las tres unidades de negocio que la conforman; esto a pesar de su buena ubicación, del amplio surtido que maneja y de la adecuada preparación de los colaboradores asignados a la misma. La aplicación de los instrumentos de investigación, permitió identificar que los niveles de compromiso y satisfacción laboral, del personal asignado a esa unidad de negocio, eran los más bajos de la empresa en general.

5.1 El contexto de la empresa

La Ferretería se ubica en la ciudad de Cosamaloapan, Ver., donde coexiste y comparte mercado[2] con otras dieciséis empresas del mismo giro; tiene más de quince años de existencia y cuenta con tres pequeñas unidades de negocio: *Matriz, Sucursal 1* y *Sucursal 2*.

A decir del dueño, su mercado se constituye principalmente por los habitantes del municipio, de los cuales cerca del 40% provienen de las comunidades cercanas y son personas que se dedican principalmente a las labores del campo.

Se identificó una estructura organizacional que consta de tres niveles jerárquicos: la gerencia, los encargados y los vendedores de mostrador.

El dueño, además de marcar las directrices, se encarga de realizar varios procesos operativos que le restan tiempo para atender otros aspectos estratégicos relevantes.

Lo anterior permite formarse una idea del entorno de *La Ferretería* y abre el espacio para continuar con las acciones realizadas.

5.2 Acciones previas a la validación del *Modelo*

Para la validación del modelo, se logró el apoyo y la participación tanto del dueño como de la gerente; lo que permitió que se pudieran llevar a cabo las acciones que se indican a continuación.

[2] Consultado el día 10 de diciembre de 2016 a las 22:43 horas, desde: http://www.foro-mexico.com/veracruz-llave/cosamaloapan/guiaa-ferreteras.html

5.3 Puesta en marcha del *Modelo*

Este proceso constó de cuatro fases; primero se realizó el *diagnóstico* de la empresa, luego se pasó a la *elaboración del plan estratégico para el desarrollo del cliente interno*, para continuar con la *capacitación de los clientes internos* y finalmente se llegó al momento de la *puesta en marcha*. Cada una de esas fases se describe en los siguientes apartados.

5.3.1 Diagnóstico inicial de *La Ferretería*

Esta primera fase permitió establecer un punto de partida, que sirviera como parámetro de comparación y facilitara tomar las decisiones pertinentes respecto al proceso de validación del modelo.

El diagnóstico inicial de *La Ferretería*, se pudo realizar conjuntando los hallazgos de tres momentos específicos:

1. El primer momento, se presentó durante las reuniones con el dueño y la gerente de la empresa, lo que permitió establecer cuatro hallazgos principales:

a) Detectar que no se tenía definida una estrategia para la empresa y que tampoco se habían dado a la tarea de establecer de manera expresa para el resto de los colaboradores aspectos como la visión, la misión, los valores ni las políticas que debieran aplicarse.

b) No se tenía establecido un organigrama formal de la organización, ni se contaba con las descripciones mínimas para los distintos puestos existentes.

c) El dueño tenía alto nivel de trabajo y estrés; puesto que él se encargaba de supervisar e incluso realizar algunos de los procesos operativos.

d) Los niveles de eficacia del dueño no eran los deseables, dadas sus cargas de trabajo, propiciando algunas omisiones que le llegaron a provocar algunos inconvenientes.

2. El segundo momento consistió en realizar una inspección visual a cada una de las tres pequeñas unidades de negocio, para evaluar el proceso de atención al cliente y cuyos principales hallazgos se presentan en la Tabla 5.1

Tabla 5.1 Hallazgos en las unidades de negocio de *La Ferretería*

Hallazgo		**Matriz**	**Sucursal 1**	**Sucursal 2**
Afluencia del local (personas / 5 minutos)		3.5	3.8	1.3
Tiempo de permanencia en tienda *(mm:ss)*	Comprador	03:15	05:30	03:45
	No comprador	01:36	*02:30*	00:58
Tasa de conversión *(compradores / # entrantes)*		60 %	*80 %*	*40 %*
Atención al cliente*	Tiempo de espera	01:28	02:05	04:11
	Servicio	Amable	Amable	Amable
Ubicación del local**	Visibilidad	Baja	Alta	Baja
	Acceso	Reducido	Adecuado	Adecuado
Reconocimiento del dueño		Alto	Alto	Bajo
Monto de ventas diarias reportadas		1º.	2º.	3º.

Fuente: Elaboración propia, con base a los datos registrados (2017)
** Percepción del cliente misterioso en el establecimiento, en cuanto al tiempo de espera y servicio recibido*
*** La percepción del cliente misterioso en cuanto a la visibilidad del local y el acceso al mismo*

3. El tercer momento consistió en aplicar los instrumentos de investigación relacionados con las variables del *Modelo*; incluyó a clientes internos y externos; las respuestas obtenidas de los cuestionarios se capturaron en el programa SPSS® para su procesamiento. La Tabla 5.2 contiene los resultados de las mediciones de la variable *Compromiso*, agrupadas por unidad de negocio, que permiten identificar el grado en que tal compromiso se presenta en la empresa.

Tabla 5.2 Situación inicial de la variable *Compromiso*

Compromiso	*Dimensión*	*Grado*				
		Indeseable [0 , 1.4)	*Bajo [1.4 , 2.8)*	*Medio [2.8 , 4.2)*	*Alto [4.2 , 5.6)*	*Deseable [5.6 , 7]*
Matriz (**4.88**)	*Vigor*				*(4.83)*	
	Dedicación				*(5.06)*	
	Absorción				*(4.75)*	
Sucursal 1 (**4.55**)	*Vigor*				*(4.72)*	
	Dedicación				*(4.43)*	
	Absorción				*(4.50)*	
Sucursal 2 (**4.54**)	*Vigor*				*(4.44)*	
	Dedicación				*(4.75)*	
	Absorción				*(4.44)*	

Fuente: Elaboración propia con base a los datos obtenidos (2017)

En la tabla previa, se puede observar que en términos generales, la *Sucursal 2* es la que presenta un grado menor de compromiso; mientras que la *Matriz* es la que presenta un valor mayor en dicha variable; así mismo y en base a los volúmenes de ventas diarias que reportan cada una de las unidades de negocio, se observa una correspondencia directa con el grado de compromiso identificado.

En cuanto a las dimensiones que conforman la variable *Compromiso*, se puede observar que la *Sucursal 2*, tiene los valores más bajos en dos de las tres dimensiones; mientras que la *Matriz*, presenta los valores más altos en cada una de ellas.

Por su parte, la *Sucursal 1*, sólo presenta valores superiores a la *Sucursal 2*, en las dimensiones de Vigor y Absorción.

El análisis de los datos presentados de la tabla, permite deducir que el compromiso manifestado en cada una de las unidades de negocio es susceptible de incrementar, ya que en ninguno de los casos su valor se ubica en grado *Deseable* y tampoco llega ni a la mitad del grado *Alto* (*4.9*), dado que el máximo valor alcanzado fue de 4.88 para la unidad *Matriz.*

La segunda variable abordada en el proceso de diagnóstico, permitió conocer la situación inicial de la satisfacción de los clientes externos, para ello, se recabaron las opiniones de algunos clientes en cada una de las unidades de negocio y se procesaron también mediante el programa SPSS ®, registrando los resultados en la Tabla 5.3 que se incluye a continuación.

Tabla 5.3 Situación inicial de la variable *Satisfacción de los clientes externos*

Promedio de la Satisfacción del Cliente externo	*Dimensión*	*Grado*				
		Indeseable [1.0,2.2)	*Bajo [2.2 ,3.4)*	*Medio [3.4,4.6)*	*Alto [4.6,5.8)*	*Deseable [5.8,7.0]*
Matriz **(4.80)**	Tangibilidad			*4.30*		
	Fiabilidad				*4.90*	
	Cap. Respuesta				*5.47*	
	Seguridad				*5.25*	
	Empatía			*4.12*		
Sucursal 1 **(5.94)**	Tangibilidad				*5.57*	
	Fiabilidad				*5.40*	
	Cap. Respuesta					*6.17*
	Seguridad					*6.42*
	Empatía					*6.16*
Sucursal 2 **(6.30)**	Tangibilidad				*5.65*	
	Fiabilidad					*6.34*
	Cap. Respuesta					*6.45*
	Seguridad					*6.65*
	Empatía					*6.41*

Fuente: Elaboración propia con base al diagnóstico de La Ferretería (2017)

El procesamiento de los datos se hizo agrupando por separado los resultados obtenidos en cada una de las tres unidades de negocio, lo cual permitió establecer el comparativo entre ellas, para enriquecer el diagnóstico.

En todos los casos, se tomó como base para la medición el número de cuestionarios aplicados; sin embargo, en la *Matriz*, se detectaron datos perdidos al no haber contestado en su totalidad las preguntas que conforman el instrumento.

La *Matriz*, es la unidad de negocios que mayor nivel de ventas reporta en su operación diaria; ahora bien los resultados de la tabla la ubican en último lugar en la mayoría de las dimensiones, lo que puede entenderse en función de los valores perdidos que en ella se registraron.

En la dimensión *tangibilidad*, que se refiere a las instalaciones, la *Matriz* es la que se ubica en la última posición; lo cual es razonable dado que es el local más pequeño de los tres; sin embargo, en tal sentido, sería de esperar que fuera la *Sucursal 1*, la que mayor valoración

hubiera obtenido de los clientes al ser la que mayor área comercial tiene de los tres locales; sin embargo, los datos indican que la *Sucursal 2* fue la mejor valorada en ese aspecto.

En la dimensión *fiabilidad*, la *Matriz*, tiene el valor más bajo de las tres unidades de negocio y es además la única que se ubica en grado alto de la escala; mientras que la *Sucursal 2* es la que se ubica en el primer lugar de las tres sucursales.

La *capacidad de respuesta*, que es la tercera dimensión que mide el instrumento, denota el valor más bajo para la *Matriz* y a la *Sucursal 2,* la ubica con el más alto valor.

De igual manera ocurre en la dimensión *seguridad*, que en la *Matriz* tuvo el valor más bajo, mientras que en la *Sucursal 2* obtuvo el valor mayor.

Finalmente, la dimensión de *empatía*, también ubica a la *Matriz* con el valor menor, que corresponde al grado medio de la escala; mientras que las otras dos unidades de negocio, conservan para la misma dimensión el grado más alto de la referida escala.

Los resultados de la aplicación del cuestionario ServPerf en las tres unidades de negocios, indican que los valores más altos en la percepción de los clientes externos, fueron en primer lugar la *Sucursal 2*; en segundo lugar *la Sucursal 1* y en tercer lugar la *Matriz*; sin embargo, curiosamente, en cuanto a los montos diarios de ventas que se reportan, el orden es justamente el contrario; otro detalle es que la antigüedad de los responsables de cada unidad de negocio, también es consistente con el dato de ventas reportadas.

Los datos muestran que es posible mejorar el grado de la dimensión *tangibilidad* en las tres sucursales; el de la *fiabilidad* y *la capacidad de respuesta*, en la *Matriz* y en la *Sucursal 1* y finalmente, la *seguridad* y la *empatía* en la *Matriz* y en la *Sucursal 1*.

Además, como parte del diagnóstico, se agregaron otras dos variables de interés para la empresa, el *liderazgo* y *la satisfacción laboral*, tales aspectos fueron medidos mediante la aplicación de instrumentos estándares desarrollados por otros autores. La satisfacción laboral se investigó a través del Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, de Melía y Peiró (1989); el objetivo de ello, fue conocer la percepción de los clientes internos respecto a su trabajo; mientras que para identificar el estilo de liderazgo de cada uno de los responsables de las unidades de negocio, se empleó la versión libre de Noriega[3] del Test de Estilos de

[3] Consultado el día 15 de enero de 2017 a las 23:30 horas, desde: http://2-learn.net/director/cual-es-tu-estilo-de-liderazgo/

Liderazgo de Blake y Mouton; como ya se indicó previamente, se agregó considerando el interés del dueño por conocer el estilo de liderar a los equipos de trabajo por parte de cada uno de los responsables de las unidades del negocio.

En primera instancia, en la Tabla 5.4 se presentan los datos relativos a la satisfacción laboral de los clientes internos de la empresa, agrupados por unidad de negocio para permitir la comparación entre las distintas sucursales de modo que se enriquezca el conocimiento de la situación actual de la empresa.

Tabla 5.4 Situación actual de la *Satisfacción laboral*

	Satisfacción del cliente interno respecto a:					Prom. x persona	**Final**
	Supervisión	Ambiente físico	Prestaciones recibidas	El trabajo	Participación		
Matriz	6.50	6.60	6.20	6.50	5.67	6.49	***5.71***
	6.50	6.00	6.20	5.50	5.00	5.84	
	4.00	6.00	4.60	5.25	4.00	4.77	
	6.67	6.00	5.60	5.50	5.00	5.75	
Sucursal 1	6.50	6.50	6.20	6.50	5.67	6.27	***5.81***
	6.17	6.00	6.60	5.25	5.00	5.80	
	6.67	5.80	6.40	6.00	5.33	6.04	
	4.00	6.00	4.60	5.25	4.00	4.77	
	5.50	6.00	5.20	5.75	4.33	5.35	
	7.00	7.00	6.80	6.25	6.33	6.67	
Sucursal 2	6.67	6.00	6.80	5.00	4.00	5.69	***5.24***
	5.67	5.60	5.60	5.50	4.00	5.27	
	4.00	6.00	4.60	5.25	4.00	4.77	

Fuente: Elaboración propia con base a los datos recabados (2017)

A partir de los datos de la tabla anterior, se obtuvieron los promedios por sucursal para cada una de las dimensiones que integran la satisfacción laboral de los clientes interno de acuerdo al instrumento empleado; tales resultados se plasman en la Tabla 5.5

Tabla 5.5 Promedios por dimensión de la satisfacción laboral

Unidad de negocio	Satisfacción del cliente interno respecto a				
	Supervisión	Ambiente físico	Prestaciones recibidas	El trabajo	Participación
Matriz	5.91	6.15	**5.65**	5.68	4.91
Sucursal 1	**5.93**	**6.21**	**5.96**	**5.83**	**5.11**
Sucursal 2	**5.4**	**5.86**	5.85	**5.25**	**4.00**

Fuente: Elaboración propia con base a los datos recabados (2017)

Los datos permitieron observar que en la *Sucursal 1*, se presentaron mayores valoraciones en cada uno de las cinco dimensiones de la satisfacción laboral; y en contrasentido, en la *Sucursal 2*, se presentaron valores menores en cuatro de las cinco dimensiones, con la excepción de la valoración correspondiente a prestaciones recibidas, que en la *Matriz*, fue menor que en las otras dos unidades de negocio.

En las otras dimensiones la *Matriz* refiere una valoración intermedia en comparación de las otras dos unidades de negocio. Se resaltan con color rojo los valores más bajos que se identificaron en cada una de las dimensiones en la empresa y con color azul, las valoraciones más elevadas que se obtuvieron; así mismo, si se toma en cuenta el análisis del contexto de la empresa, se pueden entender mejor las razones que median en tales valoraciones.

Por otro lado, la puntuación del estilo de liderazgo de los mandos medios de *La Ferretería*, se presenta en la Tabla 5.6, donde se aprecian los valores obtenidos por los responsables de cada una de las unidades del negocio y se plasman los puntajes ponderados, que corresponden a sus respectivas orientaciones tanto hacia la gente como hacia la tarea.

Tabla 5.6 Puntuaciones de la prueba de liderazgo

Unidad_Económica	p01	p02	p03	p04	p05	p06	p07	p08	p09	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	Tot_Gente	Tot_Tareas	Orientación_Gente	Orientación_Tareas
Matriz	4	5	3	3	4	4	4	1	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	40	37	8,0	7,4
Sucursal 1	5	4	2	5	4	1	4	5	0	5	0	4	4	4	5	5	4	2	33	30	6,6	6,0
Sucursal 2	2	5	4	1	5	2	5	3	0	3	3	4	3	5	4	5	4	1	26	33	5,2	6,6

Fuente: Elaboración propia con base a los datos obtenidos (2017)

De acuerdo con los datos de la tabla anterior, se puede establecer que la *Matriz*, es la unidad de negocio que presentó mayores puntajes ponderados, en comparación con las otras dos unidades de negocio; obteniendo un valor de 8.0 en la orientación hacia la gente y un valor de 7.4 en la orientación hacia las tareas; por su parte, la *Sucursal 1* se ubica por encima de la *Sucursal 2* en cuanto al puntaje ponderado que mide la orientación hacia las personas, pero en la puntuación ponderada de orientación a las tareas, se ubica en el nivel más bajo de las tres unidades; finalmente, la *Sucursal 2*, presenta el puntaje ponderado más bajo en lo que a la orientación a la gente se refiere.

A partir de los datos de la tabla que precede, se obtuvieron las orientaciones hacia los cuatro estilos de liderazgo que el instrumento considera; en la Tabla 5.7 se presentan los resultados correspondientes.

Tabla 5.7 Estilos de liderazgo de los mandos medios

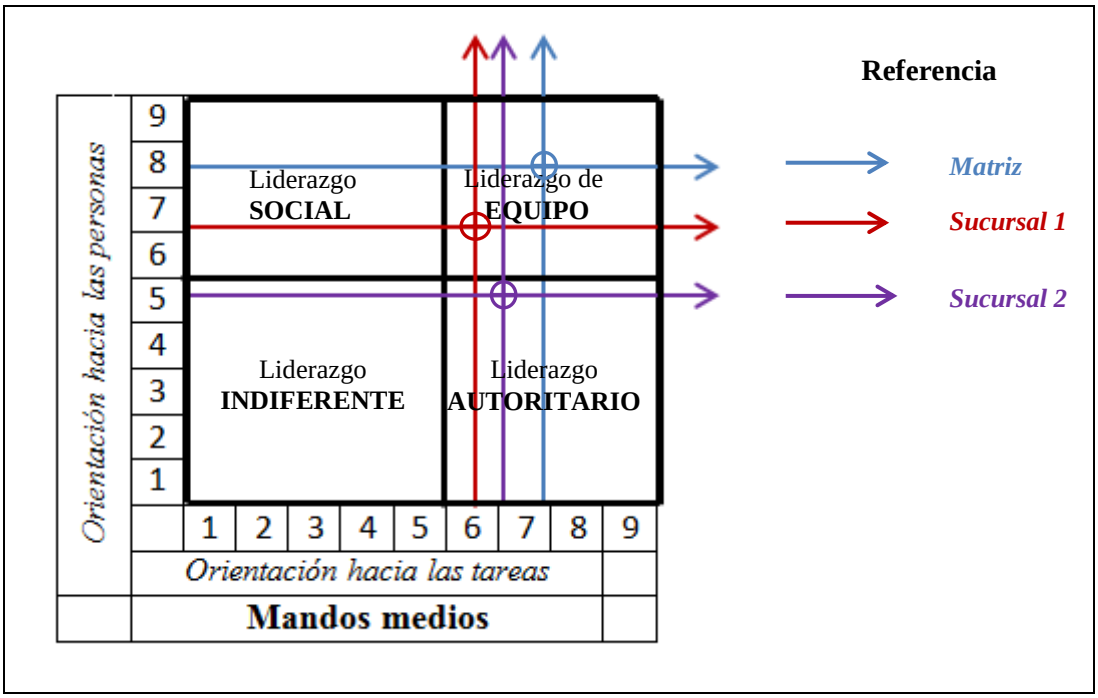
Mandos de La Ferretería	*Orientación a la*		*Estilo de liderazgo*			
	Gente	*Tarea*	*Indiferente*	*Autoritario*	*Social*	*Líder Equipo*
Matriz	8.0	7.4				*
Sucursal 1	6.6	6.0				*
Sucursal 2	5.2	6.6		*		

Fuente: Elaboración propia con base a los datos obtenidos (2017)

Con base a los resultados, se observa que el liderazgo que se ejerce en la *Matriz*, presenta mayor orientación tanto a las personas como hacia las tareas; por su parte, el liderazgo de la *Sucursal 1*, se sitúa en un punto intermedio entre las otras dos unidades de negocio, mientras que la *Sucursal 2*, es la que presenta menor valor en ambas orientaciones.

Para clarificar los datos de la tabla anterior, se incluye la Figura 5.1 que presenta gráficamente cada una de las orientaciones de los mandos medios de la empresa.

Figura 5.1 Orientaciones del liderazgo de los mandos medios



Fuente: Elaboración propia con base a los datos obtenidos (2017)

Las intersecciones de las flechas del mismo color, indican la orientación del liderazgo que ejercen cada uno de los responsables de las unidades económicas; para el caso de la *Matriz*, se aprecia que tiene una orientación alta hacia las personas y que no descuida las tareas; por otro lado, en la *Sucursal 1* la orientación del responsable indica que tiene una orientación regular a las personas, pero más baja a las tareas, lo cual, aunque los valores lo ubiquen en el estilo de líder de equipo, aparece en una posición propensa de orientación baja a las tareas y por último, en la *Sucursal 2*, se aprecia que la orientación hacia las personas es baja y su orientación hacia las tareas es media o moderada.

La Tabla 5.8 concentra los resultados de las variables medidas, e incluye datos obtenidos de las entrevistas realizadas, así como de las observaciones hechas en las unidades de negocio.

Tabla 5.8 Resumen de hallazgos por unidad de negocio

						Orientación	
Unidad	*Ant. Resp.*	*Monto ventas*	*Comp. Cte.Int.*	*Satisf. Cte.Ext.*	*Satisf. laboral*	*Orient. Persona*	*Orient. tarea*
Matriz	*15 a*	*1º.*	*4.88*	*3.36*	*5.71*	*8.0*	*7.4*
Sucursal 1	*11 a*	*2º.*	*4.55*	*5.52*	*5.81*	*6.6*	*6.0*
Sucursal 2	*1 a*	*3º.*	*4.54*	*6.30*	*5.24*	*5.2*	*6.6*

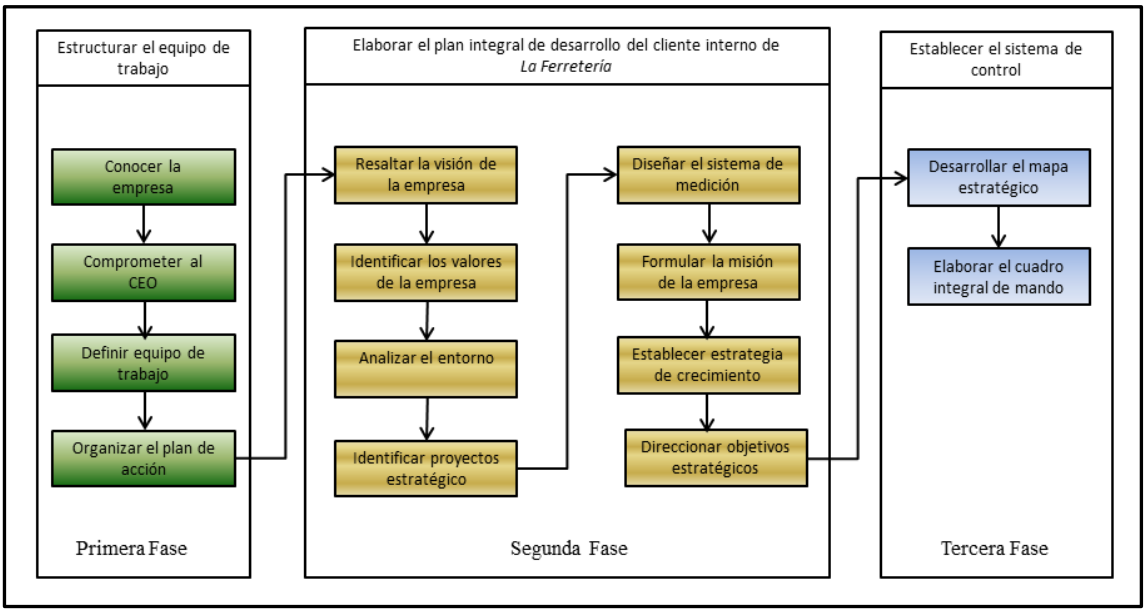
Fuente: Elaboración propia con base a los datos recabados (2017)

Considerando la información de este apartado, se pudo establecer un panorama de la situación actual de la empresa, que permitió emprender la elaboración del plan estratégico que se describe enseguida.

5.3.2 Elaboración del plan estratégico para el desarrollo del cliente interno

En esta etapa se contó con la participación del dueño, la gerente, los responsables de cada una de las unidades de negocio y tres colaboradores clave. El proceso para la elaboración del plan estratégico de desarrollo del cliente interno, se apoyó en la metodología SIGMIL (Sistema Integral de Gestión Mediante Indicadores de Logro) de Sánchez, Aguirre y Raygoza (2016), cuyas fases principales se presentan en la Figura 5.2

Figura 5.2 Proceso para la creación del plan estratégico



Fuente: Modificado de Sánchez, Aguirre y Raygoza (2016)

Fase I. Esta fase se traslapó con los primeros encuentros de trabajo sostenidos con los altos mandos de la empresa, donde se determinaron las personas para integrar el equipo de trabajo que participó en la formulación del plan, el cual estuvo integrado por las ocho personas más involucradas con la operación de la empresa.

Fase II. Se llevó a cabo en la modalidad de un curso taller, que generó como resultados la visión, la misión y los valores de *La Ferretería*, así como su política de calidad y sus objetivos asociados. Este documento sirvió como guía para darle rumbo al plan estratégico para el desarrollo del cliente interno. En el Anexo 11 se presenta el documento de los fundamentos estratégicos; sin embargo, por cuestiones de confidencialidad, no se incluye el plan estratégico de la empresa.

Fase III. En esta fase se generó el plan estratégico para el desarrollo del cliente interno, el plan se orientó principalmente a mejorar el servicio al cliente, como estrategia diferencial, y se apoyó en el proceso de formación y desarrollo del cliente interno, para incrementar la productividad y propiciar la satisfacción del cliente externo, que permitan mejorar la competitividad de la sucursal.

Como parte del plan desarrollado, se establecieron en primera instancia tres proyectos prioritarios para la empresa; uno de ellos para realizarse en lo inmediato y los otros dos para llevarse a cabo en el corto plazo. Los proyectos generados, fueron:

i. Formación y capacitación para los clientes internos.

ii. Reorganización de la *Matriz* y la *Sucursal 2*, para hacer más eficiente el uso de sus recursos.

iii. Sistema de recompensas y reconocimientos al desempeño del personal, que sirva como el medio para premiar al cliente interno en forma individual y que reconozca los logros colectivos alcanzados por cada una de las unidades de negocio en lo general.

5.3.3 Capacitación de los clientes internos

Con la intención de abatir los costos de la capacitación para la empresa, ésta se realizó en las instalaciones de la *Sucursal 2*, por lo que se utilizaron básicamente sus propios recursos.

Durante la capacitación se socializó el *Modelo* con los participantes y se abordaron los temas de Engagement, Servicio al cliente externo y Liderazgo. Se impartió en la modalidad de curso-taller, ya que además propició la oportunidad de obtener productos útiles, como fueron:

a) El mapa de empatía del cliente

b) Descripción básica de las funciones de cada puesto

c) Identificación del ciclo de servicio al cliente

d) Propuestas para mejorar el servicio al cliente

e) Propuestas para reorganizar las unidades de negocio

5.3.4 Puesta en marcha del *Modelo*

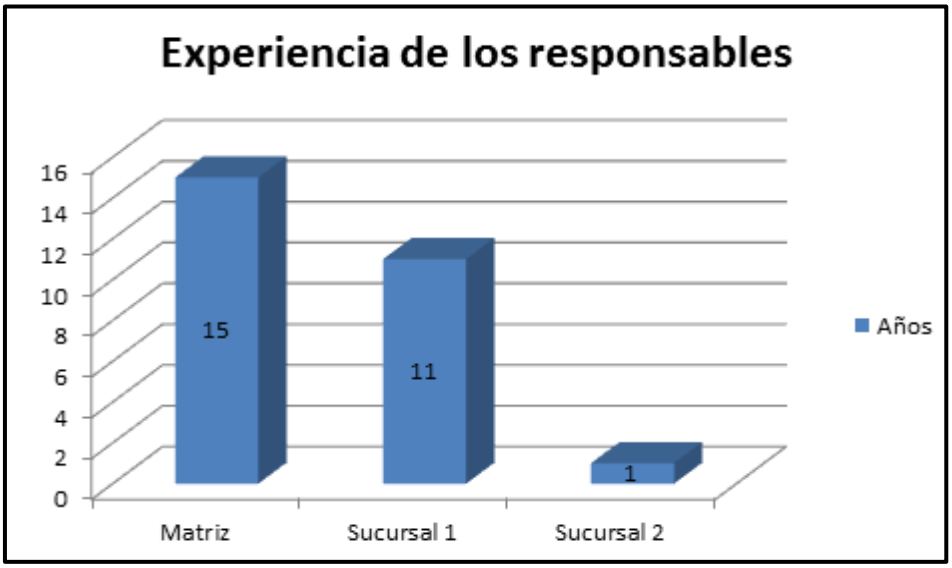
Con base a los resultados del diagnóstico inicial y con el apoyo del dueño, se empezó la puesta en marcha del *Modelo* en la *Sucursal 2* para su correspondiente validación; tal decisión se tomó considerando que esa unidad de negocio:

1. Tiene el menor número de clientes internos de las unidades de negocio de la empresa.
2. Está ubicada muy cerca de la Matriz y a pesar del amplio surtido en productos que maneja, es la que menores montos de ventas diarias reporta cotidianamente
3. El encargado de la misma es el de menor experiencia del resto de los encargados

4. Presentan los niveles más bajos de compromiso y satisfacción laboral de la empresa

En la Figura 5.3 se comparan de los años de experiencia de los responsables de cada una de las unidades de negocio de *La Ferretería.*

Figura 5.3 Comparativo de la experiencia de los responsables



Fuente: Elaboración propia con base a los datos obtenidos (2017)

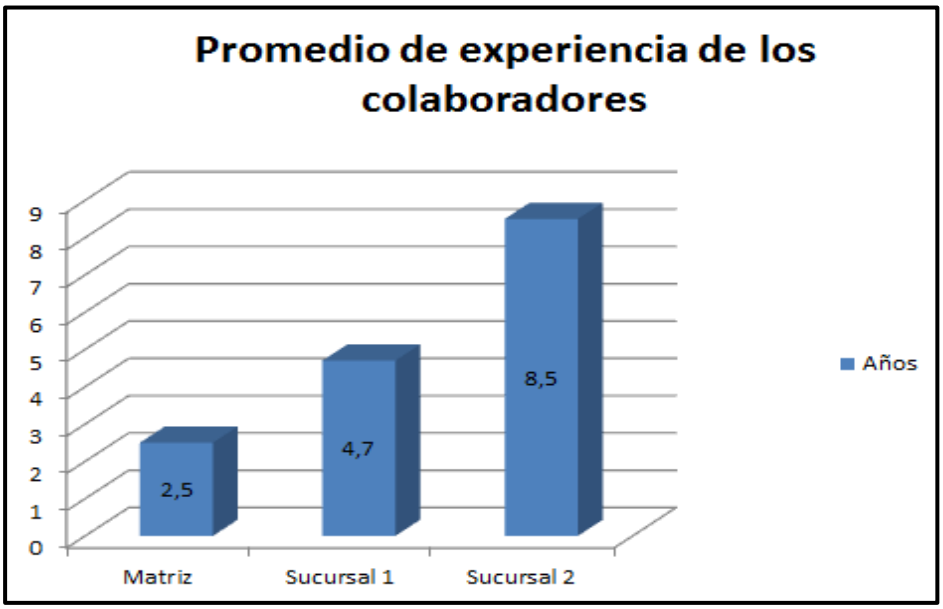
En la gráfica, se hace evidente la enorme diferencia en cuanto a la experiencia del encargado de la Sucursal 2, en comparación de la experiencia de las encargadas de las otras dos unidades de negocio de *La Ferretería*.

5. Es la única donde todos los colaboradores tienen al menos nivel de bachillerato, lo que denota que poseen mayor formación académica en comparación con otros compañeros.

6. El promedio de años de experiencia de los dos empleados de mostrador, es el más alto entre las tres unidades de negocio.

De la misma manera, el promedio de antigüedad de los empleados de las otras sucursales, es de 2.5 años en la Matriz y de 4.7 años en la Sucursal 1, mientras que en la Sucursal 2, es de 8.5 años. Tal situación se muestra en la Figura 5.4 que se incluye a continuación.

Figura 5.4 Promedio de experiencia de los empleados de mostrador



Fuente: Elaboración propia con base a los datos obtenidos (2017)

En la Sucursal 2, se presenta la situación de que el responsable de la misma, es el que menos experiencia tiene y los empleados son los que promedian más años de experiencia en comparación con los colaboradores de las otras dos sucursales.

Por lo antes expuesto, se consideró adecuado iniciar la puesta en marcha del *Modelo* en la *Sucursal 2* de *La Ferretería*.

El plan de desarrollo del cliente interno, se puso en operación luego de la capacitación recibida por los clientes internos de la *Sucursal 2*, situación que se pudo lograr debido a que:

a) En el proceso de capacitación estuvieron presentes dos de los tres clientes internos de la sucursal.

b) Se estableció el acuerdo con los participantes en mejorar los indicadores de servicio al cliente externo.

c) Se acordó que la estrategia a seguir por los colaboradores, se orientara principalmente en lograr la satisfacción del cliente externo, que será medida regularmente a través de los instrumentos seleccionados.

d) Los colaboradores, mostraron su disposición de mejorar su productividad y la atención de los clientes externos,

e) Los clientes internos aceptaron la propuesta del dueño, para adoptar en el corto plazo un esquema diferenciado de pagos y la oportunidad de competir por bonos de productividad laboral.

5.4 Resultados preliminares

El periodo de tiempo considerado para la obtención de los primeros resultados fue de dos meses calendario, dada la necesidad de terminar la redacción del presente documento; por lo que se tiene plena conciencia de que tal periodo de tiempo, impone una limitante para establecer resultados contundentes de la validación.

Este apartado refiere sólo resultados preliminares, que se clasifican en dos rubros:

1. Resultados antes de la puesta en marcha del *Modelo*

Se abarcaron aspectos cualitativos orientados a fortalecer la competitividad de la empresa; se establecieron aspectos relacionados con los fundamentos estratégicos, además se socializaron tales aspectos con los clientes internos.

También se procedió a fortalecer el área del talento humano, empezando su capacitación en algunos de los temas acordados para mejorar su productividad laboral.

De igual modo, se tomaron decisiones respecto a la mejora de los sistemas de información que apoyan los procesos administrativos de la organización.

El factor humano fue el que se identificó como el más importante para detonar la competitividad, dadas las características de la movilidad imperfecta de sus capacidades asociadas (Chiva y Camisón, 2002) y el área de competencia donde participa la empresa.

Los resultados obtenidos en la fase previa a la puesta en operación del *Modelo*, pueden resumirse en los siguientes:

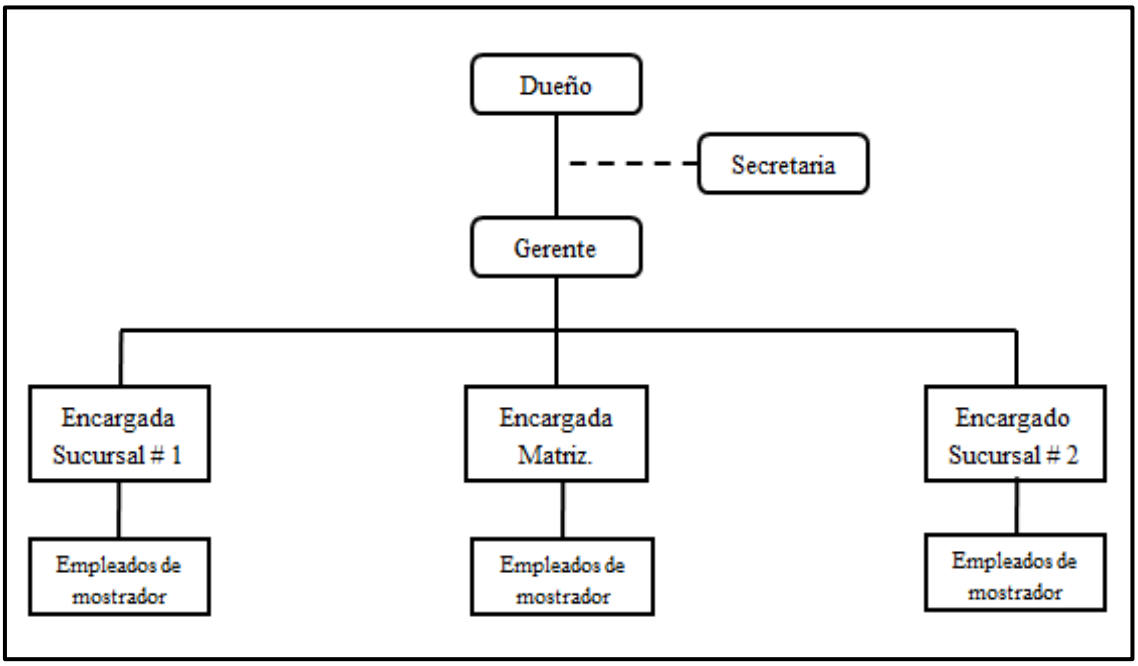
a) Se reforzaron los indicadores de *proceso* e *implementación* de la *dimensión planeación estratégica* de la variable *Competitividad* al construir, en colaboración con personal clave de la empresa, los fundamentos estratégicos de la misma (Anexo 11).

b) Se fortaleció la *dimensión psicológica* de la variable *Productividad*, al elaborar y difundir entre todo el personal la descripción básica de puestos, que también fue redactada con la participación de algunos colaboradores clave, dado que su ausencia era considerada una fuente de dudas entre el personal y propiciaba, en el nivel más bajo del organigrama, la

oportunidad de evadir sus responsabilidades. La *dimensión psicosocial*, también fue apuntalada mediante el trabajo colaborativo del personal clave en actividades importantes para la permanencia de la empresa en el mercado.

c) Se creó participativamente con el personal de la empresa, el organigrama oficial; mismo que se difundió en todas las unidades de negocio. El citado organigrama se presenta en la Figura 5.5

Figura 5.5 Organigrama de *La Ferretería*



Fuente: Elaboración propia, a partir de las aportaciones de los colaboradores de la Ferretería (2017)

d) Además se estableció formalmente el compromiso del dueño, de implementar en el corto plazo un sistema de recompensas y reconocimientos para los clientes internos, con reglas claras que permitan la obtención de percepciones diferenciadas con base al logro de las metas establecidas.

Este compromiso del dueño, fortaleció los indicadores de *motivación* y *satisfacción* de la *dimensión psicológica* de la *variable Productividad*; así como los indicadores de *cultura* y *clima* de la *dimensión psicosocial* de la misma variable.

2. Resultados obtenidos después de la puesta en marcha del *Modelo*

Posterior a la puesta en marcha del *Modelo* en la *Sucursal 2*, se obtuvieron los siguientes resultados preliminares:

a) Uno de los primeros resultados que se dieron en el manejo de *La Ferretería*, fue el relevo del encargado de la *Sucursal 2*, quien sólo tenía un año de experiencia; esto impactó positivamente la motivación de los colaboradores de la empresa, al eliminar la lectura negativa respecto al favoritismo por lazos familiares y puso de manifiesto la congruencia de los altos mandos entre la política y la acción.

b) El trabajo de los colaboradores capacitados, enfocado en atender las necesidades del cliente externo, ha reforzado los indicadores de *confianza*, *atención* y *empatía* de la *variable Satisfacción* del cliente externo.

c) Se reorganizó el mobiliario del establecimiento para mejorar la exhibición de los productos y permitir el flujo ágil al interior de la sucursal, lo que ha permitido mejorar el indicador de *infraestructura*, de *dimensión tangibilidad* en lo referente a la variable *Satisfacción* de los clientes externos.

d) Se estableció un sistema de buzones en la *Sucursal 2* para recibir quejas, felicitaciones y sugerencias, que permita contar con información para mejorar la calidad del servicio al cliente externo, lo que impactó positivamente el indicador *atención* de la *variable Satisfacción* del cliente externo.

e) Se puso en funcionamiento, el instrumento NPS para monitorear la lealtad de los clientes externos; inicialmente se dispone de formatos en papel que voluntariamente los clientes responden después de realizar sus compras.

f) Uno de los resultados más evidentes fue el incremento en el flujo de personas al local, mejorando el indicador de tráfico, que se espera contribuya a aumentar las cifras de ventas diarias.

g) Como signo de compromiso de la empresa, se colocaron en un lugar visible los cuadros que enmarcan la visión y la misión de la empresa, para que pueda ser observada por los clientes externos y por los colaboradores.

h) Se decidió cuidar algunos aspectos cuantitativos de la productividad laboral, tales como el monto de ventas diarias, número de quejas, tasas de conversión, ventas promedio,

número de clientes atendidos, etc., dado el impacto que éstos representan para el incremento de los recursos esperados por la empresa; al respecto.

i) Se empezó a atender la satisfacción laboral de los clientes internos; considerando que se reconoce a ésta como un antecedente del compromiso laboral, que puede manifestarse con mayor intensidad en los colaboradores.

j) Para incrementar el compromiso laboral de los clientes internos, se han realizado diversas acciones:

i. En primer lugar se empezó por demostrar la consistencia en la toma de decisiones con base a lo establecido en los valores de la empresa;

ii. Se ha puesto de manifiesto el interés de la alta gerencia en el bienestar de los empleados.

iii. Se plantean al personal retos laborales de manera cotidiana, como reducir el número de quejas por semana, o bien obtener más felicitaciones que quejas en el buzón.

iv. Se le ha dado al encargado mayor autoridad para tomar decisiones operativas, con base a los fundamentos estratégicos que rigen la empresa.

v. Se empezó a involucrar a los colaboradores en aspectos que anteriormente eran sólo de la aparente incumbencia del dueño, lo cual hizo que los clientes internos empiecen a sentirse más valorados por la administración.

k) Otro de los aspectos que más se ha empezado a cuidar, es la satisfacción del cliente externo, puesto que de su decisión de compra, dependen los ingresos principales de la *Ferretería*; para lograr tal incremento, se puso en marcha el plan de desarrollo del cliente interno, incluyendo en la capacitación los temas de servicio al cliente y de liderazgo.

Además, *La Ferretería* tiene pendiente en el corto plazo:

a) Poner en operación un sistema de turnos para la atención de los clientes externos, con el fin de que se atienda a los mismos en el orden de llegada.

b) Realizar el programa "*Ponte la camiseta*", que consiste en otorgar a todo el personal, playeras personalizadas, el logotipo de la empresa y una leyenda en la espalda que resalte el enfoque al cliente.

5.5 Propuesta metodológica para la implantación del modelo

Para la implantación del *Modelo* en *La Ferretería* se siguió un proceso formal, de cuya experiencia se deriva la siguiente propuesta metodológica, que tentativamente puede adoptarse por cualquier pequeña empresa del mismo subsector.

5.5.1 Compromiso del dueño

Esta resulta la fase más importante para llevar a cabo el proceso de implantación del modelo; ya que sin tal compromiso y apoyo no podría continuarse con las fases posteriores.

5.5.2 Diagnóstico de la empresa

Su importancia radica en la necesidad de tener un panorama claro, que sirva como base para la toma de decisiones y se convierta en un referente de comparación posterior para la revisión de los avances de la empresa.

5.5.3 Elaboración del plan estratégico de desarrollo del cliente interno

Esta etapa, se considera necesaria para guiar las actividades posteriores; debe realizarse con la colaboración de las personas adecuadas, con el fin de que los actores claves de la empresa se sientan considerados y se involucren en todo el proceso. Deben tomarse como base los resultados del diagnóstico organizacional, así como los recursos con los que cuenta la empresa y se requiere del establecimiento de indicadores apropiados para darle seguimiento al desarrollo del plan.

5.5.4. Capacitación de los clientes internos

En esta etapa, se llevan a cabo las actividades, a través de diferentes métodos para dotar a los clientes internos de la empresa, de las competencias necesarias para la realización eficaz y eficiente de sus actividades cotidianas, de acuerdo al foco seleccionado para detonar la ventaja competitiva que la organización haya elegido: costo, producto o servicio.

5.5.5 Puesta en operación del *Modelo*

La puesta en operación del *Modelo*, se realiza conforme al plan, involucrando a los clientes internos capacitados y monitoreando los indicadores establecidos.

5.5.6 Medición de resultados y ajustes operativos

Los resultados que se obtengan en el corto plazo, permitirán establecer los ajustes en la operación del *Modelo*; para llevar a cabo la medición, se recomienda emplear un enfoque

objetivo en la medida de lo posible y apegarse a los instrumentos y técnicas que se hayan elegido para tal efecto.

Conclusiones y trabajo futuro

En este apartado final, se hacen patentes las conclusiones que el proceso investigativo, tanto teórico como práctico, ha permitido alcanzar, para terminar con algunas sugerencias de trabajo futuro.

Mediante el estudio de campo realizado, se pudieron identificar correlaciones significativas entre las variables internas compromiso organizacional con la productividad, siendo ésta correlación en sentido positivo; de igual forma, se identificó una correlación positiva y significativa entre la variable interna compromiso organizacional con la variable externa satisfacción de los clientes externos; y la otra correlación significativa que se identificó, también en sentido positivo, fue entre las variables externas satisfacción de los clientes externos con la competitividad de la empresa.

Sin embargo, también se pudo identificar que las correlaciones entre la variable interna productividad con la variable externa satisfacción de los clientes externos, no fue significativa; situación que también se presentó entre las variables productividad, que es una variable interna, con la competitividad.

Tales hallazgos, se tomaron en cuenta para realizar algunos ajustes al modelo estratégico para el desarrollo del cliente interno, que fue el objetivo general del esta investigación.

Conclusiones

La realización del presente trabajo de investigación, ha permitido alcanzar un conjunto de conclusiones que se presentan a continuación:

1. En primera instancia, el proceso investigativo ha permitido alcanzar el objetivo general de desarrollar un modelo estratégico del cliente interno, fundamentado en la teoría y en los resultados del estudio de campo.

2. Con base a los datos obtenidos en el estudio de campo, se hizo necesario realizar algunas modificaciones significativas al modelo teórico planteado, dado que las relaciones propuestas entre las variables productividad y satisfacción del cliente externo, así como entre la productividad y la competitividad de la empresa, no fueron comprobadas estadísticamente.

3. Se hicieron también necesarias algunas modificaciones en los procesos del modelo, para darle una orientación más enfocada en el factor humano de la empresa.

4. Se observó, con base a los datos estadísticos arrojados por el estudio de campo, que existen correlaciones verdaderas, positivas y significativas entre la variable compromiso organizacional con la satisfacción de los clientes externos y con la productividad laboral.

5. De igual modo, se observaron relaciones verdaderas, positivas y significativas entre la variable satisfacción del cliente externo con la competitividad de la empresa.

6. El modelo resultante, requiere de una metodología adecuada para llevar a cabo su implantación en las pequeñas empresas objetivo del estudio; para ello se proponen las fases de i. Compromiso de los altos mandos; ii. Diagnóstico de la empresa; iii. Elaboración del plan estratégico; iv. Formación y capacitación; v. Puesta en marcha del modelo y vi. Medición de resultados y ajustes.

7. El modelo enfatiza el desarrollo del factor humano como base de la competitividad organizacional, mediado por la satisfacción laboral y el aprendizaje.

8. Es viable implantar el modelo en otro tipo de pequeñas empresas comerciales, debido a que se orienta al desarrollo del factor humano, presente en la mayoría de este tipo de empresas.

9. El reconocimiento de la importancia del factor humano, es clave para la adopción de estrategias orientadas al servicio en las pequeñas empresas comerciales.

10. Para mejorar la experiencia, del cliente externo, desde una estrategia basada en el servicio, se requiere contar con clientes internos satisfechos, comprometidos y que cuenten con la formación y capacitación necesarias para ello.

Trabajo futuro

a) Se tiene considerado emprender un proyecto de investigación, que permita el desarrollo y validación de instrumentos más ad hoc, para medir la productividad laboral y la competitividad organizacional de las pequeñas empresas comerciales.

b) Se tiene contemplado, en el corto plazo, desarrollar un kit de herramientas digitales para recabar información sobre la percepción del servicio a clientes en las pequeñas empresas comerciales.

c) Uno de los proyectos más desafiantes, que han nacido de esta investigación, es la validación del *Modelo* en otras pequeñas empresas comerciales, sin que necesariamente pertenezcan al mismo subsector ferretero.

d) A mediano plazo se pretende emprender un proceso de consolidación del *Modelo*, realizando los ajustes necesarios de acuerdo a los resultados que se logren en la implantación del mismo en distintas empresas, para contar con un modelo genérico que sea adaptable a las pequeñas empresas comerciales.

REFERENCIAS

Aaker, A. David (1989). Managing Assets and Skills: the key to a sustainable competitive advantage. California Management Review. Vol. 31. Páginas: 91 – 106.

AIEVAC (2012). Directorio Industrial 2012. Fuente: http://www.aievac.org.mx/directorio-aievac.pdf

Aguilar, P. (2009). La productividad como factor de competitividad para las PyMEs – Una perspectiva a nivel micro. Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA. Consultado el día 28 de enero de 2016 a las 17:50 horas, desde: http://www.cesa.edu.co/Pdf/El-Cesa/36.La-Productividad-como-Factor-de-competitividad-de-las-Pyme-CPAE.pdf

Aguilar, M., (2011). Medición, seguimiento y análisis de la satisfacción del cliente. Éxito Empresarial No. 166.

Aguilar Martínez, M. M., y Martínez Alvarado, K. I. (2013). Las PYMES ante el proceso de la globalización. Observatorio de la Economía Latinoamericana, Páginas: 1-17.

Aguilera, A. 2010. Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial. Pensamiento y Gestión. Núm. 28. Páginas: 85-106.

Ambroz, Kristjan; Derencin, Alda (2010). Using a system dinamics approach for identifying and revoming management model inadecuacy. Kybernetes, Vol. 39 Iss 9/10 Páginas: 1583 - 1614

Alvarado, L.; Varas, M.; Sánchez, L. (2012). Diseño de modelo de gestión estratégica aplicado al sector de la construcción: Impacto de las agrupaciones empresariales. Revista de la Construcción, vol. 11, núm. 1, abril, 2012, pp. 4-15 Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.

Antonio, René. 2001. Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano. CEPAL - SERIE Estudios y perspectivas – Sede Subregional de la CEPAL en México. Número 5. Páginas: 1 – 59.

Arriagada, Karen y González, Tamara. (2012). Diseño y validación de instrumento para medir el nivel de competitividad en Pequeñas Empresas del sector TIC de la Región Metropolitana. Revista Gestión de las personas y tecnología. Edición Número 13. Páginas: 179 – 189.

Arteaga, A. (2005). Work and Citizenship in Mexico in the Era of Globalization. Industrial Relations. Vol. 60. Núm. 5. Páginas: 737 - 761

Babakus, E.; Yavas, U.; Karatepe, O.M. y Avci, T. (2003): The effect of management commitment to service quality on employees´affective and performance outcomes. Academy of Marketing Science, Vol. 31 Núm. 3, Páginas: 272 - 286. Consultado el 22 de enero de 2016 a las 16:20 horas, desde: http://link.springer.com/article/10.1177%2F0092070303031003005#page-1

Bakker, A., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work Engagement. Career Development International. Vol. 13 No. 3. Páginas: 209 – 223. Consultado el día 15 de febrero de 2016. desde: http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/13620430810870476

Barth, Heinrik. (2003). Fit among competitive strategy, administrative mechanisms and performance: an comparative study of small firms in mature and news industries. Journal of small business management. Volumen 41. Número 2. Páginas:133-147.

Beheshtifar, M., Borhani, H. y Mohadam, M. Destructive role of employee in organization success. International Journal of Academic Reseach in Bussiness and social sciencies. Volumen 2. Número 11. Páginas: 275 – 282.

Brezinová, Monika y Prusová, Jindriska (2014). Small and medium-sized enteprises in terms of their goals. Megatrends Review. Vol. 11, No 3, Páginas: 145 – 154.

Box, Thomas. 2011. Small firm strategy in turbulent times. Academy of Strategic Management Journal. Volumen 10, Número 1. Páginas: 115 -122.

BID (2010). Ideas para el Desarrollo En las Américas. La Era de la Productividad. Vol. 21, Páginas: 1-12

CEMPRO (2010). Estado del arte en medición de la competitividad. Número 3. Documento consultado en línea el día 25 de marzo de 2016 a las 14:28 horas, desde: http://preval.org/files/BOLETIN_3.pdf

Cámara de Comercio de España (2016). Competitividad. Documento consultado en línea el día 25 de marzo de 2016 a las 17:20 horas, desde: http://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/como-ser-competitivo

Camisón, C. y Boronat, M. (2004). Factores determinantes del desempeño organizativo: efecto industria, incertidumbre y competencias distintivas. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa. Volumen 10. Número 3. Páginas: 127 – 143.

Camisón, C. y De Lucio, J. (2011). La competitividad de las PyMEs españolas ante el reto de la globalización. Revista Economía e Industria. Páginas: 19 – 40. Documento descargado el día 25 de marzo de 2016 a las 13:25 Horas desde: http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/375/19.pdf

Cantillo, Ernesto y Daza, Julio (2011). Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas. Escenarios. Volumen 9. Número 1. Páginas: 18 – 23.

Calderón, Guadalupe y Hartmann, Dominik (2010). Una revisión del pensamiento evolucionista y el enfoque de los sistemas de innovación. Una perspectiva del caso latinoamericano. Revista Universidtaria Digital de Ciencias Sociales. Recuperado el diciembre de 2015, desde: http://www.cuautitlan.unam.mx/rudics/ejemplares/0101/pdf/art03.pdf

Cardona, R. 2011. Estrategias basadas en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. Revista electrónica Forum doctoral. Núm. 4. Páginas: 113 – 147.

Carrillo, S., Bravo, L., Valenciana, P. y Corral, E. (2013). Elementos de un modelo de administración financiera para las pequeñas empresas comerciales. Global Conference on Bussines and Finance Proceedings. Vol. 8. Número 1. Páginas: 730-741.

Castellanos, José y Cruz, Mauricio (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. Revista de estudios avanzados de liderazgo. Vol. I, Núm. 3. Páginas: 28-51.

Cequea, M.M., Rodríguez, Monroy, C., Núñez, Bottini, N.B. (2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores. Intangible Capital.Vol.7. Número 2. Páginas549-584.

Cequea, M. Rodríguez, C. y Nuñez, M. (2011). Diseño de un instrumento para evaluar la productividad laboral en empresas del sector eléctrico venezolano. 5th. International

conference on Industrial Engineering and Industrial Management. Cartagena. Páginas: 41-50.

Chávez, N. (2011) Contribución a la competitividad de una empresa con herramientas estratégicas: Método ABC y el personal de la empresa. Revista Pensamiento y Gestión, Número 31, Páginas: 73-82.

Chiva Gómez, Ricardo; Camisón Zornoza, César. (2002). Aprendizaje organizacional y sistemas complejos con capacidad de adaptación: implicaciones en la gestión del diseño del producto. Castelló de la Plana: Publicaciones de la Universitat Jaume I. D. I. Documento recuperado desde: https://books.google.com.mx/books?id=aXn6lGDkErsC&pg=PA115&dq=teor%C3%ADa+de+recursos+y+capacidades&hl=es-419&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMIyvPajKD8xwIVzAeSCh2fzQUY#v=onepage&q=teor%C3%ADa%20de%20recursos%20y%20capacidades&f=false el día 16 de septiembre de 2015, a las 15:20 horas.

Cronin, J.y Taylor (1992). Measuring service quality: a reexamination and extension. The Journal of Marketing.

Corral, S. (2005). La educación superior tecnológica frente al proceso de globalización: La influencia de las nuevas tecnologías de información en el Instituto Tecnológico de Puebla. Tesis doctoral. Benemérita Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

CONAPO (2010). Delimitación de las zonas metropolitanas de México, 2010. Consejo Nacional de Población. Recuperado el día 23 de marzo de 2016 a las 23:15 horas desde: http://www.conapo.gob.mx/es/CONAPO/Delimitacion_de_las_zonas_metropolitanas_de_Mexico_2010_-_Analisis_de_resultados

CONDUSEF. (2013). SHCP. Comisión Nacional de Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros. Recuperado el 01 de julio de 2014, de: http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/542-ide-que-tamano-es-una-pyme

DENUE (2016). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Consulta realizada el día 18 de febrero de 2016 a las 03:20 horas, desde: http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/ . Los criterios de búsqueda fueron: Actividad económica (Clave SCIAN: 467111); Tamaño del establecimiento: 11 a 30 personas; Área geográfica: Veracruz; Municipios: los correspondientes a las ZM del estado.

Davis, K. y Newtrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. 11va. Edición. McGraw Hill. México, D.F.

DOF (2015). Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. Consultado el 20 de enero de 2016 a las 23:44 horas, desde: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_210115.pdf

De Luca, José. (2011) El diseño de un modelo de gestión para PyMEs en la foresto industria: la aplicación de la simulación gerencial en la enseñanza universitaria. Revista de Ingeniería Industrial-Año 10 Nº2. Páginas: 5-16.

Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales de la Universidad Nacional de Colombia. Páginas: 64 -80.

Enríquez, Álvaro. (2010). De las competencias al centro de la evaluación. Colección Libros de Investigación. Cali, Colombia.

Espinosa, R., Aguilar, M. y Luna, J. (2014). Toma de decisiones en las PyMEs mexicanas: el valor estratégico de un simulador presupuestario de tipo industrial. Revista Tec Empresarial, Agosto-Octubre. Volumen 8. Número 2. Páginas: 7-18.

Fernández, M. y Sánchez, J. (1997) Eficacia organizacional, concepto, desarrollo y evaluación. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.

Fernández, F y Vallés, R. (2006). Gestión del Capital Intelectual: aplicación al mantenimiento técnico. Working Paper del Departament d'Organització D'empreses de la Universitat Politècnica de Catalunya.

Ferrer, Juliana. (2005). Competitividad Sistémica: Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. Revista de Ciencias Sociales, Volumen 11. Número 1, Páginas: 149-166. Recuperado en 17 de diciembre de 2015, de

http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182005000100010&lng=es&tlng=es.

Fisher, C. 82003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlationed? Possible senses of a commonsense theory. Journal of Organizatiion Behavior. Núm. 24. Págs: 753 – 777. Consultado el día 22 de enero de 2016 a las 16:42 horas, desde: http://www.readcube.com/articles/10.1002%2Fjob.219

Flecher, L., Robinson, D., Truss, C., Alfes, K., holmes, J., Madden, A., Buzzeo, J. y Currie, G. 82014). Measuring Employee Engagement and Interpreting Survey Results. Institute for Employment Studies. Páginas: 1 -25. Consultado el día 15 de febrero de 2016 a las 13:20 horas, desde: http://www.nhsemployers.org/~/media/Employers/Documents/Retain%20and%20improve/Measuring%20employee%20engagement.pdf

Florea, Ramona y Florea, Radu. (2014). Particular Aspects Regarding Strategic Management Implementation in Romanian SME. Economy Transdisciplinarity Cognition. Volumen 17. Número 2. Páginas: 30-34.

Flores, R., Abreu, J., y Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Daena: International Journal of Good Conscience. Volumen 3. Número 1. Páginas: 65 - 99.

Fong Carlos. La teoría de recursos y capacidades, fundamentos microeconómicos. Universidad de Guadalajara. 2005.

García, R. y Gomes, A. (2015). Proposition of a marketing metric to measure the customer's satisfaction. Business and Management Review. Volumen 4. Número 5. Páginas: 713 a 720.

García, M. y López, V. 2014. Evaluación de la competitividad de los restaurantes de cocina internacional. Revista. Internacional Administración & Finanzas. Volumen 7. Número 1. Páginas: 79 – 88.

Gómez, D., Recio, R., Ávalos, M. y González, J. (2013). Satisfacción laboral y compromiso en las organizaciones de Rio Verde, S.L.P. Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento. Vol. 4. Número 1.

Gracia, Maximiliano. 2006. La competitividad sistémica: Elemento fundamental de desarrollo regional y local. Ciencia y mar. Número 29. Páginas: 39 – 46.

Hernández, R., Muñoz, P. y Santos, L. (2008). Satisfacción con el empleo y su repercusión sobre los resultados en el ámbito del turismo rural. Revista española de investigación en marketing ESIC. Vol. 12, Núm. 2. Páginas: 89 – 114.

Hernández, F.D., Bustamante,L.F., Porto, I.A. y y De la Ossa, S.J. (2014). Evaluación del grado de competitividad de cinco empresas del sector lechero de Sincelejo, Colombia. Revista Investigación, Desarrollo e Innovación, Vol. 5. Número 1. Páginas: 8 – 19.

Hernández, R.; Fernández C. y Baptista P. (2010). Metodología de la investigación. 5ª. Edición. McGraw Hill. México.

Hersey, P y Blanchard, K. (s/f). Liderazgo situacional. Descargado desde: http://www.metamanagers.com/documents/Liderazgo_Situacional.pdf fecha: 04 de mayo de 2015. Hora: 14:50.

Heskett, J., Jones, T., Loveman, G., Sasser, E. y Schelsinger, L. (2008). Putting the service-profit chain to work. Harvard Business Review.

Hrebiniak, L. (2005). Making strategy Work. New York, Pearson Prentice Hall.

IMCO (2014). Índice de competitividad urbana 2014. ¿Quién manda aquí? Instituto Mexicano de la Competitividad. Documento descargado el día 20 de marzo de 2016, a las 10:25 horas, desde: http://imco.org.mx/indices/documentos/2014_ICU_Libro_La_gobernanza_de_las_ciudades_y_el_territorio_en_Mexico.pdf

INAFED (2016). Veracruz de Ignacio de la Llave. Regionalización. Consulta realizada el día 20 de febrero de 2016 a las 16:00 desde: http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM30veracruz/regionalizacion.html

INEGI. (2002). EL ABC de los indicadores de productividad. Recuperado el 15 de noviembre de 2015, desde: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/otras/abc-prod.pdf

INEGI. (2009). Censos Económicos. Micro, pequeña y gran empresa, Estratificación de los establecimientos. Recuperado el 30 de mayo de 2015, desde:

http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf

INEGI. (2013). Análisis de la demografía de los establecimientos 2012. Recuperado el 22 de mayo de 2014, desde: http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/experimentales/demog_establecimientos/doc/res_ade12.ppsx.

INEGI. (2014). Encuesta anual del comercio 2014. Recuperado el 06 de noviembre de 2015 desde: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825070199.pdf

INEGI (2015). Cálculo de los índices de productividad laboral y del costo unitario de la mano de obra 2015 Metodología. Recuperado el día 24 de abril de 2016, desde: http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/productividad/metodologia2015.pdf

INEGI (2016).Cuéntame. Consulta realizada el día 20 de febrero de 2016 a las 11:00 horas, desde: http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/ver/poblacion/

INEGI (2016). Consulta realizada en línea el día 21 de marzo de 2016 a las 22:51 horas desde: http://sc.inegi.org.mx/niveles/index.jsp

Ibarra, L. y Casas, E. (2015). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio. Contaduría y Administración Volumen 6. Número 1. Páginas: 229-260

Isaac, C.; Isaac, J. y Ruiz, G. (2012). "Modelo de administración estratégica integral para PYMES exportadoras mexicanas. Un enfoque teórico-práctico para la rentabilidad". Observatorio de la Economía Latinoamericana, Nº 173. Texto completo en http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2012/

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). Marketing. Catorceava edición. Editorial Pearson Educación. México.

Labarca, N. (2008). Evolución de pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. Maracaibo, Venezuela, Universidad de Zulia.

Lamb, Ch., Hair, J. y McDaniel, C. (1998). Marketing. Onceava Edición. Editorial South-Western, Cengage Learning.

México.

Lascurain Fernández, Mauricio. (2012). Empresas multinacionales y sus efectos en los países menos desarrollados. Economía: Teoría y práctica. Nueva época. Número 36, 83-105.

Leiblein, M. (2011). What Do Resource- and CapabilityBased Theories Propose?. Journal of Management. Volumen 37. Número 4. Páginas: 909 – 932.

Llorente, D. (2013). Análisis de competitividad de las empresas de acuicultura. Aplicaciones empíricas al cultivo de la dorada (sparus aurata) y la lubina (dicentrarchus labrax). Tesis doctoral, Universidad de Cantabria. Páginas: 1-399

Lombana, J.; Rozas, S.; (2009), "Marco Analítico de la Competitividad, Fundamentos para el estudio de la competitividad regional", Pensamiento y Gestión, Número 26. Páginas: 1-38

López, A.; Méndez, J. y Dones, M. (2009). Factores claves de la competitividad regional: Innovación e intangibles. Aspectos territoriales del desarrollo: presente y futuro. ICE. Páginas: 125 – 140. Consultado desde: http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_848_125-140__CB5A3D00BD32DDE7EBE35A2F0260844C.pdf

López, E., Gil, D. y Guerra, B. (2014). Fundamentación teórica del marco referencial de Leonard Berry para lograr la excelencia en el servicio. Horizontes de la contaduría. Número 1. Páginas: 33-47.

McAllum, Kristie. (2013). Tres modelos de gestión del conflicto organizativo. IESE Insight. Tercer trimestre, Número 18. Páginas: 48-55.

Machado, M.; Ribeiro y Basto, M., (2014). An empirical assessment of customer satisfaction and quality of service: comparing servqual and servperf. Revista Gestão Industrial. Vol. 10. Núm. 2. Páginas: 264-283.

Maldonado, G., Hernández, O. y Aguilera, L. (2012). The relationship between production process and competitiveness level in mexican smes: an empirical study. ACM. Volumen 20. Número 3. Páginas: 3 – 15.

Martínez, N. (2007). Recursos humanos y management empresarial. El caso de la satisfacción laboral. Cuadernos de CC.EE. y EE., Núm. 52. Páginas: 75-101.

Martínez, R. (2013). Relacion entre calidad y ´ productividad en las pymes del sector servicios. Publicaciones en Ciencias y Tecnología. Volumen 7, Número 1. Páginas:85–102.

Martínez, M., Santero, R., Sánchez, L. y Marcos, M. (2009). Factores de competitividad de la PyME española 2008. Fundación EOI.

Matos, Lopes y Matos (2012). A tool to audit Intelectual Capital Management (ICM). Acta de la Cuarta Conferencia Europea sobre Capital Intelectual. Consultada desde: https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=y5cHBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA279&dq=a+tool+to+audit+Intellectual+Capital+Management+Matos,+Lopes&ots=lwI-3ZFe_C&sig=DtH_LhLDNySQ93F19UN5_oe8p00#v=onepage&q&f=false

Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23 [The measurement of job satisfaction in organizational settings: The S20/23 Job Satisfaction Questionnaire]. Psicologemas, 5, 59-74.

Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1998). Cuestionarios de satisfacción laboral. Psicología de la seguridad laboral. Documento recuperado el miércoles 2 de diciembre de 2015, desde: http://www.uv.es/~meliajl/Research/Cuest_Satisf/PresentacionInstrucciones.PDF

Mohanan, M., Sequeira, A. y Kumar, M. (2011). Employee engagement: a case of study. Páginas 1 -20. Disponible desde: http://ssrn.com/abstract=2114214

Mora-Riapira, E., Vera-Colina, M. y Melgarejo-Colina, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. Estudios Gerenciales. Número 31. Páginas 79 – 87. Consultado desde: http://ac.els-cdn.com/S0123592314001600/1-s2.0-S0123592314001600-main.pdf?_tid=15497774-eee0-11e4-b0a3-00000aacb362&acdnat=1430360872_8cd269bf4ba0bea613f33fc0e383073f

Morales, V. y Hernández, A. (2004). Calidad y satisfacción en los servicios: Conceptualización. Revista Digital Buenos Aires. Consultado el 28 de diciembre de 2015, desde: http://www.efdeportes.com/efd73/calidad.htm

Morgan, M., Levitt, R., y Malek, W. (2007). Executing your strategy how to break it down and get it done. Harvard Business School Press.

Müller, R., Pérez, C. y Ramírez, L. (2013). Estructura factorial y consistencia interna de la utrech work engagement scale (uwes) 17 entre trabajadores sanitarios de chile. LIBERABIT: Lima (Perú) Volumen 19. Número 2. Páginas: 163-171.

Nacional Financiera. (2008). http://www.nafin.com.mx. Recuperado el 2014 de julio de 01, desde: http://www.nafin.com.mx/portalnf/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/clasificacion-pymes.html

Naranjo Pérez, R., Mesa Espinosa, M. A., & Solera Salas, J. (2005). El control estratégico, lo que no debemos obviar. Tecnología en Marcha, 3-8.

Naranjo Pérez, R., Mesa Espinosa, M. A., & Solera Salas, J. (2005). Estrategia y control estratégico. Unidad o dicotomía. Tecnología en Marcha, 58-60.

OCDE (2011). Políticas para la innovación de las pequeñas y medianas empresas en América Latina. Recuperado el 28 de julio de 2015, de: http://www.cepal.org/ddpe/publicaciones/xml/3/43993/w403.pdf

OCDE/CEPAL (2012). Perspectivas económicas para América Latina 2013. Políticas de PyMEs para el cambio estructural. Recuperado el 21 de noviembre de 2014, de: http://dx.doi.org/10.1787/leo-2013-es

OECD (2009). Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation. Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD.

Olivares, Juan. (2011). Ejecución de la estrategia: Clave para el éxito empresarial. Investigación universitaria multidisciplinaria. Año 10. Núm. 10. Páginas: 15-28.

Ortiz, Alexis. (2010). Gestión estratégica. Aplicación en las PyMEs industriales. Revista Copérnico, Año VII. N° 13. Julio - Diciembre 2010. Enfoques. Páginas: 12-19.

Penna (2007). Meanning at work. Research Report. Documento consultado el día 8 de marzo de 2016 a las 3:15 horas, desde: http://ciodevelopment.com/wp-content/uploads/2011/10/2006-10-08-08-36-31_Penna-Meaning-at-Work-Report.pdf

Perea, Joaquín. (2013). Análisis sistémico de la competitividad de la PyME veracruzana. Universidad Paccioli de Córdoba. Córdoba, Ver., México.

Pérez, P. y Azzollini, S. (2012). La relación entre el rol del empleado, la satisfacción familiar y la satisfacción laboral. Cuadernos Hispanoamericanos de psicología, Volumen 12. Número 2. Páginas: 25-34

Pomirleanua, Nadia y Mariadoss, Babu. (2015). The influence of organizational and functional support on the development of salesperson job satisfaction. Journal of Personal Selling & Sales Management, Volumen 35, Número 1. Páginas: 33–50.

Porter, E. Michael. The contributions of industrial organization to strategic management. Academy of Management Review 1981, Vol. 6, No. 4, 609-620

Prokopenko, J. (1999). La gestión de la productividad. C.V. México: Editorial Limusa S.A.

Puerta Rodríguez, H. E. (2014). El escenario mundial actual. Mundo Siglo XI, Páginas: 17-28.

Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: Factor clave de desarrollo. NEGOTIUM Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales. Vol. 10. Número 4. Páginas: 36 – 49.

Quesada, J. A. (2011). Casos de empresas exitosas en México y a nivel global. México y el Entorno Financiero Internacional en el Siglo XXI (págs. 1-26). México, D.F.: IMEF.

Quijano, S. (2006). Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. Barcelona: Icaria Editorial S.A.

Richheld, F. (2003). El único número que necesita hacer crecer. Harvard Business Review. Páginas: 1 -13.

Reichheld, F. (2008). A pergunta definitiva. Revista Sul América online, São Paulo, año 9, número 26, Entrevista concedida a Solange Guimarães. Consultado el día 4 de enero de 2016, desde: http://www.sulamerica.com.br/imprensa/revista/26/Entrevista_Vip_2.asp

Romero, G y Romero J. (2006). Satisfacción de los clientes externos de las empresas aseguradoras del municipio de Maracaibo. Revista de Ciencias Sociales. Vol. XII. Núm. 3. Páginas 563 – 580.

Rosas Huerta, Angélica. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. Política y cultura, número 30. Páginas: 119-134

Rubio, A. y Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en las PyMEs. Revista de Empresa. Núm. 17. Páginas: 32 - 47

Ruiz Esparza, H., & Monroy Alvarado, G. S. (2005). Evolución de la planeación estratégica en la empresa: una versión. México, D.F., México. Páginas: 1-10.

STPS. (2016). Perfil Veracruz. Consultado el día 20 de febrero de 2016 a las 20:10 horas, desde: http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/pdf/perfiles/perfil%20veracruz.pdf

Saavedra, M. (2010). Hacia la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana. XII Asamblea general de ALAFEC, Lima-Perú, 9-12 de noviembre

Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la PyME latinoamericana. Pensamiento y Gestión. Número 33. Páginas 93 – 124.

Saavedra, M., Milla, S., y Tapia, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México. FAEDPYME International Review. Vol. 2 Núm. 4. Páginas: 38 - 52

Sakas, Damianos; Vlachos, Dimitris y Nasiopoulos, Dimitris (2014). Modelling strategic management for development of competitive advantage, based on technology. Journal of Systems and Information Technology. Vol. 16. Número 3. Páginas: 187 - 209

Salvador, Y. (2009). Satisfacción del cliente interno y externo, dos caras de una misma moneda. Revista Tur y Des. Volumen 2. Número 5. Consultado en línea el día 23 de diciembre de 2015, desde: http://www.eumed.net/rev/turydes/05/ysh.htm

Sánchez, M. (2012). El capital intelectual y su relación con diferentes gestiones: estudio teórico-conceptual. Ciencias de la Información, vol. 43, núm. 3. La Habana, Cuba.

Sánchez, C., Aguirre, F. y Raygoza, M. (2016). Proyectos estratégicos prioritarios en la región de Orizaba. Revista Global de negocios. Vol. 4. Núm. 7. Páginas: 63 – 73.

Sarquiz, J y Buganza, J. (2009). La teoría del conocimiento transdisciplinar a partir del Manifiesto de Basarab Nicolescu. Fundamentos en Humanidades Universidad Nacional de San Luis. Año X – Número I. Páginas: 43 - 55

Soanne, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C.y Gatenby, M. (2012). Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA engagement scale. Human Resource Development International, Número 5. Páginas: 529-547. ISSN 1367-8868

Suma, S. y Lesha, J. (2013). Job satisfaction and organizational commitment: the case of Shkodra municipality. European Scientific Journal. Vol. 9, No.17, Páginas: 41-51.

Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. Ciencia y Sociedad [en linea] 2006, Documento recuperado el 18 de abril de 2016, desde: http://www.redalyc.org/pdf/870/87031202.pdf

SEFIPLAN (2012). Plan veracruzano de desarrollo 2005 -2010. Documento recuperado el día 20 de diciembre de 2015, a las 20:10 horas desde: http://ceieg.veracruz.gob.mx/files/2012/04/Estado-2005.pdf

SIEM (2010). Sistema de Información Empresarial Mexicano. Información recuperada el día 19 de mayo de 2015, a las 19:25 horas desde: http://www.siem.gob.mx/siem/estadisticas/estadotamanoPublico.asp?tam=2&p=1

SIEM (2010). Sistema de Información Empresarial Mexicano. Consulta realizada el día 24 de febrero de 2016, a las 19:25, desde: http://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/respuesta.asp?language=0&captcha=1

Sougata, R. y Ramakrishnan, K. (2006). Resources, Competences and Capabilities Conundrum: A Back -To-Basics Call. Decision, Volumen. 33. Número.2. Páginas: 1 – 25.

Spirkova,D., D. Caganova y Bawa, M. (2015). The Social Capital Influence on Enterprise Competitiveness in V4 Countries. e European Conference on Intellectual Capital. Páginas: 314-323

Tan, K. y Tan, Y. (2014). Promoting SMEs and Enhancing Labor Productivity in Singapore: A Policy Analysis. Journal of International Commerce, Economics and Policy. Volumen 5, Número 3. Páginas: 1 – 12.

Taoxiong, L. y Bihua Z. (2011). Commitment and optimal incentive. Munich Personal RePEc Archive. Páginas: 1- 43.

Trinidad, T. (2009). Desempeño estratégico de empresas líderes en méxico, un modelo para la industria de alimentos y bebidas. Tesis doctoral. Instituto Politécnico Nacional. Páginas: 1- 218.

Valencia, V. y Castillejo, G. (2011). La relación entre lealtad y satisfacción de clientes: el aporte del neuromarketing al debate. Revista Nacional de Administración. Volumen 2. Número 2. Páginas: 51 – 60.

Valdez, H. y Ron, C. (2011). Utrecht Work Engagement Scale. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.

Valenzuela, M., Vázquez, A., Burgeño, R. y Ojeda, G. (2016). Modelo de profesionalización para mejorar la competitividad de las empresas del sector comercial en el valle de Mexicali. Revista Internacional Administración & Finanzas. Volumen 9. Número 3. Páginas: 87 a 101.

Vargas, G. E. (2006). Trayectorias evolucionistas en la dinámica de la empresa: una aproximación por dinámica de sistemas. Revista Ingeniería e Investigación, Páginas: 45-51.

Vargas, J. y Reza, M. (2010). How Intellectual Capital and Learning Organization Can Foster Organizational Competitiveness? International Journal of Business and Management. Volumen 5. Número 4. Páginas: 183 - 193

Velázquez, G., y Sosa, R. (2009). El diagnóstico organizacional y los ciclos económicos como fuente de información para la toma de decisiones. Mundo Siglo XXI, 73-84.

Vergara, Juan; Fontalvo, Tomás y Maza, Francisco. (2010). La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. Prospect. Volumen 8. Número 2. Páginas 21 – 29.

Vicente, M.A. (2009). Marketing y competitividad, nuevos enfoques para nuevas realidades. Editorial Pearson, Prentice Hall. Buenos Aires, Argentina.

Vives, A. y Peinado, E. (2011). La responsabilidad social de la empresa en América Latina. Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo.

UGAH, A. (2008). Motivation and Productivity in the Library. Library Philosophy and Practice. Páginas: 1-6.

Webb, K. (2011). Emotional Intelligence and Worker Commitment: The impact of leaders' behavior on employee commitment to their supervisor and the organization. Texas Woman´s University. Páginas: 1 – 29. Copia electrónica disponible desde: http://ssrn.com/abstract=1863943

Wei-Hin Cheng, Kadzrina-Abdul Kadir y Abdul-Manaf Bohari (2014). The strategic planning of smes in malaysia: a view of external environmental scanning. International Journal of Business and Society, Vol. 15 No. 3, Páginas: 437 – 446.

Wheelen, T. y Hunger, J. (2010). Strategy Management and Business Policy. Toward Global Sustainability. Editorial Pearson. 13a. Edición. Recuperado de: https://www.academia.edu/7053808/Thomas_L._Wheelen_J._David_Hunger_Strategic_Management_and_Business_Policy_Toward_Global_Sustainability_13th_Edition_2011

Whitehouse, M. (s/f). ¿Por qué se perdió al cliente? Recuperado el 23 de diciembre de 2015, desde: http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Por%20que%20se%20perdio%20al%20Cliente.PDF

Yu-Chen Wei. (2013). Towards an Effective Management Model for High-End Human Capital: a Taiwanese case study. International Journal of Bussines. Management. Eco. Res. Volumen 4. Número 6. Páginas: 835-838

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario de satisfacción laboral S20/23

Nombre de la Ferretería:		*Insatisfecho*			*Indiferente*	*Satisfecho*		
		Muy	*Bastante*	*Algo*		*Algo*	*Bastante*	*Muy*
		1	2	3	4	5	6	7
1	La satisfacción que le produce su trabajo por sí mismo							
2	La oportunidad que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en las que usted destaca							
3	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que a usted le gustan							
4	El salario que usted recibe							
5	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar							
6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo							
7	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo							
8	La iluminación de su lugar de trabajo							
9	La ventilación de su lugar de trabajo							
10	La temperatura de su lugar de trabajo							
11	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa							
12	Las oportunidades de promoción que tiene							
13	Las relaciones personales con sus superiores							
14	La supervisión que ejercen sobre usted							
15	La proximidad y frecuencia con la que es supervisado							
16	La forma en que sus superiores juzgan su tarea							
17	La igualdad y justicia en el trato que recibe de su empresa							
18	El apoyo que recibe de sus superiores							
19	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo							
20	Su participación en las decisiones de su departamento o sección							
21	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo dentro de la empresa							
22	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales							
23	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales							

Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

Continuación…

DATOS DESCRIPTIVOS

A. ¿Cuál es su situación en La Ferretería? (Escríbala y detalle por favor, su rama profesional o especialidad. Escriba sólo aquella ocupación que desempeña en su actual puesto de trabajo). En caso de que sean varias, indique la que le ocupe mayor tiempo. _____

B. ¿Cuál es su categoría laboral? (Aprendiz, oficial, ayudante, etc.)
_____

23. Sexo: _____ (1. Varón 2. Mujer)
24. Edad: _____ (escriba su edad en años)
25. Señale los estudios de mayor nivel que usted llegó a completar:

1. Ninguno
2. Sabe leer y escribir
3. Primarios
4. Formación profesional (primer grado)
5. Formación profesional (segundo grado)
6. Bachillerato
7. Técnico
8. Educación superior

26. Situación laboral

1. Trabajo sin nómina o contrato legalizado
2. Eventual
3. Contrato de seis meses o menos
4. Contrato hasta un año
5. Contrato hasta dos años
6. Contrato hasta tres años
7. Contrato hasta cinco años
8. Fijo

27. ¿Qué tipo de horario tiene usted en su trabajo?

1. Jornada partida fija
2. Jornada intensiva fija
3. Horario flexible y/o irregular
4. Jornada parcial
5. Turnos fijos
6. Turnos rotativos

28. ¿Qué cantidad de horas le dedica cada semana a su trabajo?
29. Indique en qué categorías jerárquicas su ubica usted, aproximadamente en su actual puesto de trabajo dentro de la empresa

1. Empleado o trabajador
2. Supervisor o capataz
3. Mando intermedio
4. Directivo
5. Alta dirección o Dirección general

30. ¿Cuál es su antigüedad en la empresa? Años_____ y Meses _____ (31)

Muchas gracias por su colaboración.

Anexo 2. Escala de compromiso laboral de Utrecht

ENCUESTA DE BIENESTAR Y TRABAJO (UWES)

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma. Si nunca se ha sentido así, conteste "0" (cero) y en caso contrario, indique cuántas veces se ha sentido de esa forma, teniendo en cuenta el número que aparece en la siguiente escala de respuestas (de 1 a 6).

Nunca	***Casi nunca***	***Algunas veces***	***regularmente***	***Bastantes veces***	***Casi siempre***	***siempre***
0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
Ninguna vez	*Pocas veces al año*	*Alguna vez al mes o menos*	*Pocas veces al mes*	*Una vez por semana*	*Pocas veces por semana*	*Todos los días*

1. ( ) En mi trabajo me siento lleno de energía
2. ( ) Mi trabajo está lleno de significado y propósito
3. ( ) El tiempo vuela cuando estoy trabajando
4. ( ) Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo
5. ( ) Estoy entusiasmado con mi trabajo
6. ( ) Cuando estoy trabajando olvido lo que pasa alrededor de mí
7. ( ) Mi trabajo me inspira
8. ( ) Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar
9. ( ) Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo
10. ( ) Estoy orgulloso del trabajo que hago
11. ( ) Estoy inmerso en mi trabajo
12. ( ) Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo
13. ( ) Mi trabajo es retador
14. ( ) Me "dejo llevar" por mi trabajo
15. ( ) Soy muy persistente en mi trabajo
16. ( ) Me es difícil desconectarme de mi trabajo
17. ( ) Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando

© Schaufeli & Bakker (2003). The Ultrech Work Engagement Scale is free for use non-commercial scientific research. Commercial and/or non-scientific is prohibited, unless previous written permission is granted by the authors

Anexo 3. Cuestionario EFO

Para cada uno de los criterios que se detallan señale con un ◯ en la columna de la derecha, el grado en que usted personalmente, lo considera indicador válido de la eficacia de una empresa.

A la hora de responder, tenga en cuenta lo siguiente:

No es un criterio de EFICACIA	*Es un criterio muy poco importante*	*Grado de importancia que usted asigna a cada criterio. Tenga en cuenta que el 1 es el valor mínimo y el 10 es el valor máximo*								*Es un criterio de la máxima importancia*
0	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***	***6***	***7***	***8***	***9***	***10***

1	**ABSENTISMO** *(Ausencia no justificada al trabajo)*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
2	**ACCIDENTABILIDAD** *(Frecuencia de accidentes en el trabajo cuyo resultado implica al menos la pérdida de tiempo productivo)*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
3	**BENEFICIOS** *(Porcentaje de ganancias respecto a la inversión realizada o porcentaje de ganancias respecto de las ventas totales)*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
4	**CALIDAD** *(Apreciación que se hace del producto o servicio de una organización, en función de sus cualidades, índole o naturales)*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
5	**CAPACIDAD DE RESPUESTA** *(Juicio global sobre la probabilidad de que la organización pueda llevar a cabo con éxito una tarea específica cuando se la requiere para ello)*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
6	**COHESIÓN** *(Los miembros se estiman mutuamente, trabajan bien juntos, se comunican de forma plena y abierta y trabajan de manera coordinada)*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
7	**CONFLICTO** *(Se producen enfrentamientos físicos y/o verbales, hay una pobre coordinación y una comunicación ineficaz)*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
8	**CONSENSO SOBRE OBJETIVOS** (*Todos los individuos perciben los mismos objetivos para la organización)*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
9	**CONTROL** *(Calidad y distribución del control que la dirección tiene en la organización para influir y dirigir el comportamiento de sus miembros)*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
10	**CRECIMIENTO** *(Incremento en los efectivos humanos, capacidad de la planta, bienes o activos, beneficios, participación en el mercado y número de innovaciones)*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
11	**EFICIENCIA** *(Ratio o proporción que refleja una comparación de algunos aspectos del rendimiento de la unidad con los costes o gastos que se producen para conseguir ese rendimiento)*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
12	**ÉNFASIS EN EL LOGRO** *(La organización otorga un alto valor al logro de objetivos nuevos importantes)*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
13	**ESTABILIDAD** *(Mantenimiento de la estructura, función y recursos a lo largo del tiempo y más en particular durante los periodos de crisis)*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
14	**FLEXIBILIDAD/ADAPTACIÓN** *(Capacidad de la organización para cambiar sus procedimientos habituales de funcionamiento en respuesta a los cambios externos)*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
15	**GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN** *(Integridad, eficacia y precisión en el análisis y distribución de la información crítica para la eficacia organizacional)*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
16	**HABILIDADES INTERPERSONALES DE LA DIRECCIÓN** *(Acuerdo entre los miembros de una organización sobre aspectos tales como actitudes de los supervisores, expectativas de rendimiento, moral, exigencias de rol, etc.)*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
17	**HABILIDADES DE TRABAJO DE LA DIRECCIÓN** *(Capacidad de los directivos para realizar el trabajo, NO INCLUYE las habilidades utilizadas cuando interactúan con otros miembros)*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
18	**IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE LOS *MIEMBROS*** *(Esfuerzo que dedica la organización a formar y desarrollar sus recursos humanos)*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
19	**INTERNALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN** *(Incluye la creencia de que los objetivos de la organización son correctos y adecuados. No incluye la claridad, consenso o acuerdo sobre los mismos)*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
20	**MORAL** *(Fenómeno grupal que implica un esfuerzo extra, comunalidad de*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*

	objetivos, compromiso y sentimiento de identificación con la organización. El término moral se refiere a los grupos, mientras que los términos motivación y satisfacción, se refieren a los individuos)											
21	**MOTIVACIÓN** *(Predisposición de cada individuo para comprometerse con el trabajo. No es un sentimiento de satisfacción relativa con diferentes resultados de trabajo, sino más bien una buena disponibilidad o voluntad para trabajar llevando a cabo los objetivos del trabajo)*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
22	**PARTIIPACIÓN E INFLUENCIA COMPARTIDA** *(Participación de cada individuo en la toma de decisiones que directamente le afectan)*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
23	**PLANIFICACIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS** *(Planificación sistemática de los pasos a dar en el futuro y compromiso de establecer objetivos explícitos)*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
24	**PRODUCCIÓN** *(Cantidad o volumen del producto o servicio principal que proporciona, fabrica o comercializa una organización)*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
25	**ROTACIÓN** *(Abandono definitivo de la empresa por los trabajadores, cualquiera que sea el motivo)*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
26	**SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO** *(Sentimiento que cada individuo tiene respecto a la correspondencia entre el entorno real de trabajo y el entorno deseado o esperado*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
27	**UTILIZACIÓN DEL AMBIENTE** *(La organización interacciona con éxito en su medio ambiente y consigue recursos escasos o valiosos necesarios para su funcionamiento eficaz)*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
28	**VALOR DE LOS RECURSOS HUMANOS** *(La riqueza o valor global que en términos contables, suponen los miembros de la organización)*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*
29	**VALORACIÓN POR LAS INSTITUCONES EXTERNAS** *(Valoración que hacen de la organización y los individuos, otras organizaciones externas con las que interacciona la organización. También se entiende dentro de este criterio el apoyo, fidelidad y confianza, que dan a la organización sus accionistas, clientes, proveedores, organismos oficiales, etc.)*	*0*	*1*	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*

*INDIQUE CON UNA **X**:*

SU INTERVALO DE EDAD:	**PUESTO QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE:**	**TIEMPO QUE LLEVA DESEMPEÑANDO DICHO PUESTO:**
30. Menos de 30 años……. ( )	33. Encargado de tienda……... ( )	36. Menos de 2 años…… ( )
31. De 30 a 50 años…… ( )	34. Personal administrativo…. ( )	37. De 2 a 5 años……. ( )
32. Más de 50 años……. ( )	35. Personal operativo……. ( )	38. Más de 5 años……. ( )
NIVEL ACADÉMICO:	**ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA**	**SEXO:**
39. Primaria……. ( )	44. Menos de 5 años……. ( )	47. Femenino……. ( )
40. Secundaria……. ( )	45. Entre 5 y diez años……. ( )	48. Masculino…… ( )
41. Bachillerato……... ( )	46. Más de diez años…… ( )	
42. Licenciatura…….. ( )		
43. Posgrado…… ( )		

¡Muchas gracias por su participación!

Anexo 4. Escala SERVPERF

		Fuertemente en desacuerdo						*Fuertemente de acuerdo*
ELEMENTOS TANGIBLES								
1.	Los equipos de *La Ferretería,* tienen apariencia de ser modernos	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
2.	Las instalaciones físicas de *La Ferretería,* son visualmente atractivas							
3.	Los empleados de *La Ferretería,* tienen apariencia pulcra							
4.	Las apariencias de las instalciones de *La Ferretería,* están acordes al tipo de servicio prestado							
FIABILIDAD								
5.	Cuando en *La Ferretería,* prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen							
6.	Cuando usted tiene un problema en *La Ferretería,* muestran un sincero interés por solucionarlo							
7.	*La Ferretería,* es confiable							
8.	*La Ferretería,* proveé un servicio en el tiempo establecido							
9.	En *La Ferretería,* insiten en mantener registros libres de errores							
CAPACIDAD DE RESPUESTA								
10.	Los empleados de *La Ferretería,* informan con precisión a los clientes cuándo concluirá cada servicio							
11.	Los empleados de *La Ferretería,* le sirven con rapidez							
12.	Los empleados de *La Ferretería,* siempre se muestran dispuestos a ayudarle							
13.	Los empleados de *La Ferretería,* nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas							
SEGURIDAD								
14.	El comportamiento de los empleados de *La Ferretería,* le transmite confianza							
15.	Usted se siente seguro en sus transacciones con los empleados de *La Ferretería*							
16.	Los empleados de *La Ferretería,* son siempre amables con usted							
17.	Los empleados reciben apoyo adecuado de *La Ferretería,* para poder hacer bien su trabajo							
EMPATÍA								
18.	En *La Ferretería,* le dan atención individualizada							
19.	Los empleados de *La Ferretería,* le dan una atención personalizada							
20.	Los empleados de *La Ferretería,* comprenden sus necesidades específicas							
21.	En *La Ferretería,* se preocupan por sus mejores intereses							
22.	En *La Ferretería,* tienen horarios de trabajo convenientes para todos los clientes							

Anexo 5. Cuestionario para el análisis de competitividad de las pequeñas empresas

PARTE 1. DATOS DE LA EMPRESA *Núm. de cuestionario:* _____

Fecha aplicación: _____ Unidad económica número: _____

Años en el mercado: _____ Número de trabajadores: _____

Ubicación: _____

Principales productos y/o servicios que ofrece:

_____

_____

Edad del Entrevistado: _____ Cargo: _____

Sexo: Mujer ( ) Hombre ( ) Nivel académico: _____

PARTE 2: GESTION EMPRESARIAL
Conocimiento del Mercado

1. ¿Dónde están ubicados sus clientes? *Contestar respecto a la mayor cobertura.*

a) A nivel municipal ¿En cuál o cuáles municipios?_____

b) A nivel regional ¿En cuál o cuáles regiones?_____

c) A nivel nacional ¿En cuál o cuáles estados?_____

d) A nivel municipal ¿En cuál o cuáles países?_____

2. Respecto al aumento de la cartera de clientes en el último año:

a) No ha aumentado la cartera de clientes
b) Se han realizado gestiones, pero aún no se tienen resultados
c) Ha aumentado un poco
d) Ha aumentado considerablemente

3. Si compara sus ventas con el principal competidor de su empresa, éstas son:

a) No tiene información clara sobre las ventas de su competencia
b) Son más bajas que las del competidor
c) Son similares a las del competidor
d) Son mayores que las del competidor

Estrategia de comercialización

4. ¿Cuál es la principal acción que se ha considerado en la empresa para promocionar los productos o servicios?
a) Comunicación directa con el cliente, ya sea vía telefónica y/o visita en terreno
b) Publicidad por distintos medios (página Web, avisos, otros)
c) Fuerza de ventas (equipo de vendedores)
d) Área de marketing y ventas

5. Respecto a los productos y servicios:
a) No tiene claridad si tiene ventaja sobre su competencia
b) Está desarrollando una ventaja para enfrentar a sus competidores
c) Tiene ventaja sobre uno de sus competidores
d) Tiene ventaja sobre más de uno de sus competidores

6. Respecto a cómo se establecen y se ajustan los precios de los productos y servicios:
a) No cuenta con un procedimiento para fijar los precios
b) Se está trabajando para establecer un procedimiento
c) Se está implementando un procedimiento
d) El procedimiento que se usa es efectivo; se tienen indicadores y resultados

Organización y obtención de los recursos humanos

7. Respecto a la descripción y diferenciación de cargos:
a) Sólo existe la identificación de cargos por medio de un organigrama
b) Existe descripción de cargos, pero no está documentada
c) Se realizó un proceso de análisis y descripción de algunos cargos
d) Se realizó un proceso de análisis y descripción de todos los cargos

8. Evalúe en la siguiente escala, los resultados de los procesos de selección de personal en su empresa:

1	2	3	4	5	6	7
Deficientes				Excelentes		

Liderazgo al interior de la organización

9. Respecto al nivel de compromiso de los trabajadores, considera que:
a) Las personas no están comprometidas con su trabajo
b) Sólo algunas personas están comprometidas
c) La mayoría está comprometida
d) Todos están comprometidos

10. Respecto a las acciones que realiza para motivar a sus trabajadores:
a) No sabe si son efectivas
b) Algunas son efectivas
c) La mayoría son efectivas
d) todas son efectivas

11. ¿Qué piensa usted que hace falta para mejorar la gestión gerencial?
a) Planificar y comunicar las acciones
b) Definir y comunicar metas e indicadores asociados a la planificación
c) Implementar las acciones de acuerdo a metas e indicadores
d) Evaluar y hacer seguimiento a las acciones, según metas y objetivos

12. Respecto a las utilidades y rentabilidad de la empresa:
a) No maneja cifras claras
b) Maneja cifras estimativas
c) Maneja cifras reales
d) Maneja indicadores financieros

Capacidad de inversión

13. ¿Cuánto tiempo tardó su empresa en recuperar el capital de inversión?
a) Aún no recupera la totalidad de capital de inicio
b) Lo recuperó después de lo esperado
c) Lo recuperó en el tiempo esperado
d) Lo recuperó antes de lo esperado

14. Respecto a los resultados obtenidos de las inversiones realizadas en el último año:
a) No ha realizado inversiones en el último año
b) No ha evaluado los beneficios de las inversiones realizadas
c) Las inversiones realizadas, no le han reportado los beneficios esperados
d) Las inversiones realizadas, le han reportado los beneficios esperados

PARTE 3: GESTION DE LOS PROCESOS
Conocimiento del Mercado

15. Para asegurar la calidad de sus productos o servicios, en su empresa:
a) Se revisa y chequea antes de entregar el producto o servicio
b) Se consulta al cliente sobre la calidad del producto o servicio entregado
c) Se ha implementado y mantenido un sistema de gestión de calidad, basado en alguna norma
d) Mantiene un sistema de gestión basado en norma estándar adecuada al producto o servicio

16. ¿Qué certificaciones posee su empresa?
a) Nacionales: _____

b) Internacionales: _____

17. ¿Se han realizado cambios de un producto o servicio, a partir de consultas con los clientes?
a) Nunca
b) Casi nunca
c) Casi siempre
d) Siempre

18. ¿Cómo evalúa el desempeño de sus trabajadores?
a) Observándolos en su lugar de trabajo
b) De acuerdo al cumplimiento de metas y objetivos de trabajo acordados; en base a resultados
c) Utilizando pautas de evaluación, que describen cómo se evaluará
d) Realizando un proceso de evaluación del desempeño

19. ¿Los trabajadores de su empresa, reciben capacitación?

a) NO	( ) Por desconocimiento de cómo se realiza el proceso
	( ) Por falta de recursos
b) SI	( ) A través programas gubernamentales
	( ) A través de recursos propios

20. Las capacitaciones que se han impartido, han sido:

1	2	3	4	5	6	7
Poco efectivas				Muy efectivas		

21. ¿Han cambiado los procesos de producción o de entrega de servicios?
    a) NO

    b) SI
    ( ) Por mejora de la calidad
    ( ) Por nuevas tecnologías
    ( ) Por otras razones:_____

22. ¿Cómo evalúa el nivel de coordinación y comunicación entre las áreas de producción y ventas?

1	2	3	4	5	6	7
Pésimo				Excelente		

23. La información con la que cuenta su empresa, permite pronosticar el nivel de demanda en un periodo dado (mes, trimestre, año, etc.)

a) Totalmente en desacuerdo
b) En desacuerdo
c) De acuerdo
d) Totalmente de acuerdo

24. Considerando que la relación con los proveedores es clave para asegurar la disposición de recursos en la empresa, ¿Cómo evalúa su capacidad de negociación con sus proveedores?

1	2	3	4	5	6	7
Pésima				Excelente		

25. ¿La empresa selecciona y evalúa a los proveedores de acuerdo a criterios previamente definidos y utilizando algún medio para verificar el proceso?

a) Totalmente en desacuerdo
b) En desacuerdo
c) De acuerdo
d) Totalmente de acuerdo

Logística para la entrega del producto o servicio

26. Existe un procedimiento para entregar un producto o servicio a los clientes

a) Totalmente en desacuerdo
b) En desacuerdo
c) De acuerdo
d) Totalmente de acuerdo

27. ¿Cómo evalúa la comunicación entre las distintas áreas de la empresa para efectos de satisfacer las necesidades de los clientes?

1	2	3	4	5	6	7
Pésima				Excelente		

28. ¿La empresa exporta? SI ( ) NO ( ). Si su respuesta es NO, ¿Le interesa? SI ( ) NO ( )

PARTE 4: GESTION DE LA INNOVACIÓN

Capacidad de innovación

Según el Manual de Oslo, la innovación es "*utilizar el conocimiento, y generarlo si es necesario, para crear productos, servicios o procesos que son nuevos para la empresa, o para mejorar los ya existentes, consiguiendo con ello tener éxito en el mercado*".

29. ¿Sus trabajadores aportan ideas creativas que permitan desarrollar innovaciones en la empresa?
    a) NO ( ) Porque no hay instancias para que entreguen sus ideas
    ( ) No existe motivación de los trabajadores para generarlas

    b) SI

30. ¿Se entrega algún tipo de incentivo a los trabajadores que, independientemente de la posición jerárquica, aportan ideas innovadoras o de mejora para los productos, servicios o procesos?
    a) NO ( ) Porque no se considera dentro de las políticas de la organización
    ( ) Por falta de recursos
    ( ) Por otros motivos:_____

    b) SI ( ) Incentivos de orden económico (bonos, asignaciones, etc.)
    ( ) Incentivos de orden moral (reconocimiento, agradecimiento, etc.)
    ( ) Son incentivos indirectos (permisos, préstamos, etc.)

Vigilancia tecnológica

Según Pere Escorsa Castells, la Vigilancia Tecnológica "*consiste en realizar de manera sistemática la captura, el análisis, la difusión y la explotación de las informaciones técnicas útiles para la supervivencia y el crecimiento de la empresa. Debe alertar sobre toda innovación científica o técnica susceptible de crear oportunidades o amenazas*".

31. En virtud de lo anterior, ¿La empresa utiliza al máximo las tecnologías de información y comunicación (TIC´s)?

a) Totalmente en desacuerdo
b) En desacuerdo
c) De acuerdo
d) Totalmente de acuerdo

32. ¿En la empresa, existen personas encargadas a realizar la vigilancia tecnológica para identificar nuevas ideas y oportunidades futuras?
    a) NO ( ) Porque no está contemplado
    ( ) Por falta de recursos
    ( ) Por otra razón: _____

    b) SI

Investigación y desarrollo (I + D)

Según Raúl Ciudad, la I+D *persigue generar lo que llamamos propiedad intelectual (**PI**) en distintas disciplinas. Por medio de ésta, las industrias o países generan nuevas tecnologías, modelos de negocios, un nuevo proceso, modelos de servicios o producto que puede ser patentable, permitiendo con esto, mejorar su producción o actividad, aportando nuevos ingresos a su industria, generalmente de mayor valor del que normalmente se había estado obteniendo".*

33. Califique la capacidad de la empresa para desarrollar nuevos productos o servicios:

1	2	3	4	5	6	7
Baja capacidad				Alta capacidad		

34. ¿La empresa realiza acciones de I+D?

a) NO	( ) Por falta de recursos ( ) Por falta de conocimientos
b) SI	( ) Mediante universidades u otros centros de investigación ( ) A través de un área propia de I+D

Patentes y marcas

35. ¿La empresa tiene patentada su marca comercial?
    a) NO ( ) Por falta de recursos
    ( ) Por desconocimientos
    ( ) Por otra razón: _____
    b) SI

PARTE 3. OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

_____

_____

_____

_____

_____

Por su valioso tiempo y dedicación… ¡Muchas gracias!

Anexo 6. Mapa de Competitividad del BID

Empresa: _____

Califique de 1 a 5 cada uno de los planteamientos para los sectores de PROCESO e IMPLEMENTACIÓN del Planeamiento de estratégico, donde:	**1**	*Existe*
	2	*En procesod de documentación*
	3	*Documentado*
	4	*Documentado y difundido*
	5	*Documentado, difundido y actualizado*

ÁREA: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

No.	***Subárea: Proceso***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
1.	La empresa ha realizado un planeamiento estratégico en los dos últimos años					
2.	La empresa tiene una estratégica básica de negocios y es conocida por todos los que deben ejecutarla					
3.	Se están dando espacios (condiciones) para que todos participen con la planeación estratégica					
4.	El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento					
5.	Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área involucrada					
6.	Al planear, se desarrolla el análisis FODA para la empresa y el sector donde ésta opera con la adecuada participación de las áreas.					
7.	Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones					
8.	Al formular nuevas estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con mejores prácticas					
	Total subárea: Proceso					
No.	***Subárea: Implementación***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
9.	El personal está activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia					
10.	El planeamiento estratégico da las pautas para ala asiganción de los recursos de cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo					
	Total subárea: Implementación					
	TOTAL ÁREA: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO					

Califique de 1 a 5 cada uno de los planteamientos para los sectores de PROCESO e IMPLEMENTACIÓN del Planeamiento de estratégico, donde:	**1**	*Existe*
	2	*En procesod de documentación*
	3	*Documentado*
	4	*Documentado y difundido*
	5	*Documentado, difundido y actualizado*

ÁREA: CADENA DE VALOR

No.	***Subárea: Planificación***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
11.	El proceso de fabricación de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos					
12.	La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria para ser ejecutado en el futuro previsible					
13.	El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados en función de satisfacer las necesidades de los clientes					
14.	El penaeamiento de la producción está basado en pronósticos de ventas					
15.	La empresa tiene medidas de control para el flujo de producción, para conocer el estado y avance de las órdenes de producción					
16.	La maquinaria yla tecnología de la empresa, le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional en calidad y precio					
	Total subárea: Planificación					
No.	***Subárea: Capacidad***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
17.	La empresa tiene capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización					
18.	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción más allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción					
	Total subárea: Capacidad					
No.	***Subárea: Mantenimiento***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
19.	Se realiza un programa de mantenimineto preventivo a todos los equipos y maquinaria, los resultados son debidamente documentados					
20.	La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos					
21.	Los operarios de los equipos participan en su mantenimiento					
22.	La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del manteniminento predictivo					
23.	La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del manteniminento productivo					
24.	La empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como lucro incesante adecuado					
	Total subárea : Mantenimiento					
No.	***Subárea: Investigación y desarrollo***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
25.	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital iimportancia para su supervivencia					
26.	Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción					
27.	La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para su negocio					
	Total subárea: Investigación y desarrollo					

Califique de 1 a 5 cada uno de los planteamientos para los sectores de PROCESO e IMPLEMENTACIÓN del Planeamiento de estratégico, donde:	**1**	*Existe*
	2	*En procesod de documentación*
	3	*Documentado*
	4	*Documentado y difundido*
	5	*Documentado, difundido y actualizado*

No.	***Subárea: Aprovisionamiento***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
28.	Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos.					
29.	Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta					
30.	La empresa tiene un plan de contingencia de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales					
31.	En general, los criterios usados para seleccionar proveedores de materia prima y materiales se ajusta al orden de: *1. Calidad, 2. Servicio, 3. Precio, 4. Condiciones de pago*					
	Total subárea: Aprovisionamiento					
No.	***Subárea: Manejo de inventarios***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
32.	Como resultado de las negociaciones con los proveedores, se han programado las entregas de materia prima, para mantener el inventario en un nivel óptimo, según las necesidades					
33.	Hay un novel óptimo de inventarios de materias primas, productos en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas por el mal manejo					
34.	El sistema de almacenamientoy administración de inventarios, garantia adecuados niveles de rotación, uso y control de éstos					
35.	Con periodicidad programada se compara inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado, con el inventario llevado en el kardex					
	Total subárea: Manejo de inventarios					
No.	***Subárea: Ubicación de infraestructura***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
36.	La ubicacipon de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribucion del producto terminado					
37.	La infraestructura e instalaciones de la planta, son adecuadas para atender las necesidades actuales y futuras					
	Total subárea: Ubicación de infraestructura					
	TOTAL ÁREA: CADENA DE VALOR					

Califique de 1 a 5 cada uno de los planteamientos para los sectores de PROCESO e IMPLEMENTACIÓN del Planeamiento de estratégico, donde:	**1**	*Existe*
	2	*En procesod de documentación*
	3	*Documentado*
	4	*Documentado y difundido*
	5	*Documentado, difundido y actualizado*

ÁREA: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

No.	***Subárea: Aspectos generales***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
38.	La gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a sus empleados en aspectos de calidad y mejoramiento					
39.	Las normas de calidad para todos los productos de la empresa, están debidamente documentadas y son conocidas por las personas responsables de su cumplimiento					
	Total subárea*: *Aspectos generales					
No.	***Subárea: Sistema***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
40.	Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector					
41.	El sistema de calidad identifica las necesidades de client y lo compara con el producto ofrecido por la empresa, para proponer mejoras o rediseños					
42.	El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para Implementar acciones correctivas y les hace seguimiento					
43.	En el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar a calidad y retroalimentar los procesos de selección y compra					
44.	Los resultados de las pruebas e inspecciones, son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia primahasta que los productos estén listos para su entrega					
	Total subárea: Sistema					
	TOTAL ÁREA: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD					

Califique de 1 a 5 cada uno de los planteamientos para los sectores de PROCESO e IMPLEMENTACIÓN del Planeamiento de estratégico, donde:	**1**	*Existe*
	2	*En procesod de documentación*
	3	*Documentado*
	4	*Documentado y difundido*
	5	*Documentado, difundido y actualizado*

ÁREA: MERCHANDISING

No.	***Subárea: Mercado nacional*** *(mercadeo y ventas)*	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
45.	El proceso de planeamiento genera un plan de mercado anual, estricto y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos					
46.	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategiasd de penetración, posicionamiento y comercialización					
47.	La empresa conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabiliadad y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos					
48.	La empresa dispone de información de su competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios)					
49.	Las estrategias, objetivos y precios de la empresa, están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva					
50.	Los productos nuevos (menores de tres años) han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades totales de la empresa					
51.	La empresa dispone de un sistemade información y análisis que le permite obtener información actualizadasobre sus clientes, sobre sus necesidades y los factores que guían su decisión de compra					
52.	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias					
	Total Subárea: Mercado nacional *(mercadeo y ventas)*					
No.	***Subárea: Mercado nacional (****Servicios)*	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
53.	El personal que tiene contacto con el cliente, es consciente de sus respnsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades					
54.	La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base a su análisis					
55.	La empresa dispone de catálogos de especificaciones técnicas de sus productos					
	Total subárea: Mercado nacional *(Servicios)*					
No.	***Subárea: Mercado nacional*** *(Distribución)*	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
56.	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa					
57.	La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos los necesiten					
58.	La empresa prefiere contratar vendeodres con un vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral					
	Total subárea: Mercado nacional *(Distribución*					
	Total Subárea: Mercado nacional					
	TOTAL ÁREA: **Merchandising**					

Califique de 1 a 5 cada uno de los planteamientos para los sectores de PROCESO e IMPLEMENTACIÓN del Planeamiento de estratégico, donde:	**1**	*Existe*
	2	*En procesod de documentación*
	3	*Documentado*
	4	*Documentado y difundido*
	5	*Documentado, difundido y actualizado*

ÁREA: CONTABILIDAD Y FINANZAS

No.	***Subárea: Monitoreo de costos y contabilidad***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
59.	El sistema de contabilidad y costos preve información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones					
60.	La gerencia general, recibe los informes de los resultados contables en los diez primeros días del mes siguiente					
61.	Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por periodos de antigüedad					
62.	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios					
63.	Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos					
	Total subárea: Monitoreo de costos y contabilidad					

No.	***Subárea: Administración***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
64.	La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresosy egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.)					
65.	La empresa conoce la rentabilidad de cada productoo línea de productos					
66.	Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas					
67.	La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de las inversiones					
	Total subárea: Administración					

No.	***Subárea: Normas legales y tributarias***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
68.	Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante superintendencias de industria y comercio, cámara de comercia a la luz de su objeto social					
69.	Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de la entrega de declaraciones y otros documentos					
70.	La empresa aplica los respectivos indicadoresa sus declaraciones tributarias y se monitorean los resultados					
71.	La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones					
	Total subárea: Normas legales y tributarias					
	***TOTAL ÁREA:* Contabilidad y finanzas**					

Califique de 1 a 5 cada uno de los planteamientos para los sectores de PROCESO e IMPLEMENTACIÓN del Planeamiento de estratégico, donde:	**1**	*Existe*
	2	*En procesod de documentación*
	3	*Documentado*
	4	*Documentado y difundido*
	5	*Documentado, difundido y actualizado*

ÁREA: TALENTO HUMANO

No.	***Subárea: Aspectos generales***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
72.	La empresa tiene un organigrama escrito e implantado, donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas					
73.	La empresa tiene as pollíticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal					
74.	Existe una junta directiva que lidera la empresa					
75.	La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de las inversiones					
76.	La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes (ISS u otra EPS, SENA, caja de compensación, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc)					
	Total subárea: Aspectos generales					
No.	***Subárea: Capacitación y promoción del personal***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
77.	La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción a la empresa					
78.	Las habilidades personales, las calificciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración del personal, así como para la definición de la escala salarial					
	Total subárea: Capacitación y promoción del personal					
No.	***Subárea: Cultura orgnanizacional***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
79.	Existe una buena comunicación, oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía					
80.	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenecia					
81.	El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa					
82.	LA empresa ha establecido programas e incentivos para mejora el clima laboral					
	Total subárea: Cultura organizacional					
No.	***Subárea: Salud y seguridad industrial***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
83.	La empesa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevensión de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, palnes de emergencias, etc.)					
84.	La planta, los procesosy los equipos están diseñados para procupara un ambiente seguro para el trabajador					
85.	La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas					
86.	La empresa lleva un registro de ausentismo ocasinado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas					
	Total subárea: Salud y seguridad industrial					
	TOTAL ÁREA: Talento humano					

Califique de 1 a 5 cada uno de los planteamientos para los sectores de PROCESO e IMPLEMENTACIÓN del Planeamiento de estratégico, donde:	**1**	*Existe*
	2	*En procesod de documentación*
	3	*Documentado*
	4	*Documentado y difundido*
	5	*Documentado, difundido y actualizado*

ÁREA: GESTIÓN AMBIENTAL

No.	***Subárea: Políticas***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
87.	En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores					
88.	La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas					
89.	La cultura y la estrategia de la compañía, involucran aspectos, impactos y risegos ambientales					
90.	La empresa mide el riesgo ambiental frente a metas y estándares preacordados					
	Total subárea: Políticas					

No.	***Subárea: Estrategia para proteger el medio ambiente***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
91.	La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos o realizacambios en su infraestructurafísica					
92.	Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los euipos, se realizaron consideraciones medioambientales					
	Total subárea: Estrategia para proteger el medio ambiente					

No.	***Subárea: Concientización y capacitación***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
93.	Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos especpificos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas					
	Total subárea: Concientización y capacitación					

No.	***Subárea: Administración del desperdicio***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
94.	La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías					
95.	La empresa ha medido la cuantía de desperdicio, sabe en qué etapa del proceso se ha generado y ha formulado planes para reducirlo					
	Total subárea: Administración del desperdicio					
	***TOTAL ÁREA:* Gestión Ambiental**					

Califique de 1 a 5 cada uno de los planteamientos para los sectores de PROCESO e IMPLEMENTACIÓN del Planeamiento de estratégico, donde:	**1**	*Existe*
	2	*En procesod de documentación*
	3	*Documentado*
	4	*Documentado y difundido*
	5	*Documentado, difundido y actualizado*

ÁREA: SISTEMAS DE INFORMACIÓN

No.	***Subárea: Planeación***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
96.	El sistema de información de la empresa, está diseñado para satisfacer las necesidades funcionales de la información de la gerencia y de todas las áreas en forma oportuna y confiable					
97.	La empresa está acutalizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos					
98.	El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de informacin de la empresa y es óptimo con relacion al tiempo de proceso y seguridad					
	Total subárea: Planeación					
No.	***Subárea: Entradas***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
99.	Se generan y archivan adecuadamente los documentos soportes en las diferentes áreas de la empresa					
100.	La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa, evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas					
	Total subárea: Entradas					
No.	***Subárea: Procesos***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
101.	Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos más importantes y las almacena en sitios seguros					
102.	Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatización, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso					
	Total subárea: Procesos					
No.	***Subárea: Salidas***	***1***	***2***	***3***	***4***	***5***
103.	La información generada por el sistema es confiable, oportuna, calra y útil y es usada para la toma de decisiones					
104.	La gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de la toma de decisiones					
	Total subárea: Salidas					
	***TOTAL ÁREA:* Sistemas de información**					

Anexo 7. Universo de estudio

Municipio	*Nombre de la Unidad Económica*	*Registro/DENUE*	*Teléfono*	*Correo electrónico*
Aguascalientes (4)	Euroval Aguascalientes, SA de CV.	jul-10	4499136675	contabilidad@eurovalags.com.mx
	Ferretería Indar SA de CV	jul-10	449157310	contabilidad@indar.com.mx
	Grupo FG	jul-10	4499780364	
	LIMSA	jul-10	4499107003	
	Muebles para baño, SA de CV	jul-10	4499162861	
Campeche (10)	Boxito Gobernadores	jul-10	9818167443	
	Ferreconstru	jul-10	9818161313	ferreconstrucontador@gmail.com
	Ferreconstru, SA de CV.	jul-10	9818162990	
	Ferreconstru	jul-10	981815525	ferreconstru@gmail.com
	Ferretera castillo	jul-10	9811280113	gerencia@ferreteracastillo.com
	Ferretería Alex	jul-10	9818120055	Ferretería_alex@hotmail.com
	Ferroláminas Richaud SA de CV	jul-10	8164144	empresas.impuestos@gmail.com
	Ferroláminas Richaud, S.A de C.V	jul-10	9818164144	
	Ferroláminas Richaud, SA de CV.	jul-10	9818117525	colosio.Ferroláminas@gmail.com
	Tubos y tubos SA de CV	jul-10	9818164078	tubosytubos83sa@hotmail.com
Cancún (7)	Centro Ferretero	jul-10	998876616	cenfer_09@live.com.mx
	Distribuidora mayorista de tornillos	jul-10	9988933459	dmtcancun@dmt.com.mx
	Ferreterías el Delfín	jul-10	9988935511	
	Herrajes del caribe	jul-10	9988845141	ventas@herrajesdelcaribe.com.mx
	La ferre comercializadora SA de CV	jul-10	9981464096	
	Roca Plomería y electricidad SA de CV	jul-10	9988402021	elicia_cont@hotmail.com
	Tienda de material y equipo eléctrico "Arluz"	jul-10	9988868857	administracion@arluz.com
Chihuahua (11)	Casa Myers	jul-10	6144200504	09@casamyers.com.mx
	Casa Myers	jul-10	6144142152	
	Casa Myers	jul-10	6144814501	
	ConstruRed	jul-10	6144231220	
	Edmund J Ralph y Compañía, SA de CV.	jul-10	6144200407	
	Ferretería Pirámide SA de CV	jul-10	6144921626	
	Ferretodo	jul-10	6144321221	ferretodo32@hotmail.com

	Home Expert	jul-10	6144131716	hexpert@prodigy.net.mx
	Ixtlera de la Sierra	jul-10	6144156797	ixtleradelasierra@hotmail.com
	Los Pinos Ferretería	jul-10	6144201170	
	SGR Ferreteros	jul-10	6144216534	
Guadala-jara (28)	Auri	jul-10	3333347075	auriconexiones@hotmail.com
	Capital Safety México	jul-10	3336281882	m.martinez@fall-pro.com
	Cerámica en pisos y baños SA de CV	jul-10	3336165058	
	Comercializadora Mexori, SA. de CV	jul-10	3336532491	
	Conexiones equipos y bombas, SA de CV.	jul-10	3331621511	
	Continente ferretero	jul-10	38831030	vdelgado@gcinter.com
	Distribuidora caduceo SA de CV	jul-10	3336168086	contabilidad@caduceo.com.mx
	Distribuidora ferretera caballero azteca	jul-10	3338237632	
	Durman Esquivel, SA de CV.	jul-10	3336198064	dperez@durman.com.mx
	Ferre tubos y Accesorios, SA de CV.	jul-10	3338266199	
	Ferreléctricos Patria	jul-10	3338245927	bgonzalez@feepsa.com
	Ferretería Hernandez	jul-10	3336183820	novedadeschena@gmail.com
	Ferretería Marme	jul-10	3336461950	
	Ferretería Marver	jul-10	3336541467	
	Fetipsa	jul-10	3338261040	info@fetipsa.com
	Grupo Comercial Victoria	jul-10	3336558104	ditorby@prodigy.net.mx
	Grupo Continente Internacional	jul-10	3338831030	vdelgado@gcinter.com
	Grupo Ferretería Calzada SA de CV	jul-10	3310782700	acruz@Ferreteríacalzada.com
	La casa de los tornillos de Guadalajara, SA de CV	jul-10	3338126655	lacator@megared.net.mx
	Mayoreo Ferretero Atlas	jul-10	3333455116	juanm.cruz@mayoreoferreteroatlas.com
	Multiservicios	jul-10	3338265774	
	Nueva Ferretería Jiménez	jul-10	3338259412	
	Refaccionaria Ferretera, SA de CV	jul-10	3336195519	refesa82@yahoo.com.mx
	Remaches y Tornillos	jul-10	3336189543	
	Solver	jul-10	3338122433	recepcion@solver.com
	Surdy, SA de CV	jul-10	3336501710	contabilidad@surdy.net

	Tecnologías Computarizadas para Manufactura	jul-10	3389950826	wwwjaf@tcm.com
	Temper de Guadalajara SA de CV	jul-10	36139235	eduvargas@tempergdl.com.mx
Hermosillo (10)	Baleros bandas y tornillos SA de CV	jul-10	6622156775	
	Construmat Ferretería	jul-10	6622161181	construmat@hotmail.com
	Construrama	jul-10	6622187353	
	Ferretería Abascal	jul-10	16622120846	Ferreteríaabascal@hotmail.com
	Ferretería la Rumba	jul-10	16622502810	ferretdeabastos@hotmail.com
	Ferretería la Rumba	jul-10	6622185754	
	Ferretería la Rumba	jul-10	6622411505	
	Ferreterías la fuente	jul-10	6622641216	mgqj@hotmail.com
	Jarcimex	jul-10	6622154589	
	Pipeso	Jul-10	6622151271	pipesomodelo@gmail.com
La Paz (4)	Ace hardware Ferretería	Jul-10	6121222024	contabilidadsantisteban@hotmail.com
	Desarrollo comercial del noroeste	Jul-10	6121231760	
	Ferretera industrial lobo	Jul-10	6121251406	flobo22@prodigy.net.mx
	Grupo electrico Ayala	Jul-10	6121231770	mercedez_geasa@hotmail.com
Los Cabos (6)	Acualab	Jul-10	6241420482	
	El surtidor de Los Cabos	Jul-10	6241435030	administracion@surtidordeloscabos.com.mx
	El surtidor de Los Cabos	Jul-10	6241435030	
	Eléctrica y Plomería Ramírez	Jul-10	6241420562	contabilidad@electricaramirez.com
	Ferretería Casper	Jul-10	624142930	
	Ferretería Santana	Jul-10	6241442482	
Monterrey (32)	Bodega Industrial Ferretera, SA de CV.	Jul-10	8183315050	miroslava.flores@bifsa.com
	Cables y Equipos	Jul-10	8183756688	
	Casa Holck, S.A.	Jul-10	8181253100	oarias@holck.com.mx
	Casa Sanitarios y Azulejos	Jul-10	8183461692	fabiola@martinezmartinez.net
	Centro Ferr, S.A.	Jul-10	8183431433	centroferrsa@hotmail.com
	Concretos la Silla, SA de CV.	Jul-10	8183158866	
	El Cardenal	Jul-10	8181902740	cardenal03@prodigy.net.mx
	El Calisman FERRETERÍA y herramientas	Jul-10	8183727863	
	Electroferretera Regional	Jul-10	8183495359	

	Equipos y Herramientas Hidráulicas de Monterrey SA de CV	Jul-10	83516389	eqhnsa@prodigy.net.mx
	Fast Hard México, SA de CV.	Jul-10	81269600	
	Ferre y Mas	Jul-10	8183337044	ferreymas@prodgy.net.mx
	Ferretera la Principal	Jul-10	8183727173	ferre_principal@hotmail.com
	Ferretería Chapultepec de Monterrey	Jul-10	8183585653	
	Ferretería Garza Sandoval, SA de CV.	Jul-10	8183751975	ferrgarsa@prodigy.net.mx
	Ferretería Guevara	Jul-10	8183738589	kguevara@Ferreteríaguevara.com
	Ferretería Industrial Flores Flores	Jul-10	8181151588	
	Ferretería la Nacional de Monterrey, SA de CV.	Jul-10	8183755699	fnmmty@yahoo.com
	Ferretería Levi	Jul-10	8111582138	
	Futura Industrial, SA de CV.	Jul-10	8183750907	
	Grupo Revolución de Materiales y Servicios	Jul-10	8181340432	
	La Bodega del Instalador	Jul-10	8114777474	
	Maraga	Jul-10	8183743474	ventas@maraga.com.mx
	Mayoreo de Lámparas e Iluminación	Jul-10	8183721296	mayoreoli@yahoo.com.mx
	Mayoreo Ferreteros	Jul-10	8113650215	
	Pisos y Plomería del Norte SA de CV	Jul-10	8183751365	miriam@pisosyplomeria.com.mx
	Pisos y Plomería del Norte SA de CV	Jul-10	8183752007	miriam@pisosyplomeria.com.mx
	Productos Excélsior de Monterrey	Jul-10	8183742922	ventas@productosexcelsior.com.mx
	Proferre, SA de CV.	Jul-10	8183726777	proferresadecv@gmail.com
	Tlapalería y Ferretería 20 de noviembre, SA de CV.	Jul-10	8183420084	contabilidad@ferreterã • a20denoviembre.com
	Trimaga	Jul-10	8183570501	trimagal@infinitum.com
	Tuberías de México	Jul-10	8183554930	info@tuberiasdemexico.com
Querétaro (12)	Aceros Morlet	Jul-10	4422542696	acerosmorlet@prodigy.net.mx
	Distribuidora de Tubos y Conexiones del centro, SA de CV	Jul-10	4422167810	delia.segundo@dtcpvc.com
	Especialistas Técnicos en Fluidos, SA de CV.	Jul-10	4422153028	etfqro@prodigy.net
	Ferretería la Fragua, SA de CV.	Jul-10	4422271700	ventas@lafragua.com.mx
	Grupo Segura SA de CV	Jul-10	4422237567	ventas@gruposegura.com.mx

	Herrajes Inox, SA de CV.	Jul-10	4422420915	herrajesinox@prodigy.net.mx
	Mármol y Cantera	Jul-10	4422481612	ventas_myc@hotmail.com
	Materiales del Bulevar	Jul-10	4422183684	
	Mayresa	Jul-10	4422141514	
	Mr Abrasivos Herramientas y Equipos, SA de CV	Jul-10	4422157539	
	Pisos y más de Querétaro SA de CV	Jul-10	4422102964	deyaharz@pisos-qro.com.mx
	Urrea	Jul-10	4422164542	tormag@prodigy.net.mx
Saltillo (13)	Ara de Saltillo	Jul-10	8444141520	
	Casa Rojas de Saltillo, S.A.	Jul-10	8444151487	casarojasdesaltillo@prodigy.net.mx
	Construrama Myfe Saltillo	Jul-10	8444825668	compras@myfesaltillo.com
	Construrama	Jul-10	18444324000	gaby_ja1104@hotmail.com
	Ferrematerialeas Alianza	Jul-10	8441122583	
	Ferretería Sieber SA de CV	Jul-10	8444123400	contabilidad@Ferreteríasieber.com
	Girbsa Block	Jul-10	8444131301	
	Materiales Saltillo	Jul-10	8444173000	josemoreno@prodigy.net.mx
	Myfe Saltillo, SA de CV.	Jul-10	8444825668	myfe_saltillo@live.com
	Plomex	Jul-10	8444141111	gerencia.pcardenas@hotmail.com.mx
	Plomex Saltillo SA de CV	Jul-10	8441340814	plomexs@hotmail.com
	Surtidor Eléctrico de Monterrey SA de CV	Jul-10	8441549300	ventas_saltillo@surtidorelectrico.com
	Vaco y Conexiones, SA de CV.	Jul-10	8444169933	fhernandez@vaco.com.mx

Anexo 8. Matriz de Congruencia

Objetivo	**1.** Identificar la relación existente entre el grado de compromiso del cliente interno y la productividad laboral.							
Hipótesis	***H1****:* Existe una relación significativa entre el grado de compromiso del cliente interno y la productividad laboral							
Variables	*Cuestionario*	*Dimensiones*	*Indicadores*	*Ítems*	*Unidad de medida*	*Rango de valores*	*Rangos de las Variables*	*Grados de las Variables*
1. Compromiso del cliente interno	Escala de compromiso laboral de Utrecht	1. Vigor	Voluntad	8. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar	Escala de Likert: [0,6]	**[0,18]**	**[0,102]**	**Indeseable** [0,20.4] **Bajo** [20.5, 40.8] **Medio** [40.9,61.2] **Alto** [61.3,81.6] **Deseable** [81.7,102]
			Persistencia	17. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando 15. Soy muy persistente en mi trabajo				
		2. Dedicación	Involucramiento con el trabajo	14. Me "dejo llevar" por mi trabajo	Escala de Likert: [0,6]	**[0,48]**		
			Entusiasmo	1. En mi trabajo me siento lleno de energía 4. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo 5. Estoy entusiasmado con mi trabajo				
			Inspiración	7. Mi trabajo me inspira				
			Orgullo	10. Estoy orgulloso del trabajo que hago				
			Reto	13. Mi trabajo es retador				
			Significado	2. Mi trabajo está lleno de significado y propósito				
		3. Absorción	Concentración	6. Cuando estoy trabajando olvido lo que pasa alrededor de mí 11. Estoy inmerso en mi trabajo 16. Me es difícil desconectarme de mi trabajo	Escala de Likert: [0,6]	**[0,36]**		
			Felicidad con el trabajo	9. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo				
			Tiempo dedicado	3. El tiempo vuela cuando estoy trabajando 12. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo				
2. Productividad laboral	Cuestionario EFO	1. Psicológica (individual)	Motivación	*3. Beneficios* *21. Motivación*	Escala de Likert: [0,10]	**[0,120]**	**[0,290]**	**Indeseable** [0,57] **Baja** [58, 116] **Media** [117,174] **Alta** [175,232] **Deseable** [233,290]
			Competencias	*2. Accidentabilidad* *5. Capacidad de respuesta* *10. Crecimiento* *11. Eficiencia* *14. Flexibilidad/adaptación* *24. Producción*	Escala de Likert: [0,10]			
			Satisfacción	*26. Satisfacción en el trabajo*	Escala de Likert: [0,10]			
			Identificación, Compromiso e Implicación	*8. Consenso sobre objetivos* *19. Internalización de los objetivos de la organización* *20. Moral*	Escala de Likert: [0,10]			
		2. Psicosocial grupal	Cohesión	*6. Cohesión*	Escala de Likert: [0,10]	**[0,30]**		
			Conflicto	*7. Conflicto*	Escala de Likert: [0,10]			
			Participación	*22. Participación e influencia compartida*	Escala de Likert: [0,10]			
		3. Psicosocial organizacional	Cultura	*4. Calidad* *15. Gestión de la información y comunicación* *18. Importancia de la formación y desarrollo de los miembros* *23. Planificación y establecimiento de objetivos*	Escala de Likert: [0,10]	**[0,140]**		
			Liderazgo	*9. Control* *12. Énfasis en el logro* *16. Habilidades interpersonales de la dirección* *17. Habilidades de trabajo de la dirección*	Escala de Likert: [0,10]			
			Clima	*1. Absentismo* *13. Estabilidad* *25. Rotación* *27. Utilización del ambiente* *28. Valor de los recursos humanos* *29. Valoración por las instituciones externas*	Escala de Likert: [0,10]			

Objetivo	2. Identificar la relación que hay entre el grado de compromiso del cliente interno y la satisfacción del cliente externo							
Hipótesis	***H2***: Existe una relación significativa entre el grado de compromiso del cliente interno y la satisfacción del cliente externo.							
Variables	*Cuestionario*	*Dimensiones*	*Indicadores*	*Ítems*	*Unidad de medida*	*Rango de valores)*	*Rangos de las Variables*	*Grados de las Variables*
1. Compromiso del cliente interno	Escala de compromiso laboral de Utrecht	1. Vigor	Voluntad	8. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar	Escala de Likert: [0,6]	**[0,18]**	**[0,102]**	**Indeseable** [0,20.4] **Bajo** [20.5, 40.8] **Medio** [40.9,61.2] **Alto** [61.3,81.6] **Deseable** [81.7,102]
			Persistencia	17. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando 15. Soy muy persistente en mi trabajo				
		2. Dedicación	Involucramiento con el trabajo	14. Me "dejo llevar" por mi trabajo	Escala de Likert: [0,6]	**[0,48]**		
			Entusiasmo	1. En mi trabajo me siento lleno de energía 4. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo 5. Estoy entusiasmado con mi trabajo				
			Inspiración	7. Mi trabajo me inspira				
			Orgullo	10. Estoy orgulloso del trabajo que hago				
			Reto	13. Mi trabajo es retador				
			Significado	2. Mi trabajo está lleno de significado y propósito				
		3. Absorción	Concentración	6. Cuando estoy trabajando olvido lo que pasa alrededor de mí 11. Estoy inmerso en mi trabajo 16. Me es difícil desconectarme de mi trabajo	Escala de Likert: [0,6]	**[0,36]**		
			Felicidad con el trabajo	9. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo				
			Tiempo dedicado	3. El tiempo vuela cuando estoy trabajando 12. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo				
2. Satisfacción del cliente externo	Escala SERVPERF	1. Tangibilidad	Infraestructura	1. Los equipos de la empresa, tienen apariencia de ser modernos 2. Las instalaciones físicas de la empresa,son visualmente atractivas 3. Los empleados de la empresa,tienen apariencia pulcra 4. Las apariencias de las instalaciones de la empresa,están acordes al tipo de servicio prestado	Escala de Likert: [1,7]	**[4,28]**	**[22,154]**	**Indeseable** [22,48.4] **Baja** [48.5, 74.8] **Media** [74.9,101.3] **Alta** [101.4,127.7] **Deseable** [127.8,154]
		2. Fiabilidad	Confianza	5. Cuando en la empresa,prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen 6. Cuando usted tiene un problema en la empresa,muestran un sincero interés por solucionarlo 7. La empresa,es confiable 8. La empresa, proveé un servicio en el tiempo establecido 9. En la empresa,insiten en mantener registros libres de errores	Escala de Likert: [1,7] Escala de Likert: [1,7]	**[5, 35]**		
		3. Capacidad de respuesta	Atención	10. Los empleados de la empresa,informan con precisión a los clientes cuándo concluirá cada servicio 11. Los empleados de la empresa,le sirven con rapidez 12. Los empleados de la empresa,siempre se muestran dispuestos a ayudarle 13. Los empleados de la empresa,nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas	Escala de Likert: [1,7]	**[4,28]**		
		4. Seguridad	Seguridad	14. El comportamiento de los empleados de la empresa,le transmite confianza 15. Usted se siente seguro en sus transacciones con los empleados de la empresa. 16. Los empleados de la empresa,son siempre amables con usted 17. Los empleados reciben apoyo adecuado de la empresa,para poder hacer bien su trabajo	Escala de Likert: [1,7]	**[4,28]**		
		5. Empatía	Empatía	18. En la empresa, le dan atención individualizada 19. Los empleados de la empresa,le dan una atención personalizada 20. Los empleados de la empresa,comprenden sus necesidades específicas 21. En la empresa,se preocupan por sus mejores intereses 22. En la empresa,tienen horarios de trabajo convenientes para todos los clientes	Escala de Likert: [1,7]	**[5,35]**		

Objetivo	**3.** Identificar la relación que existe entre la productividad laboral y la satisfacción del cliente externo.							
Hipótesis	**H3.** Identificar la relación que existe entre la productividad laboral y la satisfacción del cliente externo.							
Variables	*Cuestionario*	*Dimensiones*	*Indicadores*	*Ítems*	Unidad de medida	*Rango de valores*	Rangos de las Variables	*Grados de las Variables*
1. Productividad laboral	Cuestionario EFO	1. Psicológica (individual)	Motivación	*3. Beneficios* *21. Motivación*	Escala de Likert: [0,10]	**[0,120]**	**[0,290]**	**Indeseable** [0,57] **Baja** [58, 116] **Media** [117,174] **Alta** [175,232] **Deseable** [233,290]
			Competencias	*2. Accidentabilidad* *5. Capacidad de respuesta* *10. Crecimiento* *11. Eficiencia* *14. Flexibilidad/adaptación* *24. Producción*	Escala de Likert: [0,10]			
			Satisfacción	*26. Satisfacción en el trabajo*	Escala de Likert: [0,10]			
			Identificación, Compromiso e Implicación	*8. Consenso sobre objetivos* *19. Internalización de los objetivos de la organización* *20. Moral*	Escala de Likert: [0,10]			
		2. Psicosocial grupal	Cohesión	*6. Cohesión*	Escala de Likert: [0,10]	**[0,30]**		
			Conflicto	*7. Conflicto*	Escala de Likert: [0,10]			
			Participación	*22. Participación e influencia compartida*	Escala de Likert: [0,10]			
		3. Psicosocial organizacional	Cultura	*4. Calidad* *15. Gestión de la información y comunicación* *18. Importancia de la formación y desarrollo de los miembros* *23. Planificación y establecimiento de objetivos*	Escala de Likert: [0,10]	**[0,140]**		
			Liderazgo	*9. Control* *12. Énfasis en el logro* *16. Habilidades interpersonales de la dirección* *17. Habilidades de trabajo de la dirección*	Escala de Likert: [0,10]			
			Clima	*1. Absentismo* *13. Estabilidad* *25. Rotación* *27. Utilización del ambiente* *28. Valor de los recursos humanos* *29. Valoración por las instituciones externas*	Escala de Likert: [0,10]			
2. Satisfacción del cliente externo	Escala SERVPERF	1. Tangibilidad	Infraestructura	1. Los equipos de la empresa, tienen apariencia de ser modernos 2. Las instalaciones físicas de la empresa,son visualmente atractivas 3. Los empleados de la empresa,tienen apariencia pulcra 4. Las apariencias de las instalaciones de la empresa,están acordes al tipo de servicio prestado	Escala de Likert: [1,7]	**[4,28]**	**[22,154]**	**Indeseable** [22,48.4] **Baja** [48.5, 74.8] **Media** [74.9,101.3] **Alta** [101.4,127.7] **Deseable** [127.8,154]
		2. Fiabilidad	Confianza	5. Cuando en la empresa,prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen 6. Cuando usted tiene un problema en la empresa,muestran un sincero interés por solucionarlo 7. La empresa,es confiable 8. La empresa, proveé un servicio en el tiempo establecido 9. En la empresa,insiten en mantener registros libres de errores	Escala de Likert: [1,7]	**[5, 35]**		
		3. Capacidad de respuesta	Atención	10. Los empleados de la empresa,informan con precisión a los clientes cuándo concluirá servicio 11. Los empleados de la empresa,le sirven con rapidez 12. Los empleados de la empresa,siempre se muestran dispuestos a ayudarle 13. Los empleados de la empresa,nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas	Escala de Likert: [1,7]	**[4,28]**		
		4. Seguridad	Seguridad	14. El comportamiento de los empleados de la empresa,le transmite confianza 15. Usted se siente seguro en sus transacciones con los empleados de la empresa. 16. Los empleados de la empresa,son siempre amables con usted 17. Los empleados reciben apoyo adecuado de la empresa,para poder hacer bien su trabajo	Escala de Likert: [1,7]	**[4,28]**		
		5. Empatía	Empatía	18. En la empresa, le dan atención individualizada 19. Los empleados de la empresa,le dan una atención personalizada 20. Los empleados de la empresa,comprenden sus necesidades específicas 21. En la empresa,se preocupan por sus mejores intereses 22. En la empresa,tienen horarios de trabajo convenientes para todos los clientes	Escala de Likert: [1,7]	**[5,35]**		

Objetivo	4. Identificar la relación existente entre la productividad laboral y la competitividad de la empresa							
Hipótesis	***H4****:* Existe una relación significativa entre la productividad laboral y la competitividad de la empresa.							
Variables	*Cuestionario*	*Dimensiones*	*Indicadores*	*Ítems*	Unidad de medida	*Rango de valores*	Rangos de las Variables	*Grados de las Variables*
1. Productividad laboral	Cuestionario EFO	1. Psicológica (individual)	Motivación	*3. Beneficios* *21. Motivación*	Escala de Likert: [0,10]	**[0,120]**	**[0,290]**	**Indeseable** [0,57] **Baja** [58, 116] **Media** [117,174] **Alta** [175,232] **Deseable** [233,290]
			Competencias	*2. Accidentabilidad* *5. Capacidad de respuesta* *10. Crecimiento* *11. Eficiencia* *14. Flexibilidad/adaptación* *24. Producción*	Escala de Likert: [0,10]			
			Satisfacción	*26. Satisfacción en el trabajo*	Escala de Likert: [0,10]			
			Identificación, Compromiso e Implicación	*8. Consenso sobre objetivos* *19. Internalización de los objetivos de la organización* *20. Moral*	Escala de Likert: [0,10]			
		2. Psicosocial grupal	Cohesión	*6. Cohesión*	Escala de Likert: [0,10]	**[0,30]**		
			Conflicto	*7. Conflicto*	Escala de Likert: [0,10]			
			Participación	*22. Participación e influencia compartida*	Escala de Likert: [0,10]			
		3. Psicosocial organizacional	Cultura	*4. Calidad* *15. Gestión de la información y comunicación* *18. Importancia de la formación y desarrollo de los miembros* *23. Planificación y establecimiento de objetivos*	Escala de Likert: [0,10]	**[0,140]**		
			Liderazgo	*9. Control* *12. Énfasis en el logro* *16. Habilidades interpersonales de la dirección* *17. Habilidades de trabajo de la dirección*	Escala de Likert: [0,10]			
			Clima	*1. Absentismo* *13. Estabilidad* *25. Rotación* *27. Utilización del ambiente* *28. Valor de los recursos humanos* *29. Valoración por las instituciones externas*	Escala de Likert: [0,10]			
2. Competitividad organizacional	Mapa de competitividad BID	planeamiento estratégico	Proceso	1. La empresa ha realizado un planeamiento estratégico en los dos últimos años 2. La empresa tiene una estratégica básica de negocios y es conocida por todos los que deben ejecutarla 3. Se están dando espacios (condiciones) para que todos participen con la planeación estratégica 4. El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento 5. Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área involucrada 6. Al planear, se desarrolla el análisis FODA para la empresa y el sector donde ésta opera con la adecuada participación de las áreas. 7. Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones 8. Al formular nuevas estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con mejores prácticas	Escala de Likert: [1,5]	**[10,50]**	**[104,520]**	**Nula** [0,76] **Baja** [77, 152] **Media** [153,228] **Adecuada** [229,304] **Alta** [305,380]
			Implementación	9. El personal está activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia 10. El planeamiento estratégico da las pautas para ala asiganción de los recursos de cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo	Escala de Likert: [1,5]			
		cadena de valor	Planificación	11. El proceso de fabricación de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos 12. La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria para ser ejecutado en el futuro previsible	Escala de Likert: [1,5]	**[27, 135]**		

				13. El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados en función de satisfacer las necesidades de los clientes 14. El penaeamiento de la producción está basado en pronósticos de ventas 15. La empresa tiene medidas de control para el flujo de producción, para conocer el estado y avance de las órdenes de producción 16. La maquinaria yla tecnología de la empresa, le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional en calidad y precio				
			Capacidad	17. La empresa tiene capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización 18. La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción más allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción	Escala de Likert: [1,5]			
			Mantenimiento	19. Se realiza un programa de mantenimineto preventivo a todos los equipos y maquinaria, los resultados son debidamente documentados 20. La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos 21. Los operarios de los equipos participan en su mantenimiento 22. La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del manteniminento predictivo 23. La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del manteniminento productivo 24. La empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como lucro incesante adecuado	Escala de Likert: [1,5]			
			Investigación y desarrollo	25. La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital iimportancia para su supervivencia 26 Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción 27. La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para su negocio	Escala de Likert: [1,5]			
			Aprovisionamiento	28. Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos. 29. Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta 30. La empresa tiene un plan de contingencia de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales 31. En general, los criterios usados para seleccionar proveedores de materia prima y materiales se ajusta al orden de: *1. Calidad, 2. Servicio, 3. Precio, 4. Condiciones de pago*	Escala de Likert: [1,5]			
			Manejo de inventarios	32. Como resultado de las negociaciones con los proveedores, se han programado las entregas de materia prima, para mantener el inventario en un nivel óptimo, según las necesidades 33. Hay un novel óptimo de inventarios de materias primas, productos en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas por el mal manejo 34. El sistema de almacenamientoy administración de inventarios, garantia adecuados niveles de rotación, uso y control de éstos 35. Con periodicidad programada se compara inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado, con el inventario llevado en el kardex	Escala de Likert: [1,5]			
			Ubicación de infraestructura	36. La ubicacipon de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribucion del producto terminado 37. La infraestructura e instalaciones de la planta, son adecuadas para atender las necesidades actuales y futuras	Escala de Likert: [1,5]			
		Aseguramiento de la calidad	Aspectos generales	38. La gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a sus empleados en aspectos de calidad y mejoramiento 39. Las normas de calidad para todos los productos de la empresa, están debidamente documentadas y son conocidas por las personas responsables de su cumplimiento	Escala de Likert: [1,5]	**[7,35]**		
			Sistema	40. Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector 41. El sistema de calidad identifica las necesidades de client y lo compara con el producto ofrecido por la empresa, para proponer mejoras o rediseños 42. El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para Implementar acciones correctivas y les hace seguimiento 43. En el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar a calidad y retroalimentar los procesos de selección y compra 44. Los resultados de las pruebas e inspecciones, son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia primahasta que los productos estén listos para su entrega	Escala de Likert: [1,5]			
		Merchandising	mercadeo y ventas	45. El proceso de planeamiento genera un plan de mercado anual, estricto y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos 46. La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategiasd de penetración, posicionamiento y comercialización	Escala de Likert: [1,5]	**[14,70]**		

				47. La empresa conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabiliadad y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos 48. La empresa dispone de información de su competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios) 49. Las estrategias, objetivos y precios de la empresa, están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva 50. Los productos nuevos (menores de tres años) han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades totales de la empresa 51. La empresa dispone de un sistemade información y análisis que le permite obtener información actualizadasobre sus clientes, sobre sus necesidades y los factores que guían su decisión de compra 52. La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias				
			Servicios	53. El personal que tiene contacto con el cliente, es consciente de sus respnsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades 54. La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base a su análisis 55. La empresa dispone de catálogos de especificaciones técnicas de sus productos	Escala de Likert: [1,5]			
			Distribución	56. La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa 57. La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos los necesiten 58. La empresa prefiere contratar vendeodres con un vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral	Escala de Likert: [1,5]			
		Contabilidad y finanzas	*Monitoreo de costos y contabilidad*	59. El sistema de contabilidad y costos preve información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones 60. La gerencia general, recibe los informes de los resultados contables en los diez primeros días del mes siguiente 61. Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por periodos de antigüedad 62. La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios 63. Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos	Escala de Likert: [1,5]	**[5,25]**		
			Administración	64. La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresosy egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.) 65. La empresa conoce la rentabilidad de cada productoo línea de productos 66. Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas 67. La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de las inversiones	Escala de Likert: [1,5]	**[4,20]**		
			Normas legales y tributarias	68. Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante superintendencias de industria y comercio, cámara de comercia a la luz de su objeto social 69. Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de la entrega de declaraciones y otros documentos 70. La empresa aplica los respectivos indicadoresa sus declaraciones tributarias y se monitorean los resultados 71. La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones	Escala de Likert: [1,5]	**[4,20]**		
		Talento humano	Aspectos generales	72. La empresa tiene un organigrama escrito e implantado, donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas 73. La empresa tiene as pollíticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal 74. Existe una junta directiva que lidera la empresa 75. La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de las inversiones 76. La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes (ISS u otra EPS, SENA, caja de compensación, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc)	Escala de Likert: [1,5]	**[5,25]**		
			Capacitación y promoción del personal	77. La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción a la empresa 78. Las habilidades personales, las calificciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración del personal, así como para la definición de la escala salarial	Escala de Likert: [1,5]	**[2,10]**		
			Cultura orgnanizacional	79. Existe una buena comunicación, oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía 80. La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenecia 81. El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa	Escala de Likert: [1,5]	**[4,20]**		

				82. La empresa ha establecido programas e incentivos para mejora el clima laboral				
			Salud y seguridad industrial	83. La empesa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevensión de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, palnes de emergencias, etc.) 84. La planta, los procesosy los equipos están diseñados para procupara un ambiente seguro para el trabajador 85. La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas 86. La empresa lleva un registro de ausentismo ocasinado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas	Escala de Likert: [1,5]	**[4,20]**		
		Gestión ambiental	Políticas	87. En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores 88. La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas 89. La cultura y la estrategia de la compañía, involucran aspectos, impactos y risegos ambientales 90. La empresa mide el riesgo ambiental frente a metas y estándares preacordados	Escala de Likert: [1,5]	**[4,20]**		
			Estrategia para proteger el medio ambiente	91. La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos o realizacambios en su infraestructurafísica 92. Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los euipos, se realizaron consideraciones medioambientales	Escala de Likert: [1,5]	**[2,10]**		
			Concientización y capacitación	93. Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos especpificos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas	Escala de Likert: [1,5]	**[1,5]**		
			Administración del desperdicio	94. La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías 95. La empresa ha medido la cuantía de desperdicio, sabe en qué etapa del proceso se ha generado y ha formulado planes para reducirlo	Escala de Likert: [1,5]	**[2,10]**		
		Sistemas de información	Planeación	96. El sistema de información de la empresa, está diseñado para satisfacer las necesidades funcionales de la información de la gerencia y de todas las áreas en forma oportuna y confiable 97. La empresa está acutalizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos 98. El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de informacin de la empresa y es óptimo con relacion al tiempo de proceso y seguridad	Escala de Likert: [1,5]	**[3,15]**		
			Entradas	99. Se generan y archivan adecuadamente los documentos soportes en las diferentes áreas de la empresa 100. La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa, evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas	Escala de Likert: [1,5]	**[2,10]**		
			Procesos	101. Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos más importantes y las almacena en sitios seguros 102. Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatización, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso	Escala de Likert: [1,5]	**[2,10]**		
			Salidas	103. La información generada por el sistema es confiable, oportuna, calra y útil y es usada para la toma de decisiones 104. La gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de la toma de decisiones	Escala de Likert: [1,5]	**[2,10]**		

Objetivo	**5**. Identificar la relación que media entre la satisfacción del cliente externo y la competitividad de la empresa.							
Hipótesis	***H5***: Existe una relación significativa entre la satisfacción del cliente externo y la competitividad de la empresa							
Variables	*Cuestionario*	*Dimensiones*	*Indicadores*	*Ítems*	Unidad de medida	*Rangos (Dimensiones)*	*Rangos de las Variables*	*Grados de las Variables*
1. Satisfacción del cliente externo	Escala SERVPERF	1. Tangibilidad	Infraestructura	1. Los equipos de la empresa, tienen apariencia de ser modernos 2. Las instalaciones físicas de la empresa,son visualmente atractivas 3. Los empleados de la empresa,tienen apariencia pulcra 4. Las apariencias de las instalaciones de la empresa,están acordes al tipo de servicio prestado	Escala de Likert: [1,7]	**[4,28]**	**[0,290]**	**Indeseable** [0,57] **Baja** [58, 116] **Media** [117,174] **Alta** [175,232] **Deseable** [233,290]
		2. Fiabilidad	Confianza	5. Cuando en la empresa,prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen 6. Cuando usted tiene un problema en la empresa,muestran un sincero interés por solucionarlo 7. La empresa,es confiable 8. La empresa, proveé un servicio en el tiempo establecido 9. En la empresa,insiten en mantener registros libres de errores	Escala de Likert: [1,7]	**[5, 35]**		
		3. Capacidad de respuesta	Atención	10. Los empleados de la empresa,informan con precisión a los clientes cuándo concluirá cada servicio 11. Los empleados de la empresa,le sirven con rapidez 12. Los empleados de la empresa,siempre se muestran dispuestos a ayudarle 13. Los empleados de la empresa,nunca están demasiado ocupados para responder a sus preguntas	Escala de Likert: [1,7]	**[4,28]**		
		4. Seguridad	Seguridad	14. El comportamiento de los empleados de la empresa,le transmite confianza 15. Usted se siente seguro en sus transacciones con los empleados de la empresa. 16. Los empleados de la empresa,son siempre amables con usted 17. Los empleados reciben apoyo adecuado de la empresa,para poder hacer bien su trabajo	Escala de Likert: [1,7]	**[4,28]**		
		5. Empatía	Empatía	18. En la empresa, le dan atención individualizada 19. Los empleados de la empresa,le dan una atención personalizada 20. Los empleados de la empresa,comprenden sus necesidades específicas 21. En la empresa,se preocupan por sus mejores intereses 22. En la empresa,tienen horarios de trabajo convenientes para todos los clientes	Escala de Likert: [1,7]	**[5,35]**		
2. Competitividad organizacional	Mapa de competitividad BID	planeamiento estratégico	Proceso	1. La empresa ha realizado un planeamiento estratégico en los dos últimos años 2. La empresa tiene una estratégica básica de negocios y es conocida por todos los que deben ejecutarla 3. Se están dando espacios (condiciones) para que todos participen con la planeación estratégica 4. El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento 5. Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área involucrada 6. Al planear, se desarrolla el análisis FODA para la empresa y el sector donde ésta opera con la adecuada participación de las áreas. 7. Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones 8. Al formular nuevas estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con mejores prácticas	Escala de Likert: [1,5]	**[10,50]**	**[104,520]**	**Nula** [0,76] **Baja** [77, 152] **Media** [153,228] **Adecuada** [229,304] **Alta** [305,380]
			Implementación	9. El personal está activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia 10. El planeamiento estratégico da las pautas para ala asiganción de los recursos de cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo	Escala de Likert: [1,5]			
		cadena de valor	Planificación	11. El proceso de fabricación de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos 12. La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria para ser ejecutado en el futuro previsible 13. El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados en función de satisfacer las necesidades de los clientes 14. El penaeamiento de la producción está basado en pronósticos de ventas 15. La empresa tiene medidas de control para el flujo de producción, para conocer el estado y	Escala de Likert: [1,5]	**[27, 135]**		

				avance de las órdenes de producción 16. La maquinaria yla tecnología de la empresa, le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional en calidad y precio				
			Capacidad	17. La empresa tiene capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización 18. La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción más allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción	Escala de Likert: [1,5]			
			Mantenimiento	19. Se realiza un programa de mantenimineto preventivo a todos los equipos y maquinaria, los resultados son debidamente documentados 20. La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos 21. Los operarios de los equipos participan en su mantenimiento 22. La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del manteniminento predictivo 23. La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del manteniminento productivo 24. La empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como lucro incesante adecuado	Escala de Likert: [1,5]			
			Investigación y desarrollo	25. La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital iimportancia para su supervivencia 26 Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción 27. La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para su negocio	Escala de Likert: [1,5]			
			Aprovisionamiento	28. Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos. 29. Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta 30. La empresa tiene un plan de contingencia de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales 31. En general, los criterios usados para seleccionar proveedores de materia prima y materiales se ajusta al orden de: *1. Calidad, 2. Servicio, 3. Precio, 4. Condiciones de pago*	Escala de Likert: [1,5]			
			Manejo de inventarios	32. Como resultado de las negociaciones con los proveedores, se han programado las entregas de materia prima, para mantener el inventario en un nivel óptimo, según las necesidades 33. Hay un novel óptimo de inventarios de materias primas, productos en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas por el mal manejo 34. El sistema de almacenamientoy administración de inventarios, garantia adecuados niveles de rotación, uso y control de éstos 35. Con periodicidad programada se compara inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado, con el inventario llevado en el kardex	Escala de Likert: [1,5]			
			Ubicación de infraestructura	36. La ubicacipon de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribucion del producto terminado 37. La infraestructura e instalaciones de la planta, son adecuadas para atender las necesidades actuales y futuras	Escala de Likert: [1,5]			
		Aseguramiento de la calidad	Aspectos generales	38. La gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a sus empleados en aspectos de calidad y mejoramiento 39. Las normas de calidad para todos los productos de la empresa, están debidamente documentadas y son conocidas por las personas responsables de su cumplimiento	Escala de Likert: [1,5]	**[7,35]**		
			Sistema	40. Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector 41. El sistema de calidad identifica las necesidades de client y lo compara con el producto ofrecido por la empresa, para proponer mejoras o rediseños 42. El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para Implementar acciones correctivas y les hace seguimiento 43. En el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar a calidad y retroalimentar los procesos de selección y compra 44. Los resultados de las pruebas e inspecciones, son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia primahasta que los productos estén listos para su entrega	Escala de Likert: [1,5]			
		Merchandising	mercadeo y ventas	45. El proceso de planeamiento genera un plan de mercado anual, estricto y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos 46. La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategiasd de penetración, posicionamiento y comercialización 47. La empresa conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabiliadad y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos 48. La empresa dispone de información de su competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios)	Escala de Likert: [1,5]	**[14,70]**		

				49. Las estrategias, objetivos y precios de la empresa, están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva 50. Los productos nuevos (menores de tres años) han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades totales de la empresa 51. La empresa dispone de un sistemade información y análisis que le permite obtener información actualizadasobre sus clientes, sobre sus necesidades y los factores que guían su decisión de compra 52. La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias				
			Servicios	53. El personal que tiene contacto con el cliente, es consciente de sus respnsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades 54. La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base a su análisis 55. La empresa dispone de catálogos de especificaciones técnicas de sus productos	Escala de Likert: [1,5]			
			Distribución	56. La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa 57. La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos los necesiten 58. La empresa prefiere contratar vendeodres con un vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral	Escala de Likert: [1,5]			
		Contabilidad y finanzas	*Monitoreo de costos y contabilidad*	59. El sistema de contabilidad y costos preve información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones 60. La gerencia general, recibe los informes de los resultados contables en los diez primeros días del mes siguiente 61. Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por cobrar, organizados por periodos de antigüedad 62. La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios 63. Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos	Escala de Likert: [1,5]	**[5,25]**		
			Administración	64. La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresosy egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.) 65. La empresa conoce la rentabilidad de cada productoo línea de productos 66. Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas 67. La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de las inversiones	Escala de Likert: [1,5]	**[4,20]**		
			Normas legales y tributarias	68. Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante superintendencias de industria y comercio, cámara de comercia a la luz de su objeto social 69. Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de la entrega de declaraciones y otros documentos 70. La empresa aplica los respectivos indicadoresa sus declaraciones tributarias y se monitorean los resultados 71. La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones	Escala de Likert: [1,5]	**[4,20]**		
		Talento humano	Aspectos generales	72. La empresa tiene un organigrama escrito e implantado, donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas 73. La empresa tiene as pollíticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal 74. Existe una junta directiva que lidera la empresa 75. La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de las inversiones 76. La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes (ISS u otra EPS, SENA, caja de compensación, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc)	Escala de Likert: [1,5]	**[5,25]**		
			Capacitación y promoción del personal	77. La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción a la empresa 78. Las habilidades personales, las calificciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración del personal, así como para la definición de la escala salarial	Escala de Likert: [1,5]	**[2,10]**		
			Cultura orgnanizacional	79. Existe una buena comunicación, oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía 80. La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenecia 81. El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa 82. La empresa ha establecido programas e incentivos para mejora el clima laboral	Escala de Likert: [1,5]	**[4,20]**		
			Salud y seguridad industrial	83. La empesa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevensión de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, palnes de emergencias, etc.) 84. La planta, los procesosy los equipos están diseñados para procupara un ambiente seguro para	Escala de Likert: [1,5]	**[4,20]**		

				el trabajador 85. La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas 86. La empresa lleva un registro de ausentismo ocasinado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas				
		Gestión ambiental	Políticas	87. En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores 88. La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas 89. La cultura y la estrategia de la compañía, involucran aspectos, impactos y risegos ambientales 90. La empresa mide el riesgo ambiental frente a metas y estándares preacordados	Escala de Likert: [1,5]	**[4,20]**		
			Estrategia para proteger el medio ambiente	91. La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos o realizacambios en su infraestructurafísica 92. Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los euipos, se realizaron consideraciones medioambientales	Escala de Likert: [1,5]	**[2,10]**		
			Concientización y capacitación	93. Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos especpificos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas	Escala de Likert: [1,5]	**[1,5]**		
			Administración del desperdicio	94. La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías 95. La empresa ha medido la cuantía de desperdicio, sabe en qué etapa del proceso se ha generado y ha formulado planes para reducirlo	Escala de Likert: [1,5]	**[2,10]**		
		Sistemas de información	Planeación	96. El sistema de información de la empresa, está diseñado para satisfacer las necesidades funcionales de la información de la gerencia y de todas las áreas en forma oportuna y confiable 97. La empresa está acutalizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de cómputo y tiene el personal capacitado para manejarlos 98. El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de informacin de la empresa y es óptimo con relacion al tiempo de proceso y seguridad	Escala de Likert: [1,5]	**[3,15]**		
			Entradas	99. Se generan y archivan adecuadamente los documentos soportes en las diferentes áreas de la empresa 100. La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa, evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas	Escala de Likert: [1,5]	**[2,10]**		
			Procesos	101. Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos más importantes y las almacena en sitios seguros 102. Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatización, en caso de pérdidas de fluido eléctrico o fallas en el equipo de proceso	Escala de Likert: [1,5]	**[2,10]**		
			Salidas	103. La información generada por el sistema es confiable, oportuna, calra y útil y es usada para la toma de decisiones 104. La gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de la toma de decisiones	Escala de Likert: [1,5]	**[2,10]**		

Anexo 9. Nombre de las variables para SPSS

Variable 1. Compromiso del cliente interno

Dimensiones	*Indicadores*	*Ítems*	*Variable*
1. Vigor	1. Voluntad	8. Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar	V1D1Ind01p08
	2. Persistencia	15. Soy muy persistente en mi trabajo 17. Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando	V1D1Ind02p15 V1D1Ind02p17
2. Dedicación	3. Involucramiento con el trabajo	14. Me “dejo llevar” por mi trabajo	V1D2Ind03p14
	4. Entusiasmo	1. En mi trabajo me siento lleno de energía 4. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo 5. Estoy entusiasmado con mi trabajo	V1D2Ind04p01 V1D2Ind04p04 V1D2Ind04p05
	5. Inspiración	7. Mi trabajo me inspira	V1D2Ind05p07
	6. Orgullo	10. Estoy orgulloso del trabajo que hago	V1D2Ind06p10
	7. Reto	13. Mi trabajo es retador	V1D2Ind07p13
	8. Significado	2. Mi trabajo está lleno de significado y propósito	V1D2Ind08p02
3. Absorción	9. Concentración	6. Cuando estoy trabajando olvido lo que pasa alrededor de mí 11. Estoy inmerso en mi trabajo 16. Me es difícil desconectarme de mi trabajo	V1D3Ind09p06 V1D3Ind09p11 V1D3Ind09p16
	10. Felicidad con el trabajo	9. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo	V1D3Ind10p09
	11. Tiempo dedicado	3. El tiempo vuela cuando estoy trabajando 12. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo	V1D3Ind11p03 V1D3Ind11p12

Variable 2. Productividad laboral

Dimensiones	*Indicadores*	*Ítems*	*Variable*
1. Psicológica (individual)	1. Motivación	3. Beneficios 21. Motivación	V2D1Ind01p03 V2D1Ind01p21
	2. Competencias	2. Accidentabilidad 5. Capacidad de respuesta 10. Crecimiento 11. Eficiencia 14. Flexibilidad/adaptación 24. Producción	V2D1Ind02p02 V2D1Ind02p05 V2D1Ind02p10 V2D1Ind02p11 V2D1Ind02p14 V2D1Ind02p24
	3. Satisfacción	26. Satisfacción en el trabajo	V2D1Ind03p26
	4. Identificación, Compromiso e Implicación	8. Consenso sobre objetivos 19. Internalización de los objetivos de la organización 20. Moral	V2D1Ind04p08 V2D1ind04p19 V2D1ind04p20
2. Psicosocial grupal	5. Cohesión	6. Cohesión	V2D2ind05p06
	6. Conflicto	7. Conflicto	V2D2Ind06p07
	7. Participación	22. Participación e influencia compartida	V2D2Ind07p22
3. Psicosocial organizacional	8. Cultura	4. Calidad 15. Gestión de la información y comunicación 18. Importancia de la formación y desarrollo de los miembros 23. Planificación y establecimiento de objetivos	V2D3Ind08p04 V2D3Ind08p15 V2D3Ind08p18 V2D3Ind08p23
	9. Liderazgo	9. Control 12. Énfasis en el logro 16. Habilidades interpersonales de la dirección 17. Habilidades de trabajo de la dirección	V2D3Ind09p09 V2D3Ind09p12 V2D3Ind09p16 V2D3Ind09p17
	10. Clima	1. Absentismo 13. Estabilidad 25. Rotación 27. Utilización del ambiente 28. Valor de los recursos humanos 29. Valoración por las instituciones externas	V2D3Ind10p01 V2D3Ind10p13 V2D3Ind10p25 V2D3Ind10p27 V2D3Ind10p28 V2D3Ind10p29

Variable 3. Satisfacción del cliente externo

Dimensiones	*Indicadores*	*Ítems*	*Variable*
1. Tangibilidad	Infraestruc-tura	1. Los equipos de la empresa, tienen apariencia de ser modernos 2. Las instalaciones físicas de la empresa,son visualmente atractivas 3. Los empleados de la empresa,tienen apariencia pulcra 4. Las apariencias de las instalaciones de la empresa,están acordes al tipo de servicio prestado	V3D1I01p01 V3D1I01p02 V3D1I01p03 V3D1I01p04
2. Fiabilidad	Confianza	5. Cuando en la empresa,prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen 6. Cuando usted tiene un problema en la empresa,muestran un sincero interés por solucionarlo 7. La empresa,es confiable 8. La empresa, proveé un servicio en el tiempo establecido 9. En la empresa,insiten en mantener registros libres de errores	V3D2I02p05 V3D2I02p06 V3D2I02p07 V3D2I02p08 V3D2I02p09
3. Capacidad de respuesta	Atención	10. Los empleados de la empresa,informan con precisión a los clientes cuándo concluirá cada servicio 11. Los empleados de la empresa,le sirven con rapidez 12. Los empleados de la empresa,siempre se muestran dispuestos a ayudarle 13. Los empleados de la empresa,nunca están demasiado ocupados para responder a sus preg.	V3D3I03p10 V3D3I03p11 V3D3I03p12 V3D3I03p13
4. Seguridad	Seguridad	14. El comportamiento de los empleados de la empresa,le transmite confianza 15. Usted se siente seguro en sus transacciones con los empleados de la empresa. 16. Los empleados de la empresa,son siempre amables con usted 17. Los empleados reciben apoyo adecuado de la empresa,para poder hacer bien su trabajo	V3D4I04p14 V3D4I04p15 V3D4I04p16 V3D4I04p17
5. Empatía	Empatía	18. En la empresa, le dan atención individualizada 19. Los empleados de la empresa,le dan una atención personalizada 20. Los empleados de la empresa,comprenden sus necesidades específicas 21. En la empresa,se preocupan por sus mejores intereses 22. En la empresa,tienen horarios de trabajo convenientes para todos los clientes	V3D5I05p18 V3D5I05p19 V3D5I05p20 V3D5I05p21 V3D5I05p22

Variable 4. Competitividad organizacional

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Variable
1. Planeamiento estratégico	1. Proceso	1. La empresa ha realizado un planeamiento estratégico en los dos últimos años	V4D1I01p01
		2. La empresa tiene una estrategia básica de negocios y se conoce por quienes deben…	V4D1I01p02
		3. Se están dando espacios (condiciones) para que todos participen con la planeación..	V4D1I01p03
		4. El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en…	V4D1I01p04
		5. Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de …	V4D1I01p05
		6. Al planear, se desarrolla el análisis FODA para la empresa y el sector donde ésta …	V4D1I01p06
		7. Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros..	V4D1I01p07
		8. Al formular nuevas estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la …	V4D1I01p08
	2. Implementación	9. El personal está activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa …	V4D1I02p09
		10. El planeamiento estratégico da las pautas para ala asiganción de los recursos de …	V4D1I02p10
2. Cadena de valor	3. Planificación	11. El proceso de fabricación de la empresa es adecuado para fabricar productos con …	V4D2I03p11
		12. La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria …	V4D2I03p12
		13. El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los…	V4D2I03p13
		14. El penaeamiento de la producción está basado en pronósticos de ventas	V4D2I03p14
		15. La empresa tiene medidas de control para el flujo de producción, para conocer el …	V4D2I03p15
		16. La maquinaria yla tecnología de la empresa, le permiten fabricar productos …	V4D2I03p016
	4. Capacidad	17. La empresa tiene capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada …	V4D2I04p17
		18. La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción …	V4D2I04p18
	5. Mantenimiento	19. Se realiza un programa de mantenimineto preventivo a todos los equipos y,…	V4D2I05p19
		20. La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos	V4D2I05p20
		21. Los operarios de los equipos participan en su mantenimiento	V4D2I05p21
		22. La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del …	V4D2I05p22
		23. La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del …	V4D2I05p23
		24. La empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así …	V4D2I05p24
	6. Investigación y desarrollo	25. La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se …	V4D2I06p25
		26 Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos …	V4D2I06p26
		27. La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las …	V4D2I06p27
	7. Aprovisionamiento	28. Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, …	V4D2I07p28
		29. Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las …	V4D2I07p29
		30. La empresa tiene un plan de contingencia de materias primas críticas, tecnologías …	V4D2I07p30
		31. En general, los criterios usados para seleccionar proveedores de materia prima y …	V4D2I07p31
	8. Manejo de inventarios	32. Como resultado de las negociaciones con los proveedores, se han programado las …	V4D2I08p32
		33. Hay un novel óptimo de inventarios de materias primas, productos en proceso y …	V4D2I08p33
		34. El sistema de almacenamientoy administración de inventarios, garantia adecuados …	V4D2I08p34

		35. Con periodicidad programada se compara inventario físico de materia prima, …	V4D2I08p35
	9. Ubicación de infraestructura	36. La ubicacipon de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, … 37. La infraestructura e instalaciones de la planta, son adecuadas para atender las …	V4D2I09p36 V4D2I09p37
3. Aseguramiento de la calidad	10. Aspectos generales	38. La gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la … 39. Las normas de calidad para todos los productos de la empresa, están debidamente …	V4D3I10p38 V4D3I10p39
	11. Sistema	40. Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el… 41. El sistema de calidad identifica las necesidades de client y lo compara con el … 42. El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir … 43. En el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y … 44. Los resultados de las pruebas e inspecciones, son claramente documentados a …	V4D3I11p40 V4D3I11p41 V4D3I11p42 V4D3I11p43 V4D3I11p44
4. Merchandising	12. Mercadeo y ventas	45. El proceso de planeamiento genera un plan de mercado anual, estricto y detallado, … 46. La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategiasd de … 47. La empresa conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación… 48. La empresa dispone de información de su competidores (en cuanto a reputación, … 49. Las estrategias, objetivos y precios de la empresa, están determinados con base en … 50. Los productos nuevos (menores de tres años) han generado un porcentaje … 51. La empresa dispone de un sistemade información y análisis que le permite obtener … 52. La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de …	V4D4I12p45 V4D4I12p46 V4D4I12p47 V4D4I12p48 V4D4I12p49 V4D4I12p50 V4D4I12p51 V4D4I12p52
	13. Servicios	53. El personal que tiene contacto con el cliente, es consciente de sus respnsabilidades … 54. La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de … 55. La empresa dispone de catálogos de especificaciones técnicas de sus productos	V4D4I13p53 V4D4I13p54 V4D4I13p55
	14. Distribución	56. La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que… 57. La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite … 58. La empresa prefiere contratar vendeodres con un vínculo laboral en lugar de …	V4D4I14p56 V4D4I14p57 V4D4I14p58
5. Contabilidad y finanzas	15. Monitoreo de costos y contabilidad	59. El sistema de contabilidad y costos preve información confiable, suficiente, … 60. La gerencia general, recibe los informes de los resultados contables en los diez… 61. Periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reportes de cuentas por … 62. La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios 63. Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las …	v4d5i15p59 v4d5i15p60 v4d5i15p61 v4d5i15p62 v4d5i15p63
	16. Administración	64. La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y **...** 65. La empresa conoce la rentabilidad de cada productoo línea de productos 66. Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se … 67. La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y …	v4d5i16p64 v4d5i16p65 v4d5i16p66 v4d5i16p67
	17. Normas legales y tributarias	68. Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante superintendencias de industria… 69. Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas… 70. La empresa aplica los respectivos indicadoresa sus declaraciones tributarias y se… 71. La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos …	v4d5i17p68 v4d5i17p69 v4d5i17p70 v4d5i17p71
6.	18.	72. La empresa tiene un organigrama escrito e implantado, donde las líneas de …	v4d6i18p72

Talento humano	Aspectos generales	73. La empresa tiene as pollíticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y … 74. Existe una junta directiva que lidera la empresa 75. La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y … 76. La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes …	v4d6i18p73 v4d6i18p74 v4d6i18p75 v4d6i18p76
	19. Capacitación y prom. del personal	77. La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y … 78. Las habilidades personales, las calificciones, el deseo de superación, la creatividad…	v4d6i19p77 v4d6i19p78
	20. Cultura orgnanizacional	79. Existe una buena comunicación, oral o escrita a través de los diferentes niveles de … 80. La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenecia 81. El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa 82. La empresa ha establecido programas e incentivos para mejora el clima laboral	v4d6i20p79 v4d6i20p80 v4d6i20p81 v4d6i20p82
	21. Salud y seguridad industrial	83. La empesa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de .. 84. La planta, los procesosy los equipos están diseñados para procupara un ambiente… 85. La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de… 86. La empresa lleva un registro de ausentismo ocasinado por enfermedades, …	v4d6i21p83 v4d6i21p84 v4d6i21p85 v4d6i21p86
7. Gestión ambiental	22. Políticas	87. En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales … 88. La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los … 89. La cultura y la estrategia de la compañía, involucran aspectos, impactos y riesgos… 90. La empresa mide el riesgo ambiental frente a metas y estándares preacordados	v4d7i22p87 v4d7i22p88 v4d7i22p89 v4d7i22p90
	23. Estrategia para proteger el M.A.	91. La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos … 92. Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los euipos, se …	v4d7i23p91 v4d7i23p92
	24 Concientiz. y cap.	93. Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y..	v4d7i24p93
	25. Admon. del desp.	94. La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas … 95. La empresa ha medido la cuantía de desperdicio, sabe en qué etapa del proceso se …	v4d7i25p94 v4d7i25p95
8. Sistemas de información	26. Planeación	96. El sistema de información de la empresa, está diseñado para satisfacer las … 97. La empresa está acutalizada en materia de nuevos desarrollos en programas y … 98. El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de …	v4d8i26p96 v4d8i26p97 v4d8i26p98
	27. Entradas	99. Se generan y archivan adecuadamente los documentos soportes en las diferentes … 100. La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas…	v4d8i27p99 v4d8i27p100
	28. Procesos	101. Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo de sus… 102. Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatización, en caso de …	v4d8i28p101 v4d8i28p102
	29. Salidas	103. La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil; y se … 104. La gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el …	v4d8i29p103 v4d8i29p104

Variables Objetivo del estudio

Variable 1. *Compromiso* del cliente interno

Variables	*Dimensiones*	*Indicadores*	*Expresión para su Cálculo*
vObjV1dimVigor	1. Vigor	1. Voluntad (8) 2. Persistencia (15,17)	**vObjV1dimVigor** = V1D1Ind01p08 + V1D1Ind02p15 + V1D1Ind02p17
vObjV1dimDedicación	2. Dedicación	3. Involucramiento con el trabajo (14) 4. Entusiasmo (1,4,5) 5. Inspiración (7) 6. Orgullo (10) 7. Reto (13) 8. Significado (2)	**vObjV1dimDedicación** = V1D2Ind03p14 + V1D2Ind04p01 + V1D2Ind04p04 + V1D2Ind04p05 + V1D2Ind05p07 + V1D2Ind06p10 + V1D2Ind07p13 + V1D2Ind08p02
vObjV1dimAbsorción	3. Absorción	9. Concentración (6,11,16) 10. Felicidad con el trabajo (9) 11. Tiempo dedicado (3,12)	**vObjV1dimAbsorción** = V1D3Ind09p06 + V1D3Ind09p11 + V1D3Ind09p16 + V1D3Ind10p09 + V1D3Ind11p03 + V1D3Ind11p12
var1_Compromiso	Todas	Todos	**var1_Compromiso** = *vObj01_V1D1 + vObj02_V1D2 + vObj03_V1D3*

Variable 2. *Productividad* laboral

Variables	*Dimensiones*	*Indicadores*	*Expresión para su Cálculo*
vObj2_dPsicInd	1. Psicológica (individual)	1. Motivación (3, 21)	**vObj2_dPsicInd =** V2D1Ind01p03 + V2D1Ind01p21 + V2D1Ind02p02 + V2D1Ind02p05 + V2D1Ind02p10 + V2D1Ind02p11 + V2D1Ind02p14 + V2D1Ind02p24 + V2D1Ind03p26 + V2D1Ind04p08 + V2D1ind04p19 + V2D1ind04p20
		2. Competencias (2,5, 10, 11, 14, 24)	
		3. Satisfacción (26)	
		4. Ident., Comp. e Impl. (8, 19, 20)	
vObj2_dPsicGru	2. Psicosocial grupal	5. Cohesión (6)	**vObj2_dPsicGru =** V2D2ind05p06 + V2D2Ind06p07 + V2D2Ind07p22
		6. Conflicto (7)	
		7. Participación (22)	
vObj2_dPsicOrg	2. Psicosocial grupal	8. Cultura (4, 15, 18)	**vObj2_dPsicOrg =** V2D3Ind08p04 + V2D3Ind08p15 + V2D3Ind08p18 + V2D3Ind08p23 + V2D3Ind09p09 + V2D3Ind09p12 + V2D3Ind09p16 + V2D3Ind09p17 + V2D3Ind10p01 + V2D3Ind10p13 + V2D3Ind10p25 + V2D3Ind10p27 + V2D3Ind10p28 + V2D3Ind10p29
var2_Productividad	Todas	Todos	**var2_Productividad =** *vObj01V2D1 + vObj02V2D1 + vObj03V2D1*

Variable 3. *Satisfacción* del cliente externo

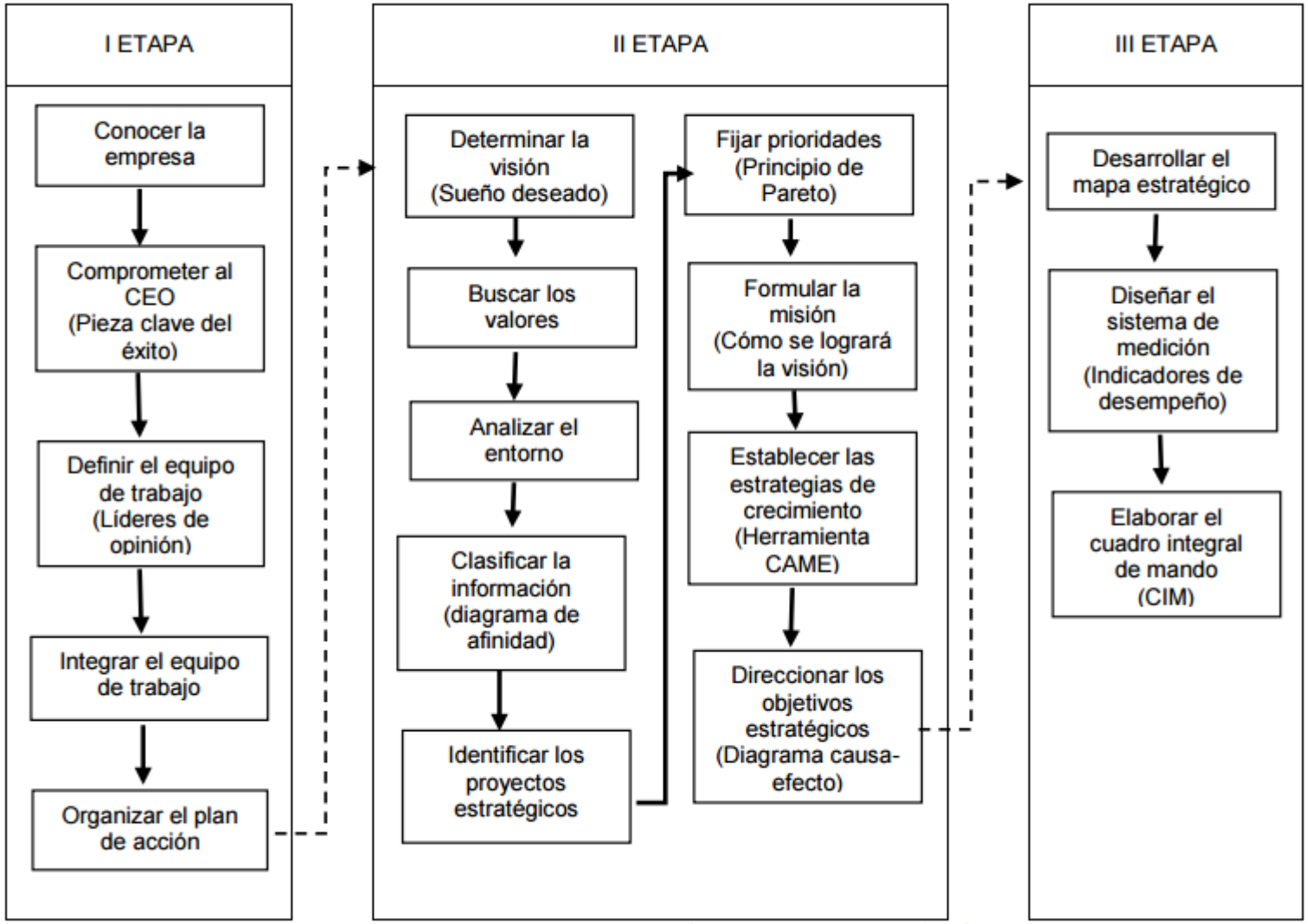
Variables	*Dimensiones*	*Indicadores*	*Expresión para su Cálculo*
vObjV3dimTangibilidad	1. Tangibilidad	1. Infraestructura (1, 2, 3, 4)	**vObjV3dimTangibilidad =** V3D1I01p01 + V3D1I01p02 + V3D1I01p03 + V3D1I01p04
vObjV3dimFiabilidad	2. Fiabilidad	2. Confianza (5, 6, 7, 8, 9)	**vObjV3dimFiabilidad =** V3D2I02p05 + V3D2I02p06 + V3D2I02p07 + V3D2I02p08 + V3D2I02p09
vObjV3dimCapResp	3. Capacidad de respuesta	3. Atención (10, 11, 12, 13)	**vObjV3dimCapResp =** V3D3I03p10 + V3D3I03p11 + V3D3I03p12 + V3D3I03p13
vObjV3dimSeguridad	4. Seguridad	4. Seguridad (14, 15, 16, 17)	**vObjV3dimSeguridad =** V3D4I04p14 + V3D4I04p15 + V3D4I04p16 + V3D4I04p17
vObjV3dimEmpatía	5. Empatía	5. Empatía (18, 19, 20, 21, 22)	**vObjV3dimEmpatía =** V3D5I05p18 + V3D5I05p19 + V3D5I05p20 + V3D5I05p21 + V3D5I05p22
var3_Satisfacción	Todas	Todos	***var3_Satisfacción =*** *vObj01V3D1 + vObj02V3D2 + vObj03V3D3 + vObj04V3D4 + vObj05V3D5*

Variable 4. *Competitividad* organizacional

Variables	*Dimensiones*	*Indicadores*	*Expresión para su Cálculo*
vObjV4dimPlanEst	1. Planeamiento estratégico	1. Proceso (1,2,3,4,5,6,7,8)	**vObjV4dimPlanEst =** V4D1I01p01 + V4D1I01p02 + V4D1I01p03 + V4D1I01p04 + V4D1I01p05 + V4D1I01p06 + V4D1I01p07 + V4D1I01p08 + V4D1I02p09 + V4D1I02p10
		2. Implementación (9, 10)	
vObjV4dimCadVal	2. Cadena de valor	3. Planificación (11, 12, 13, 14, 15, 16)	**vObjV4dimCadVal =** V4D2I03p11 + V4D2I03p12 + V4D2I03p13 + V4D2I03p14 + V4D2I03p15 + V4D2I03p16 + V4D2I04p17 + V4D2I04p18 + V4D2I05p19 + V4D2I05p20 + V4D2I05p21 + V4D2I05p22 + V4D2I05p23 + V4D2I05p24 + V4D2I06p25 + V4D2I06p26 + V4D2I06p27 + V4D2I07p28 + V4D2I08p29 + V4D2I07p29 + V4D2I07p30 + V4D2I07p31 + V4D2I08p32 + V4D2I08p33 + V4D2I08p34 + V4D2I08p35 + V4D2I09p36 + V4D2I09p37
		4. Capacidad (17, 18)	
		5. Mantenimiento (19, 20, 21, 22, 23, 24)	
		6. Investigación y desarrollo (25, 26, 27)	
		7. Aprovisionamiento (28, 29, 30, 31)	
		8. Manejo de inventarios (32, 33, 34, 35)	
		9. Ubicación de infraestructura (36, 37)	
vObjV4dimAseCal	3. Asegura-miento de la calidad	10. Aspectos generales (38, 39)	**vObjV4dimAseCal =** V4D3I10p38 + V4D3I10p39 + V4D3I11p40 + V4D3I11p41 + V4D3I11p42 + V4D3I11p43 + V4D3I11p44
		11. Sistema (40, 41, 42, 43, 44)	
vObjV4dimMercha	4. Merchan-dising	12. Mercadeo y ventas (45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52)	**vObjV4dimMercha =** V4D4I12p45 + V4D4I12p46 + V4D4I12p47 + V4D4I12p48 + V4D4I12p50 + V4D4I12p51 + V4D4I12p52 + V4D4I13p53 + V4D4I13p54 + V4D4I13p55 + V4D4I14p56 + V4D4I14p57 + V4D4I14p58
		13. Servicios (53, 54, 55)	
		14. Distribución (56, 57, 58)	

vObjV4dimConFin	5. Contabilidad y finanzas	15. Monit. Ctos y cal. (59,60,61,62,63)	**vObjV4dimConFin =** V4D5I15p59 + V4D5I15p60 + V4D5I15p61 + V4D5I15p62 + V4D5I15p63 + V4D5I16p64 + V4D5I16p65 + V4D5I16p66 + V4D5I16p67 + V4D5I17p68 + V4D5I17p69 + V4D5I17p70 + V4D5I17p71
		16. Administración (64, 65, 66, 67)	
		17. Normas leg. y tribut. (68,69,70,71)	
vObjV4dimTalHum	6. Talento humano	18. Asp. Grals.(72,73,74,75,76)	**vObjV4dimTalHum =** V4D6I18p72 + V4D6I18p73 + V4D6I18p74 + V4D6I18p75 + V4D6I18p76 + V4D6I19p77 + V4D6I19p78 + V4D6I20p79 + V4D6I20p80 + V4D6I20p81 + V4D6I20p82 + V4D6I21p83 + V4D6I21p84 + V4D6I21p85 + V4D6I21p86
		19. Capacitación y promoción del personal (77,78)	
		20. Cultura organizacional (79,80,81,82)	
		21. Salud y seguridad industrial (83,84,85,86)	
vObjV4dimGesAmb	7. Gestión ambiental	22. Políticas (87,88,89,90)	**vObjV4dimGesAmb =** V4D7I22p87 + V4D7I22p88 + V4D7I22p89 + V4D7I22p90 + V4D7I23p91 + V4D7I23p92 + V4D7I24p93 + V4D7I25p94 + V4D7I25p95
		23. Estrategias de protección al medio ambiente. (91,92)	
		24. Concientización y capacitación (93)	
		25. Administración del desempeño (94,95)	
vObjV4dimSisInf	8. Sistemas de información	26. Planeación (96,97,98)	**vObjV4dimSisInf =** V4D8I26p96 + V4D8I26p97 + V4D8I26p98 + V4D8I27p99 + V4D8I27p100 + V4D8I28p101 + V4D8I28p102 + V4D8I29p103 + V4D8I29p104
		27. Entradas (99,100)	
		28. Procesos (101,102)	
		29. Salidas (103,104)	
Var4_Competitividad	Todas	Todos	**Var4_Competitividad =** vObjV4dimPlanEst + vObjV4dimCadVal + vObjV4dimAseCal + vObjV4dimMercha + vObjV4dimConFin + vObjV4dimTalHum + vObjV4dimGesAmb + vObjV4dimSisInf

Anexo 10. Modelo SIGMIL



Anexo 11. Fundamentos estratégicos de *La Ferretería*

Visión

Somos una empresa responsable que ofrece soluciones en ferretería ligera; cada día nos esforzamos en superar las expectativas de nuestros clientes ofreciendo el mejor servicio y novedosos productos de calidad a precios justos.

Misión

Brindar soluciones en ferretería ligera, que generen valor y confianza a nuestros clientes y a las personas involucradas con nuestra empresa.

Valores

Valores del cliente interno

- Compromiso
- Honestidad
- Responsabilidad
- Lealtad

Valores de la organización

- El ser humano
- Servicio al cliente
- Justicia
- Libertad

Política de calidad

Propiciar el desarrollo de nuestros colaboradores, para ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes, al brindar soluciones de calidad en ferretería ligera a precios justos.

Objetivos de calidad

- Satisfacción del cliente
- Desarrollo de los colaboradores
- Eficiencia operativa
- Soluciones novedosas de calidad

Anexo 12. Procesos del plan para el desarrollo del cliente interno de *La Ferretería*

Visión	Misión	Política de calidad	Proceso principal	Objetivo	Subprocesos	Objetivos	Indicadores	Metas	Unidad de medida
Somos una empresa responsable que ofrece soluciones en ferretería ligera; cada día nos esforzamos en superar las expectativas de nuestros clientes ofreciendo el mejor servicio, novedosos productos de calidad y precios justos	Brindar soluciones en ferretería ligera, que generen valor y confianza a nuestros clientes y a las personas involucradas con nuestra empresa.	Propiciar el desarrollo de nuestros colaboradores para ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes, al brindar soluciones de calidad en ferretería ligera a precios justos	Desarrollo del cliente interno	Desarrollar al cliente interno	**Formación y desarrollo**	1. Capacitar a los clientes internos	Cursos y talleres de capacitación	Un curso mensual por sucursal	Cursos de capacitación
						2. Reconocer los logros del personal en la empresa.	Premios y reconocimientos	Un premio mensual en cada sucursal	Premios
								Dos notas buenas por trabajador al mes	Notas buenas
						3. Incrementar el nivel de satisfacción laboral	Puntualidad y asistencia	Mantener la puntualidad en cada sucursal	Hora de entrada
								Cero faltas injustificadas por sucursal	Días laborados
						4. Mejorar el servicio al cliente externo	Quejas del cliente externo	Menos de tres quejas al mes por sucursal	Quejas
							Felicitaciones al personal	Dos felicitaciones semanales por sucursal	Felicitaciones
							Ventas	Incrementar las ventas por sucursal en un 10 %	Ventas
					Gestión de recursos y capacidades	1. Aplicar los recursos de la empresa para dar viabilidad a los otros subprocesos	Inversión en el cliente interno	5 % de las utilidades por mes por sucursal	Dinero
						2 .Mejorar condiciones laborales	Equipamiento	Mejorar el equipamiento	Equipamiento
						3. Incrementar la eficiencia operativa de la empresa	Costos de operación	Reducir los costos de operación en un 5%	Dinero
						4. Ampliar oferta de productos / servicios	Nuevos productos / servicios	Incrementar 2 % oferta de productos / servicios	Nuevos productos/servicios
					Innovación empresarial	1. Crear espacios para propuestas de innovación	Comité de innovación	Conformación de un equipo de innovación	Comité
						2. Proponer innovaciones en los procesos del negocio	Propuestas de innovación	Una propuesta de innovación aprobada por el comité cada mes	Propuestas aprobadas
						3. Implementar las propuestas de innovación	Innovaciones aplicadas	Implementar las propuestas de innovación aprobadas	Innovaciones
						4. Mejorar los procesos comerciales y operativos	Propuestas de mejoras	Una propuesta de mejora cada mes por sucursal	Propuestas

Índice de figuras

Figura 1.1 Proporciones de nacimientos y muertes de establecimientos a nivel nacional 2

Figura 1.2 El contexto de las PyMEs en México 6

Figura 2.1 Cadena derivada de una mayor productividad 20

Figura 2.2 Modelo Nórdico 23

Figura 2.3 Modelo SERVQUAL 24

Figura 2.4 Cálculo del NPS 25

Figura 3.1 Competitividad macroeconómica 33

Figura 3.2 Competitividad microeconómica 33

Figura 3.1 Jerarquía del compromiso 40

Figura 4.1 Relaciones entre las variables 45

Figura 4.2 Aproximación a los límites de modelo teórico 50

Figura 4.3 Aproximación al modelo teórico de desarrollo del cliente interno 51

Figura 4.4 Grafo de correlaciones de la variable Compromiso y sus dimensiones 91

Figura 4.5 Grafo de correlaciones de la variable Productividad y sus dimensiones 93

Figura 4.6 Grafo de correlaciones de la variable Satisfacción con sus dimensiones 95

Figura 4.7 Grafo de correlaciones de la variable Competitividad y sus dimensiones 99

Figura 4.8 Grafo de correlaciones entre las dimensiones de las variables Compromiso y Productividad 101

Figura 4.9 Grafo de correlaciones entre las dimensiones de las variables Compromiso y Satisfacción 103

Figura 4.10 Grafo de correlaciones entre las dimensiones de las variable Productividad y Satisfacción 105

Figura 4.11 Grafo de correlaciones entre las dimensiones de la Productividad y la Competitividad 106

Figura 4.12 Grafo de correlaciones entre las dimensiones de la Satisfacción y la Competitividad 109

Figura 4.13 Modelo estratégico para el desarrollo del cliente interno 122

Figura 5.1 Orientaciones del liderazgo de los mandos medios 135

Figura 5.2 Proceso para la creación del plan 137
Figura 5.3 Comparativo de la experiencia de los responsables 139
Figura 5.4 Promedio de experiencia de los empleados de mostrador 140
Figura 5.5 Organigrama de La Ferretería 142

Índice de tablas

Tabla 1.1 Comparativo mundial del fracaso de Pymes 2
Tabla 4.1 Definición conceptual de la variable compromiso del cliente interno 46
Tabla 4.2 Definición conceptual de la variable productividad laboral 46
Tabla 4.3 Definición conceptual de la variable Satisfacción del cliente externo 47
Tabla 4.4 Definición conceptual de la variable Competitividad 47
Tabla 4.5 Matriz de marco lógico 48
Tabla 4.6 Ciudades de competitividad adecuada 55
Tabla 4.7 Conformación de la población de estudio 57
Tabla 4.8 Muestra de estudio (unidades económicas) 59
Tabla 4.9 Instrumentos utilizados para la recolección de datos 60
Tabla 4.10 Dimensiones de los instrumentos utilizados 61
Tabla 4.11 Resumen del procesamiento de casos para la variable Compromiso 65
Tabla 4.12 Resumen de procesamiento de casos para la variable Productividad 66
Tabla 4.13 Resumen de procesamiento de casos para la variable Satisfacción 66
Tabla 4.14 Resumen de procesamiento de casos para la variable Competitividad 67
Tabla 4.15 Prueba de normalidad para la variable Compromiso 68
Tabla 4.16 Prueba de normalidad para la variable Productividad 69
Tabla 4.17 Prueba de normalidad para la variable Satisfacción del cliente externo 69
Tabla 4.18 Prueba de normalidad para la variable Competitividad 69
Tabla 4.19 Escala de medición de la variable Compromiso 70
Tabla 4.20 Estadísticos de la variable Compromiso 71
Tabla 4.21 Grados de la variable Compromiso y sus dimensiones 72
Tabla 4.22 Escala de medición de la variable Productividad 73
Tabla 4.23 Estadísticos de la variable Productividad 74
Tabla 4.24 Grados de la variable Productividad y sus dimensiones 75
Tabla 4.25 Escala de medición de la variable Satisfacción 75
Tabla 4.26 Estadísticos de la variable Satisfacción 76
Tabla 4.27 Grados de la variable Satisfacción y sus dimensiones 77
Tabla 4.28 Escala de medición de la variable Competitividad 77

Tabla 4.29 Estadísticos de la dimensión planeamiento estratégico 78
Tabla 4.30 Estadísticos de la dimensión cadena de valor 79
Tabla 4.31 Estadísticos de la dimensión Aseguramiento de la calidad 81
Tabla 4.32 Estadísticos de la dimensión Merchandising 82
Tabla 4.33 Estadísticos de la dimensión Contabilidad y finanzas 83
Tabla 4.34 Estadísticos de la dimensión Talento humano 84
Tabla 4.35 Estadísticos de la dimensión Gestión ambiental 85
Tabla 4.36 Estadísticos de la dimensión Sistemas de información 86
Tabla 4.37 Grado de la variable Competitividad y sus dimensiones 87
Tabla 4.38 Grado de las variables y sus dimensiones 88
Tabla 4.39 Correlaciones entre la variable Compromiso y sus dimensiones 90
Tabla 4.40 Correlaciones de la variable Productividad y sus dimensiones 92
Tabla 4.41 Correlaciones de la variable Satisfacción y sus dimensiones 94
Tabla 4.42 Correlaciones de la variable Competitividad y sus dimensiones 97
Tabla 4.43 Correlaciones entre las dimensiones de las variables Compromiso y Productividad 100
Tabla 4.44 Correlaciones entre las dimensiones de las variables Compromiso y Satisfacción 102
Tabla 4.45 Correlaciones entre las dimensiones de las variables Productividad y Satisfacción 104
Tabla 4.46 Correlaciones entre las dimensiones de las variables Productividad y Competitividad 106
Tabla 4.47 Correlaciones entre las dimensiones de las variables Satisfacción y Competitividad 108
Tabla 4.48 Correlación entre las variables Compromiso y Productividad (Pearson) 111
Tabla 4.49 Correlación entre las variables Compromiso y Productividad (Spearman) 112
Tabla 4.50 Correlación entre las variables Compromiso y Satisfacción (Pearson) 113
Tabla 4.51 Correlación entre las variables Compromiso y Satisfacción (Spearman) 113
Tabla 4.52 Correlación entre las variables Productividad y Satisfacción (Pearson) 114
Tabla 4.53 Correlación entre las variables Productividad y Satisfacción (Spearman) 115

Tabla 4.54 Correlación entre las variables Productividad y Competitividad 116
Tabla 4.55 Correlación entre las variables Satisfacción y Competitividad 117
Tabla 5.1 Hallazgos en las unidades de negocio de La Ferretería 129
Tabla 5.2 Situación inicial de la variable Compromiso 129
Tabla 5.3 Situación inicial de la variable Satisfacción de los clientes externos 131
Tabla 5.4 Situación actual de la satisfacción laboral 133
Tabla 5.5 Promedios por dimensión de la satisfacción laboral 133
Tabla 5.6 Puntuaciones de la prueba de liderazgo 134
Tabla 5.7 Estilos de liderazgo de los mandos medios 135
Tabla 5.8 Resumen de hallazgos por unidad de negocio de La Ferretería 136