



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

Título de la Investigación

**Diseño de un modelo de planeación estratégica para la implementación de los
objetivos organizacionales en empresas medianas del sector automotriz
metalmecánico mediante la identificación, modificación e integración de las
variables de factor humano y organizacional involucradas.**

Tesis que para obtener el Grado de Doctor
en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología

Presenta

Héctor Antonio Delgadillo León

Puebla, México.

Mayo 2016



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:

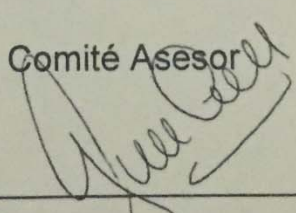
Nombre de la tesis

Diseño de un modelo de planeación estratégica para la
implementación de los objetivos organizacionales en empresas
medias del sector automotriz metalmecánico mediante la
identificación, modificación e integración de las variables de factor
humano y organizacional involucradas.

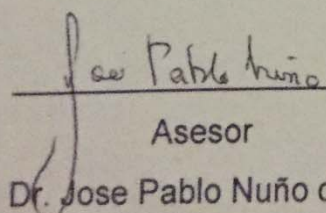
Nombre del Alumno

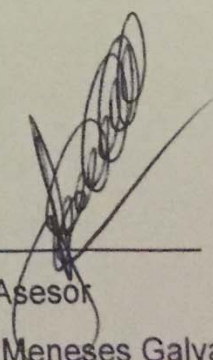
Héctor Antonio Delgadillo León

Comité Asesor


Dra Beatriz Pico Gonzalez

Director(a) de Tesis


Asesor
Dr. Jose Pablo Nuño de la Parra.


Asesor
Dr. Héctor Meneses Galván

Puebla, México.

23 de Agosto de 2016

DEDICATORIA

Dedico éste trabajo con todo mi amor a Dios quien es la razón de mi vida, quien me ha dado el entendimiento de que la humildad y la confianza en uno mismo es el motor que nos da fuerza para emprender aventuras en la vida por los demás.

a Arlen, mi esposa, por su compañía, confianza, apoyo y amor.

a mis hijos Mary Paz y Juan Pablo quienes son la luz de mi vida.

a mis seres queridos que han partido: Mama Tina, Mama Paz, Enrique León López.

a mi familia

AGRADECIMIENTOS

A mí querida Universidad UPAEP.

A mi director de tesis: Dra Beatriz Pico Gonzalez por compartir conmigo su sabiduría.

A mis asesores, Dr Jose Pablo Nuño de la Parra y Dr. Héctor Meneses Galván, por su liderazgo en éste trabajo de tesis, con mucha paciencia, apoyo, motivación, compromiso y determinación.

A CONACYT por la confianza depositada en mí.

Actualmente existen varias herramientas para la implementación de la estrategia en las empresas, sin embargo no siempre se logra dicha implementación en un 100% hasta la base de la organización.

Este estudio se enfocó en identificar dos grupos de variables que intervienen en la implementación de la estrategia: Variables del factor organizacional y variables del factor humano.

Dicha identificación fue con el objetivo de optimizar las variables del factor organizacional para encausar a las variables del factor humano en implementar la estrategia de manera eficaz y efectiva en organizaciones del sector automotriz metalmecánico de Puebla.

Primero: Se aplicó una encuesta a empresas del sector metalmecánico identificándose:

a-. Variables del factor organizacional: Objetivos de la empresa y las que tienen que ver con la implementación de la estrategia: Estructura de evaluación de desempeño y reconocimientos, Descripciones de puestos, Sistema de comunicación y evaluación entre áreas.

b-. Variables del factor humano: Motivación, comunicación interna, sistema de recompensas y reconocimientos, planes de desarrollo del personal.

Segundo: Se realizó la correlación de ambos grupos de variables mediante una investigación cuantitativa correlacional para dar prioridad a la gestión de la relación de las variables de estructura organizacional y de impacto del factor humano en la mejora de la implementación de la estrategia.

Tercero: Se diseñó un modelo que implica una nueva comprensión y una relación de todas las variables antes mencionadas.

Este nuevo modelo de planificación de estrategia se aplicó en un Tier 1 (proveedor directo de fabricante de equipos originales) del sector del automóvil.

El éxito de este modelo se midió mediante KPI (Key Performance Indicators) midiendo los objetivos antes y después del estudio, teniendo en cuenta la estructura organizacional como sistemas relacionados que afectan al ser humano en el trabajo.

Cuarto: Se concluyó que, debido a la complejidad misma del valor del factor humano, la modificación y optimización de las variables del factor de estructura organizacional fueron eficaces y eficientes en la aplicación de la estrategia hasta la base de la organización.

El grado de éxito de la anterior se midió en base al cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa.

Previamente a este estudio cada área estaba más preocupada en lograr su objetivo que en los objetivos de la empresa y tenían indicadores de objetivos por debajo de lo planeado.

Abstract

There are several tools for the implementation of the strategy in the enterprises, however is not always achieved that implementation in 100% up to the base of the organization.

This study focused on identifying two groups of variables involved in the implementation of the strategy: The organizational structure factor and the human factor variables.

This study was in order to optimize the organizational structure factor variables to encourage the variables of the human factor in implementing the strategy in an efficient and effective way in the automotive metal-mechanical sector organizations in Puebla City.

First: A survey was applied in companies of the automotive metal-mechanical sector identifying:

a-. The organizational structure variables: Objectives of the company and those having to do with the implementation of the strategy like: evaluation of performance and awards, job descriptions, system of communication among departments and job evaluation.

b-. The human factor variables: Motivation, internal communication, system of rewards and recognition, staff development plans.

Second: The correlation of both groups of variables using a quantitative correlational research was made to prioritize the management of the relationship of variables of organizational structure and human factor impact on the improvement of the implementation of the strategy.

Third: A model of strategy planning was designed involving a new understanding and relationship of all the variables mentioned above.

This new strategy planning model was applied in a Tier 1 (direct supplier of an original equipment manufacturer) of the automotive sector.

The success of this model was measured using KPI's (Key Performance Indicators) before vs obtained after the study; taking into account the organizational structure as well as related systems that impact the human being at work.

Fourth: It was concluded that, due to the same complexity of the value of the human factor, the modification and optimization of the organizational structure factor variables were effective and efficient in the implementation of the strategy up to the base of the organization.

The degree of success of the above was measured based on compliance with the organizational goals of the company.

Previously to this study each area was more concerned in achieving its goal than in the objectives of the company and had objectives indicators below as planned.

Key words: Implementation of the strategy, Human factor variables, Organizational structure factor variables.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCION	9
CAPÍTULO 1. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN	10
1.1 ANTECEDENTES	10
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	13
1.4 OBJETIVO GENERAL	14
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.7 ALCANCES Y LIMITACIONES	15
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	18
2.1 HERRAMIENTAS DE IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA.....	18
2.1.1 <i>Comunicación de la Estrategia a los empleados</i>	26
2.2 ASPECTOS QUE IMPIDEN LA REALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA AL 100%.....	28
2.2.1 <i>Lucha por el PODER</i>	28
2.2.2 <i>Emociones</i>	31
2.2.3 <i>Conflicto organizacional</i>	35
2.2.4 <i>Bullying laboral</i>	43
2.2.4.1 Tipos de Bullying	44
2.2.4.2 Origen del bullying.....	44
2.2.4.3 Efectos del Bullying en el empleado.....	44
2.2.4.4 Efectos del Bullying en la implementación de la estrategia	45
2.2.4.5 Acciones para controlar el Bullying.....	46
2.3 VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	49
2.3.1 <i>“El factor humano dentro de la organización”</i>	49
2.3.1.1 Motivación del empleado por implementar la estrategia	50
2.3.1.2 La inteligencia emocional y su relación con que los empleados se comprometan con los objetivos de la empresa	56
2.3.1.3 Indagación apreciativa.....	61
2.3.1.4 Liderazgo transformacional.....	68
2.3.1.4.1 <i>Liderazgo en tiempo de crisis para implementar la estrategia</i>	70
2.3.2 <i>“El factor de diseño organizacional” dentro de la organización</i>	72
2.3.2.1 Cultura de la organización	73
2.3.2.2 Descripciones de puestos	75
2.3.2.3 Formación de equipos de trabajo.....	76
2.3.2.3.1 <i>El reto a superar en los trabajos de equipo: El Status Quo</i>	82
2.3.2.3.2 <i>Desarrollo de equipos por la NASA</i>	86
2.3.2.4 Evaluación de desempeño.....	91
2.3.2.4.1 <i>Sistema de recompensas</i>	93
2.3.2.5 Entrenamiento.....	96
2.3.2.6 Inteligencia informacional.....	98
2.3.2.7 Necesidad de un nuevo diseño organizacional	107
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	119
3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	119
3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN	120
3.2.1 <i>Unidad de análisis:</i>	120
3.2.2 <i>Selección de la población:</i>	120
3.3 ELABORACIÓN DE HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	122
3.4 DEFINICIONES OPERACIONALES DE LAS VARIABLES	123
3.5 SELECCIÓN, VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	124
3.6 RECOLECCIÓN DE DATOS.....	125

3.7 APLICACIÓN DE LAS PRUEBAS DE CORRELACIÓN Y SU ANÁLISIS	126
3.7.1 Correlación de la variable “motivación laboral” con las variables de estructura organizacional (implementación de la estrategia y objetivos organizacionales).....	128
3.7.2 Correlación de la variable “comunicación interna” con las variables de estructura organizacional (implementación de la estrategia y objetivos organizacionales).....	130
3.7.3 Correlación de la variable “Sistema de recompensas y reconocimientos” con las variables de estructura organizacional (implementación de la estrategia y objetivos).....	132
3.7.4 Correlación de la variable “Planes de desarrollo del personal” con las variables de estructura organizacional (implementación de la estrategia y objetivos organizacionales).....	134
3.7.5 Correlación entre las mismas variables que componen al factor humano.....	136
CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	138
4.1 COMPARACIÓN DE LA RELACIÓN DE VARIABLES PROPUESTO ANTES DEL ESTUDIO ESTADÍSTICO VS LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS USANDO PARA EL ANÁLISIS DE SUS RESULTADOS LA HERRAMIENTA SPSS VERSIÓN 21	138
4.2 PRUEBA DE HIPÓTESIS H1	140
4.3 PRUEBA DE HIPÓTESIS H2	140
4.4 PRUEBA DE HIPÓTESIS H3	140
CAPÍTULO 5. PROPUESTA DEL SISTEMA DE OPTIMIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	143
5.1 FUNDAMENTOS DEL SISTEMA	143
5.2 DESCRIPCIÓN Y DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES ESTRUCTURALES A SER MODIFICADAS PARA ENCAUZAR LAS DEL FACTOR HUMANO, VER FIGURA 4.....	146
5.3 PASOS GENERALES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA, VER FIGURA 5.	147
5.4 CRONOGRAMA GENERAL DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA, VER FIGURA 6.....	148
5.5 REPRESENTACIÓN DEL SISTEMA EN DIAGRAMA CONTEXTUAL, VER FIGURA 7.	149
5.5 CASO DE ESTUDIO EMPRESA METAL MECÁNICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN PILOTO DEL SISTEMA.....	150
5.5.1 Metodología	152
5.5.2 Resultados de la implementación piloto del sistema.....	164
5.5.3 Retos en la implementación piloto del sistema	168
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES.....	171
CAPÍTULO 7. RECOMENDACIONES	174
CAPÍTULO 8. REFERENCIAS	177
ANEXO 1: CUESTIONARIO EMPELADO PARA LA INVESTIGACIÓN	190
ANEXO 2	194
ANEXO 3:	206

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Propuesta de priorización de variables de factor humano con las de diseño organizacional	23
Figura 2: Comparativo de la relación de variables propuesto antes del estudio estadístico vs los resultados de la aplicación de las encuestas.....	138
Figura 3: Comparativo de la relación de variables propuesto después del estudio estadístico vs los resultados de la aplicación de las encuestas.....	139
Figura 4: Descripción y definición de las variables estructurales a ser modificadas para encauzar las del factor humano	146
Figura 5: Pasos generales de la implementación del sistema	147
Figura 6: Cronograma general de la implementación del sistema.....	148
Figura 7: Representación del Sistema en diagrama contextual.....	149
Figura 8: Organigrama de la empresa estudiada	151

Figura 9: Modificación de las descripciones de puesto de lo individual a lo grupal	154
Figura 10: Propuesta de ponderación de dicha evaluación de desempeño orientada a grupos	156
Figura 11: Modificación de la evaluación de desempeño	156
Figura 12: Mapeo y flexibilización de procesos entre áreas así como comunicación de los procesos restrictivos	157
Figura 13: Creación de un Coach transversal	159
Figura 14: Sistema de bonos y salarios	162
Figura 15: Triada de compromisos	164

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Integrantes que participaron en las encuestas por cada empresa	122
Tabla 2: Operacionalidad de las variables	123
Tabla 3: Resumen de sumatorias de respuestas de la encuesta aplicada por empresa.....	126
Tabla 4: KPI's de la empresa estudiada	152
Tabla 5: KPI's de la empresa estudiada antes y después de la aplicación del modelo.....	164

INTRODUCCION

Existen distintas herramientas y publicaciones con el objetivo mejorar la implementación y efectividad de los sistemas de administración de las organizaciones, asegurar la calidad de sus productos y servicios; así como, la correcta implementación de sus estrategias, las cuales han constituido la base para que las organizaciones manufacturen sus productos con calidad y eficiencia (ISO 9000, TS 16949, QS9000, VDA 6.1, entre otras), más aún, se han dado otros mecanismos específicos como la aplicación de la herramienta del *Balance Scorecard*, la cual tiene como objetivo ayudar a la correcta implementación de la estrategia organizacional en las empresas (Śliwczyński, 2011).

Sin embargo, aun cuando el objetivo del *Balance Scorecard* es ser un sistema de control operacional que ayuda al aseguramiento de trasladar las estrategias en acciones, éste está condicionado por la falta de compromiso del cuerpo gerencial; implicando un largo proceso de implementación y control, contratación de consultores inexpertos en el tema así como una falta de comunicación y compromiso de los empleados. (Rompho, 2011); Es decir, si bien el *Balance Scorecard* es una herramienta no solo valiosa sino necesaria, trata al factor humano enfocado solamente a capacitación, sin tomar en cuenta más variables o barreras (Śliwczyński, 2011).

Como lo menciona Gilbert (2001), alrededor del 50% de las estrategias no están implementadas en la operación diaria de la empresa, ya sea en su totalidad o parcialmente; lo anterior es debido a la insuficiencia de comunicación entre la estrategia general con las acciones tomadas en los niveles de ejecución; además, de que el entorno externo no es siempre el mismo, sino que se está en un continuo cambio (Śliwczyński, 2011).

Es importante aclarar que el uso de estas herramientas por si solas no garantizan ni la calidad de los productos ni la eficiencia de los procesos de producción ya que estos dependen también de la capacidad de la maquinaria y de los procesos así como de la calidad de las materias primas, ayudan siempre que se implementen correctamente y se tomen las decisiones pertinentes respecto a capacidad de planta, tecnología, calidad de las materias primas y mano de obra, entre otros factores a considerar.

CAPÍTULO 1. PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN

1.1 Antecedentes

La situación actual referente a la eficacia para aplicar la planeación estratégica, está enfocada principalmente a temas de *Balance Scorecard* y sistemas de calidad, donde se tiene un problema de insuficiencia de coordinación y comunicación para llevar la planeación estratégica a la planeación operativa efectivamente (Śliwczyński, 2011).

A nivel internacional, el concepto de alineación efectiva de la planeación estratégica con la estructura de la empresa, es el tener una estructura formal de organización, la cual es una combinación de tareas asignadas, un segmento de mercado asignado, recursos delegados y su control, decisiones correctas basadas en un monitoreo de reportes lineales, existencia de descripciones de puestos, estatus correspondiente a las responsabilidades y poderes discrecionales, evaluaciones de desempeño, esquema de pagos, proceso de selección psicológica, control del presupuesto; todo lo anterior supuestamente diseñado para implementar la estrategia de la compañía mediante el control del pensamiento y comportamiento de los individuos, concentrando un grupo de empleados/obreros a una tarea específica, alcanzando la especialización y de esta manera la productividad en la tarea, y finalmente proveyendo a los individuos con un sentido de seguridad laboral así como de identidad (Bøllingtoft et al. 2009; Burton et al. 2008).

Aaker (2008) cuestiona el anterior tipo de organización tradicional como organizaciones tipo "silo", entendiéndose el significado de "silo" en las organizaciones como la incapacidad para trabajar eficientemente entre las áreas o unidades de negocio que las integran, donde es difícil la cooperación y la coordinación entre áreas o el poder alcanzar sinergias reales. Surge la idea de administración orientado a procesos, entendiéndose "orientado a procesos" como el tener un sistema en el que se puedan ir integrando como piezas de rompecabezas las funciones que hace cada área, esto como un intento de incrementar la cooperación entre las distintas áreas, pero con limitaciones. Por otro lado Chandler (1962), propone que la estructura debe de seguir a la estrategia y al mercado.

Para dar solución a lo anterior, se han hecho investigaciones de cuáles variables intervienen en la falta de efectividad en la aplicación de la estrategia en empresas medianas y grandes, como lo establece Strikwerda (2012), la estructura y procesos junto con variables a considerar para la motivación del trabajador, son las grandes asociaciones de variables que se deben de tomar en cuenta en el diseño de una estrategia y su implementación. Incluso Abbas (2003), hace referencia que para alcanzar el desarrollo y la implementación de la estrategia, las empresas esencialmente dependen del recurso humano como el factor crucial de dicho éxito, siendo el factor humano el

eslabón más importante en los factores de producción que afectan el desempeño como lo menciona al-Smadi & al-Rawashdeh (2009), así como el compromiso del empleado por su organización, influye en gran medida en la aplicación y efectividad de la estrategia de la empresa.

Continuando el orden de soluciones propuestas para la correcta implementación de la estrategia, se propone pasar de un enfoque de ingeniería industrial (logro de objetivos de producción y mejora en el nivel de calidad de los productos), a uno que integre aspectos sociales tales como conceptos socio-técnicos, comportamiento organizacional y desarrollo organizacional Galbraith 2002.

Siguiendo el mismo contexto, el modelo de Galbraith define como parámetros del diseño de la estructura de la organización para una implementación eficaz de la estrategia: dirección, estructura (especialización, forma, departamentalización), procesos: (información), sistemas de premiación (motivación), trabajadores (desarrollo de habilidades).

También en este contexto, Simons (2005) define las principales características de la estructura organizacional de las empresas para una correcta implementación de la estrategia corporativa: Definición del cliente, sistemas de control de las variables críticas de desempeño, tensión creativa y compromiso con otros (compartiendo responsabilidades).

De lo anterior el autor toma como novedad el control administrativo, los sistemas de premiación y la adaptabilidad de la organización a los cambios externos.

En el mismo sentido, en Latinoamérica, Sarache, Cárdenas, Giraldo y Parra (2007), mencionan un procedimiento general para implementar efectivamente la estrategia, tomando en consideración tres elementos principales: las prioridades competitivas, los sistemas de producción y las palancas de fabricación (subsistemas del sistema de producción= Recursos humanos, estructura de la organización, controles de la organización, fuentes de aprovisionamiento, planificación y control de la producción, tecnología de procesos e instalaciones), revelando algunas brechas estructurales, lo que es especialmente preocupante si se pretende incorporar a la estrategia el atender mercados de gran exigencia, y acciones futuras relacionadas con la búsqueda de nuevos nichos de mercado.

Por otro lado, Sarache, Cárdenas, Giraldo y Parra (2007), basan la estrategia en solo seis prioridades estratégicas bajo el siguiente orden jerárquico: calidad, entrega, precio, servicio, innovación y flexibilidad. Perfilando como criterios de mayor importancia las tres primeras. En cuanto a las dimensiones de mayor exigencia, la calidad de concordancia, el plazo y la flexibilidad para el diseño e introducción de nuevos productos son condiciones importantes para competir.

No obstante, menciona que no hay coherencia estructural entre las exigencias del mercado, el sistema de producción adoptado y la organización de las palancas de fabricación.

Termina diciendo que dicha situación refleja la ausencia de enfoque estratégico para la manufactura en las empresas metalmecánicas estudiadas.

Una propuesta que soluciona lo anterior, es hecha por Hernandez (2014), quien menciona que las variables que influyen en la implementación de la estrategia son “clima organizacional”, “creatividad”, “motivación”, “innovación”, “status quo del empleado”, “aprendizaje organizacional”, “capital humano”, “diseño en la descripción de puestos” y, “trabajo en equipo”; sin embargo, no se propone una solución como tal, sino más bien comprueba la existencia de dicha relación entre variables, existiendo una discrepancia en la efectividad de la implementación de la estrategia (Ahmad, Kayathry, Veerapandian & Ghee 2011).

A nivel México, el enfoque estratégico en el sector metalmecánico se ha llevado a cabo básicamente en la mejora continua como lean manufacturing, Six sigma, Reingeniería de procesos, Justo a tiempo, 5's, *Benchmarking*. (Montes, 2010).

Asimismo, Flores (2014), menciona que en el sector metalmecánico no se han desarrollado estrategias para enfrentar el cambio que produce la continua reestructuración industrial; esto debido a que la cultura organizacional no está orientada a un continuo cambio del entorno sino más bien a concentrarse en alcanzar las metas de producción comprometidas ya con el cliente.

Continúa diciendo que los propios empresarios no consideran como punto central de sus procesos el tener estrategias dirigidas por las demandas y diferenciación establecidas por el propio mercado.

¿Qué discrepancia o ausencia de acciones se tiene? (Ausencia del Arte)

A la luz de varias investigaciones (Ahmad, Kayathry, Veerapandian & Ghee 2011) mencionan que si bien algunos autores identifican variables y subvariables de aspecto humano que intervienen en la eficacia de la aplicación de la estrategia, tales como: “compromiso organizacional” (Ahmad, Kayathry, Veerapandian & Ghee 2011); “Diseño organizacional” (Strikwerda, 2012; De Waal, 2006; Lawler, 2008); “Sistema de recompensas” (Harder, 2008; Baumann & Stieglitz, 2013); “Motivación” (Karaskakovska, 2012; Wruck, 2000; Jiang, 2010; Cherian & Jacob, 2013); no proponen una solución como tal, sino más bien comprueba la existencia de dicha relación entre variables.

Continúan diciendo, que sigue existiendo una discrepancia en la efectividad de la implementación de la estrategia ya que faltan acciones con enfoque que solucionen dicho problema principal.

A la luz de lo anterior, se puede mencionar que en la elaboración de la planeación estratégica, el cambio continuo es un factor muy importante que muchas veces no es tomado en cuenta (Soonsawad, 2010).

1.2 Planteamiento del problema

Entre 2005 y 2010 hubo muchas empresas que perdieron su valor debido a una mala ejecución de la estrategia (esto no porque la estrategia hubiera estado mal, simplemente porque no se supo ejecutar), malas decisiones o mala administración de CEO's; alrededor de 1,200 compañías (Booz, 2010).

Existen trabajos que analizan las variables que intervienen en la implementación de la estrategia, sin embargo, el problema radica en que en el resultado de dichos análisis no se ha tomado en cuenta una relación directa entre las variables del factor humano involucradas con las de la estructura organizacional, solo se limitan dichos trabajos a establecer como se relacionan las propias variables organizacionales y/o por otro lado como se relacionan las variables de factor humano, todo esto por separado, sin solucionar o proponer el "qué hacer" para mejorar la eficacia de la estrategia involucrando ambos grupos de variables.

No se ha logrado establecer el cómo encausar las variables del factor humano con las variables organizacional, para lo cual y para efectos de esta investigación se propone como planteamiento del problema.

Se tienen herramientas que ayudan a la implementación de la planeación estratégica como el *Balance Scorecard*, sin embargo su aplicación no contempla de manera integral al factor humano, solo lo acota a la capacitación.

El factor humano es tan complejo, que no existe en la actualidad una gestión de variables de la estructura organizacional que coaccione a las variables del factor humano para aplicar de una manera eficiente la planeación estratégica en las empresas.

Incluso, las relaciones humanas dentro de las organizaciones, a diferencia de las mejoras en la tecnología, redes sociales etc., no han visto grandes cambios.

Al contrario, se han venido deteriorando ante los cambios del entorno de las empresas, los cuales son más abruptos y con mayor frecuencia.

¿A través de que metodología se podrá identificar la herramienta adecuada para que la implementación de la estrategia sea más eficaz en empresas metal metalúrgica en México?

1.3 Preguntas de investigación

El desarrollo de la investigación está dirigido a la necesidad de investigar las siguientes preguntas:

¿Qué grado de implementación cumple el sistema global de calidad en las empresas mexicanas del sector metalmecánico?

¿Qué ponderación e importancia tienen las variables de factor humano como motivación, comunicación interna, sistema de recompensas y reconocimientos, planes de desarrollo del personal con las variables de la estructura organizacional como objetivos de la empresa e implementación de la estrategia en las empresas mexicanas del sector metalmecánico?

¿Qué nivel de importancia tienen las variables de factor humano en las organizaciones empleando la aplicación de encuestas de la norma ISO 9000-2000?

¿Qué nuevo modelo estratégico, se necesita para asegurar que los miembros de una organización, bajo presión externa, colaboren unos con otros en equipo para alcanzar la estrategia general de la organización, midiéndola mediante el comparativo de los KPI's organizacionales antes vs los obtenidos después de aplicar dicho modelo; tomando en cuenta la estructura misma de la organización así como los sistemas relacionados que impactan al ser humano en su lugar de trabajo?

1.4 Objetivo general

Diseñar un modelo de planeación estratégica que ayude al despliegue de los objetivos organizacionales en las empresas metalmecánicas medianas en México desde la dirección hasta la base de empleados; así como mejorar las relaciones humanas dentro de la compañía.

1.5 Objetivos específicos

Los objetivos van relacionados en secuencia:

- Determinar el nivel de aplicación de la estrategia en empresas metalmecánicas a través de la aplicación de encuestas de la norma ISO 9000 (tomando en cuenta las variables de factor humano con las de factor organizacional).
- Evaluar la correlación entre la eficacia de implementación de la estrategia y las variables de factor humano y organizacional a través de una investigación cuantitativa correlacional.
- Priorizar la gestión de la relación de variables de factor humano y organizacional que impactan a la mejora de la implementación de la estrategia, midiéndola mediante el comparativo de los KPI's organizacionales antes vs los obtenidos; tomando en cuenta la estructura misma de la organización así como los sistemas relacionados que impactan al ser humano en su lugar de trabajo.

1.6 Justificación de la investigación

Este trabajo propondrá el cómo motivar al factor humano en cumplir la estrategia de la organización mediante la optimización de las variables de la estructura de la empresa, encontrando una mejora en las relaciones humanas, que de acuerdo a los autores, no se ha logrado aún con los avances tecnológicos o nuevas formas más rápidas de comunicación como los e-mails y/o medios sociales.

De lo anterior se deduce que es muy importante encontrar una comprensión holística de todas las variables que intervienen en la implementación efectiva de toda estrategia.

Se tiene el material ya investigado de correlación de variables, pero no se tiene un sistema integral de control, mejora y encausamiento de las variables conjuntamente para dicha implementación.

Es necesario esta investigación de integración de variables ya que no es solo el poner un switch en ON y OFF en los empleados para que aseguren la implementación de una estrategia corporativa, es algo más complejo, es más que hacer un workshop para preparar al personal al cambio, es más que el hacer que cada empleado participe en un curso de PNL (lo cual resultaría muy bueno, pero a la vez muy costoso para la mayoría de las empresas privadas o públicas).

Debido a que no hay un cambio a fondo en varios aspectos de las compañías y debido a la alta competencia fuera de la empresa, además de que no se implemente la estrategia al 100%, se crea dentro de las compañías un ambiente tenso, muchas veces con sobrecarga de trabajo desde el director hasta los obreros ocasionando severos conflictos organizacionales donde la implementación de la estrategia queda en un segundo plano. (Simons & Peterson, 2000).

Esto ocasiona que al querer hacer un cambio estratégico, primero se deben de controlar variables que incentiven y encausen al personal a querer aplicar las nuevas técnicas de planeación estratégica.

1.7 Alcances y limitaciones

Alcances

Esta investigación abarcó empresas medianas del sector metalmecánico del sector automotriz de Puebla debido al nivel medio complejo y jerarquía organizacional que las constituyen. (Sin incluir a las empresas pequeñas o familiares por tener una constitución organizacional diferente en complejidad estructural).

El sistema de optimización de la estrategia puede llevarse a cabo en empresas medianas y grandes que ya se encuentren funcionando con un alto grado de problemas en la implantación de la estrategia así como en las de nueva creación.

Limitaciones

Existe la posibilidad de que en la prueba piloto en la empresa mediana automotriz donde se aplicará este trabajo no se implementen todas las variables del modelo debido a cuestiones de tiempo.

Se limita este trabajo a una propuesta de un modelo de implantación de la estrategia que toma en cuenta no solo 1 o 2 o 3 variables (como la mayoría de investigaciones), sino que analiza de manera integral el involucramiento de algunos factores humanos, estructurales y organizacionales que afectan a la implementación de la estrategia.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta las herramientas más importantes en la aplicación de la estrategia en empresas en general, su eficacia, sus limitantes así como las oportunidades de mejora en el control de la implementación de la misma estrategia.

Posteriormente se describen las variables más importantes que influyen/impiden la implementación de la estrategia así como su influencia unas de otras. Enfatizando las que tienen que ver con “aspectos humanos” vs las que están relacionadas con la estructura organizacional.

Finalmente, se describen investigaciones actuales en diseño organizacional y nuevos enfoques en innovación y creatividad organizacional, esto enfocado a mejorar la implementación de la estrategia.

2.1 Herramientas de implementación y control de la estrategia

Las empresas tienen problemas en la realización de los objetivos de sus estrategias en un contexto de continuo cambio y competitivo medio empresarial (Bogusław y Śliwczyński, 2011).

En una investigación del instituto de investigación Gadiesh, menciona Gilbert 2001 que alrededor del 50% de las estrategias NO están implementadas en la operación diaria de la empresa, sea en su totalidad o parcialmente; lo anterior debido a la insuficiencia de comunicación entre la estrategia general con las acciones tomadas en los niveles de ejecución.

Los investigadores Aslani, Naaranoja y Kekale (2012), aseveran que la mayoría de los estudios en el campo de las estrategias organizacionales se ha concentrado más en la formulación de la estrategia que a su implantación; La desunión de estos dos procesos conduce a menudo a decepcionantes resultados en la implementación de la estrategia. En tal condición, la creación de una estrategia adecuada de una manera que podría resolver la divergencia de la formulación con la implementación, es sugerida por los investigadores.

Continuando sus análisis dichos autores mencionan que esto significa que los ejecutores de una estrategia se debieran convertir en los formuladores, todo bajo un marco de creatividad e innovación. Por lo tanto, se anima a presentar soluciones e ideas creativas entre el personal de la organización en los diferentes niveles.

Terminan su análisis mencionando que la mayor parte de los estudios sobre estrategia, se basan en lo que se quiere llegar y cómo se quiere llegar, analizando el ambiente organizacional y sus recursos, en el diseño de las estructuras organizacionales, y en los sistemas de control en torno a la estrategia centralizada. El error se basa en que existen tres grandes grupos: Directores y Gerentes quienes generan la estrategia, y el tercero, operativos, quienes deben de ejecutarla.

Los directores y gerentes suponen que los operativos ya entienden y son responsables de la implementación, deslindándose los primeros de esta responsabilidad, aunado a esto que psicológicamente los implementadores se sienten a un lado por no haber participado en la formulación de la estrategia.

Recomiendan que la formulación de la estrategia sea bajo varias posibles circunstancias que pueden ocurrir en el futuro, a esto se involucra un equipo de trabajo donde se generan ideas creativas, en grupo no solo se pueden generar ideas creativas sino también ideas para la aplicación acelerada de las acciones estratégicas.

Sin embargo, no siempre un equipo de trabajo está dispuesto a intercambiar ideas y sobre todo creativas; esto por el hecho de que otros toman ventaja de dichas puntos de vista sin ningún beneficio en retorno de quien o quienes participaron en la generación de dicha idea. Los mismos autores mencionan que los errores de la implementación de la estrategia son: barreras de ubicación de recursos, compromiso gerencial, los equipos de trabajo y la comunicación de la estrategia no están alineados con la misma estrategia; sin embargo, es más que esto, es la falta de atención a las múltiples variables que intervienen en la efectividad de la estrategia.

Continuando con el orden de ideas de la ejecución efectiva de un plan estratégico en un entorno cambiante, éste necesita trasladarse en acciones, en resultados y en indicadores de las actividades diarias; así como en una estrategia de comunicación y difusión de metas en cada nivel de la estructura de la organización; tomando en cuenta la motivación del empleado.

Como lo mencionan Chen, Wei Guo y Li (2008), aunque la implementación de la estrategia tenga mayor atención por las empresas, las investigaciones académicas muestran que la implementación de las estrategias no es de una forma sistemática ni profunda, originando dificultades para generar lineamientos para su práctica.

Su propuesta es el desarrollo de un sistema índice para la implementación de la estrategia.

Dicho índice consta de 4 dimensiones:

1. Capacidad de adaptación del ambiente estratégico (capacidad de pronóstico del medio ambiente= Proceso de decisión estratégica + Cualidades personales de los líderes) + (capacidad del control del medio ambiente= Dependencia de negocios internacionales + Estatus del comercio + Nivel de tecnología).
2. Habilidad para dar soporte a la implementación de la estrategia (capacidad de integración de recursos= Habilidad para conseguir recursos + Habilidad para optimizar y ubicar recursos) + (capacidad de colaboración organizacional= Estrategia

de colaboración entre el staff + competencia dentro de los colaboradores) + (capacidad de aprendizaje organizacional=Absorción de conocimiento + habilidad para transferir conocimiento) + (capacidad de comunicación organizacional= Comunicación organizacional + información de la comunicación organizacional + eficiencia en la comunicación organizacional).

3. Habilidad para controlar la implementación de la estrategia: (capacidad de administración de desempeño=Construcción de sistema + Control de flujo + Impacto administrativo) + (capacidad de control de información= Construcción de información+ Aplicación de tecnologías de información) + (capacidad de control financiero= Control de costos + control de presupuesto + sistema financiero) + (capacidad de integración cultural= Cultura en el esfuerzo por desarrollarse + Impacto del desarrollo cultural).
4. Efecto de la implementación de la estrategia: (efecto financiero= utilidad en ventas + costo de capital + utilización de capital) + (satisfacción del cliente= quejas de clientes + lealtad de clientes) + (aprendizaje y crecimiento= rotación de personal + habilidad del Staff) + (optimización del proceso interno= periodo de producción + calidad del producto + eficiencia gerencial).

Si bien crean todo lo anterior para la implementación de la estrategia, no menciona otras variables para que la gente este realmente motivada, no menciona qué se debe de cambiar en evaluación de desempeño, sistema de recompensas, sistema de ascensos en el organigrama, donde la final del día, estas variables están ligadas al individuo quien es el que desarrolla la implementación de la estrategia no así los sistemas administrativos de control, que si bien son necesarios, no se toma en cuenta el aspecto humano, variable muy importante en la implementación de la estrategia.

Tampoco menciona cómo adaptar la estructura, políticas, recursos humanos al entorno cambiante externo.

Por otra parte Jiang (2009) establece que las 4 áreas internas de la empresa que influyen de manera significativa en la implantación de la estrategia son: Marketing, administración de operaciones o producción, finanzas y recursos humanos.

Sigue mencionando que todas deben ir encaminadas en pensar hacia el futuro.

Sin embargo solo establece qué áreas tienen mayor impacto en la implantación de la estrategia pero no menciona qué variables se deben manejar para que esa coordinación sea realmente efectiva y el “pensar en el futuro” lo deja muy generalizado.

En otro orden de ideas, el *Balance Scorecard* (BC) es una de las herramientas de medición de implementación de la estrategia más difundidas y empleadas.

Es un sistema de control operacional esencial para trasladar la estrategia en acción. (Bogusław Śliwczyński, 2011).

Esta herramienta ayuda a las empresas en cómo usar un sistema de medición de desempeño de su estrategia, evaluando la estrategia operativa, sus problemas en la implementación y acciones que mitiguen dichos problemas (Kaplan / Norton 1992).

Se conjuntan mediciones no financieras con el valor futuro a través de una serie de variables de causa-efecto las cuales se relacionan con aspectos de capital humano (este estando principalmente enfocado a capacitación y desarrollo), procesos, clientes y estructura financiera (Dennis Campbell / Srikant Datar / Susan Cohen Kulp / V.G. Narayanan, 2002).

Sin embargo el BC no toma el factor humano de manera integral (incluyendo más variables que afectan a la motivación del empleado para comprometerse al cumplimiento de la implementación de la estrategia al 100%), y no se trata de encausar, optimizar o modificar los modelos de motivación por los cuales los empleados van a estar interesados y comprometidos en aplicar las mediciones y sobre todo las mejoras a la implementación de la estrategia. Solo se asegura de comunicar a todos los niveles el objetivo y las tareas a realizar dentro el *Balance Scorecard*, pero esto se realiza a manera informativo y asignado tareas a cada actor sin involucrar otras variables importantes de motivación y compromiso.

Ya lo mencionan los estudios de Rompho (2011), la causa del fracaso en la implementación del BC en empresas medianas y pequeñas, es el cambio frecuente en la estrategia misma y falta de motivación a los empleados.

Los datos en su estudio fueron vía entrevistas y por observación.

Las entrevistas se enfocaron principalmente al dueño, gerentes y empleados

Continúa Rompho (2011), mencionando que si bien el BC es una herramienta muy valiosa para las empresas, su éxito no siempre es un hecho, y no tanto por la herramienta, sino por ejemplo en este caso, es por el cambio constante de la propia estrategia.

Concluye diciendo que el BC es una herramienta no solo valiosa sino necesaria, el punto es que no toma en cuenta el factor humano e implementación así como sus variables o barreras. No está diseñado para cambios constantes en la estrategia, que por ende es el resultado del cambio dinámico en el medio ambiente económico y que también influyen en el fracaso de la implementación del BC la falta de compromiso del cuerpo gerencial, implicando un largo proceso

de implementación y control, una medición como si fuera un proyecto, una contratación de consultores inexpertos en el tema así como una falta de comunicación y compromiso de los empleados.

Y agrega, el *BC* y el control estratégico no incluyen una reingeniería de procesos cuando estos no son flexibles entre área y área, solo se limitan a un reporte de si se baja la información o no al nivel operativo, pero no tiene la intención de identificar las variables, esto se le deja sobreentendido a los actores que implementan dicho control estratégico.

Continuando este orden de ideas, la más importante interacción humana que es tomada en cuenta por el *BC* es el medir el grado de las habilidades del empleado y éstas como afectan los aspectos financieros así como a la estrategia operativa (Kaplan y Norton, 1992). Sin embargo, las habilidades del empleado es solo el análisis de una variable, no integra otras posibles variables de aspecto humano que también influyen en el éxito de la implementación de la estrategia.

El asegurar que la estrategia quede implementada o no, no es una cuestión de bajar un switch o subirlo mediante medidas de control operativo; si el aspecto humano no es tomado en cuenta de una manera integral y no es incluido en ese control operativo, no se puede asegurar el 100% de la implementación de la estrategia.

Por otra parte, la relación que tiene la implementación de la estrategia con las herramientas para su control como Six Sigma, no han logrado el que se aplique la estrategia hasta la operación diaria (Nightingal y Srinivasan, 2011), ya que esta herramienta no tiene un enfoque global de la empresa; intenta solucionar los problemas viendo las áreas en forma de “silos”, invirtiendo tiempo en puntos que no benefician directamente a los objetivos estratégicos de la compañía.

Incluso la herramienta de “Administración Total de la Calidad”, está enfocada a crear cambios en la organización sin tomar en cuenta los efectos en toda la empresa, sino solo en unos procesos de manera aislada, impidiendo que la implementación de la estrategia sea efectiva (Nightingal y Srinivasan, 2011), mientras que el *BC* pierde su contribución a la implementación exitosa de la estrategia al omitir las contribuciones de empleados y proveedores así como el no tener definidas mediciones para planeas de largo plazo.

De aquí se presenta el modelo propuesto para optimizar las variables de factor humano con la de la estructura organizacional de las empresas, ver figura 1:



Figura 1: Propuesta de priorización de variables de factor humano con las de diseño organizacional

Fuente: Elaboración propia

Siguen enfatizando (Nightingal y Srinivasan, 2011), la diferencia entre “mejora” y “transformación”. En la mejora se optimizan procesos de manera local con un éxito limitado, en cambio la “transformación” toma lugar a nivel empresa, involucrando todos los procesos que intervienen en la implementación de la estrategia.

Los mismos autores continúan diciendo que la razón de todo lo anterior es que a las actuales herramientas que existen para optimizar la estrategia no toman en cuenta que la empresa es un complejo de sistemas interdependientes de gente, procesos, proveedores, clientes, socios, entidades reguladoras y la misma tecnología, donde en su interacción crean un valor determinado en la implementación de la estrategia. Toman muchas veces a la empresa simplemente como una entidad unida a departamentos que trabajan de manera aislada con sus propias metas y objetivos.

Terminan su análisis mencionando que los fracasos que se tiene en la implementación de la estrategia se clasifican en:

1. Realización de proyectos, acciones, tácticas, que aunque están enfocadas en implementar la estrategia, se hacen de una manera “aislada” sin considerar el impacto a la organización entera.
2. “Sentir” la necesidad de “hacer algo”, incluso anteponiendo medidores, pero sin que se analice si en realidad tiene valor agregado para la implementación de la estrategia.
3. Estar enfocado en “los problemas fáciles de resolver” a estar concentrado en los problemas reales que interfieren en la implementación de la estrategia, donde la mayor parte de las veces son problemas complejos, pero necesarios a enfrentar.
4. Trabajar en base a lo que piensan los líderes, aun cuando no sirva para la implementación de la estrategia.
5. Llegada de un nuevo líder que no toma en cuenta “donde está la organización” o “hacia donde se está dirigiendo”.
6. Delegación de los líderes a otros de las tareas de implementación de la estrategia sin tomar parte de las mismas.

Pasando a la implementación de la estrategia y su relación con el punto del aspecto humano, específicamente en “satisfacción del empleado”, ya lo menciona, Jensen (2001), que la maximización del valor de una empresa debe de completarse con la visión de la empresa, estrategia, intereses de los accionistas, satisfacción del empleado, clientes, comunidad, y medio ambiente. No solo se trata de maximizar el objetivo o el valor de las acciones a corto plazo.

De acuerdo con Salih y Doll (2009) es muy importante analizar el aspecto humano y el rol que tienen los gerentes medios en la implementación de la estrategia, donde su impacto es muy significativo.

Mencionan que los aspectos más importantes de un gerente medio en la implementación de la estrategia son: Estilo gerencial (donde el más adecuado es el participativo), alineamiento a la estrategia, forma de comunicación interna y contribución gerencial.

El estudio del cómo la gerencia media tiene influencia en el éxito de la implementación de toda estrategia se basa en un modelo llamado "estrategia como practica ", Paroutis, Heracleous y Angwin, (2013), donde **es el primer punto de vista social que se le da a la implementación de la estrategia.**

La ven como una compleja serie de actividades estratégicas y prácticas donde están involucradas acciones, interacciones y negociaciones entre unos múltiples actores e individuos que llevan a un cumplimiento de las acciones.

Aun cuando se cuenten con estilos atinados de gerentes medios, si no se resuelven variables como conflicto entre áreas por el mal estado de los procesos o falta de flexibilidad entre un área y la otra, o la variable de evaluación de desempeño o formas de premiación, no se puede asegurar un 100% en la implementación de la estrategia.

Por otra parte y retomando la importancia que le dan muchas compañías “al control de la estrategia”, existen muchas compañías actualmente que emplean una “estrategia orientada al cliente” más que solo al control, Maohua (2009). El tener una estrategia orientada al cliente constituye una ventaja competitiva difícil de igualar.

La sobrevivencia y crecimiento de las compañías no depende solamente de sus recursos o controles internos sino también en el estar más orientado hacia sus clientes.

Ya no se trata de controlar una serie de mediciones para enfrentar al riesgo del mercado, sino también estar atento a las tendencias de los gustos y necesidades de sus clientes, competencia y productos sustitutos, esto para poder “realizar los ajustes necesarios a su estrategia y tácticas”

Finalmente Widodo (2011), relaciona la calidad con la implementación de la planeación estratégica.

Menciona que a través de la incorporación de la calidad en la planeación estratégica genera una integración de cruce funcional, calidad en la comunicación, entendimiento, compromiso, contenido de la estrategia, desempleo organizacional.

Continúa diciendo que una estrategia enfocada a la calidad está construida bajo una formulación calificada de estrategia, una implementación y su respectiva evaluación.

Por otra parte menciona que **solo el 20 o 30 por ciento de la planeación estratégica organizacional puede ser ejecutada**, el resto son actividades espontáneas basadas en la intuición, instinto, y ciertas habilidades gerenciales.

Dentro de la planeación estratégica, la calidad de trabajo organizacional puede ser alcanzada mediante la mejora en la estrategia del contenido de calidad, el cual está regido por una habilidad a la adaptación; En el aspecto de la estrategia de implementación de la calidad, la organización de la calidad del trabajo puede ser alcanzada a través de una mejora en el patrón de trabajo construido bajo las bases de la coordinación.

La estrategia en la evaluación de la calidad y la organización en la calidad del trabajo puede ser alcanzada a través de la mejora del proceso y el control.

Las variables de la estrategia con enfoque a la calidad intervienen la calidad de comunicación, Johlke, (2000); Gobel, (2004), compromiso Deery, (2005), Calidad en la integración de cruce funcional Song, (2000), aprendizaje organizacional (Ferdinand, 2002).

Sin embargo, no menciona el cómo se logra ese compromiso o cruce funcional ni tampoco es garantía que por el solo hecho de tener una estrategia de comunicación, se implemente al 100% en la operación la estrategia en calidad.

2.1.1 Comunicación de la Estrategia a los empleados

Durante los últimos años, se ha convertido de suma importancia para las compañías crear un alineamiento estratégico de negocios “strategic business alignment (SBA)”, el cual mide el grado en el cual los empleados entienden, apoyan y ejecutan las iniciativas estratégicas de la compañía.

Estos autores refieren un estudio para crear un alineamiento estratégico de negocios a través de un canal de comunicación a los empleados (Riel, Berens y Dijkstra, 2005),

Dichos autores tomaron en cuenta las actitudes de los empleados hacia las iniciativas estratégicas de la compañía así como su comportamiento.

Los resultados que encontraron mostraron que especialmente la administración de la comunicación, el cómo se define la comunicación de las iniciativas estratégicas y el clima laboral bajo el cual se efectúa la comunicación son de importancia vital para estimular el alineamiento estratégico de negocios.

El estudio de la comunicación en este trabajo se dividió en:

El flujo de información que percibe el empleado (quien comunica, cuanta información se comunica), contenido de la información (qué es comunicado), y el clima del cómo es comunicada la información.

Concluyen señalando la importancia de 2 variables para el éxito del alineamiento estratégico de negocios: Satisfacción del trabajo e identificación con la organización.

Sin embargo, no solo la satisfacción en el trabajo junto con la identificación que tiene el empleado hacia su empresa son suficientes para asegurar que la estrategia se implemente a un 100%. Nuevamente faltan más variables a encausar / controlar para tal objetivo.

Por otra parte Zhang y Zhang (2008), establecen que la comunicación de la estrategia hacia el empleado depende altamente del desempeño gerencial al comunicarse con los empleados.

La competencia gerencial para comunicar la estrategia se basa en los siguientes puntos: Asesment gerencial, Base de datos a comunicar, Categorización y priorización del tema a comunicar, comprensión de lo que se quiere comunicar y efectuar dicha comunicación, creación de reportes estándares, reportes especiales y base de datos de riesgo a la organización.

Continúan mencionando Zhang y Zhang (2008), que algunos gerentes durante dicho proceso de comunicación, ayudan a colegas a interpretar sentimientos ambiguos y esas interpretaciones las usan para beneficio propio. También evocan distintas emociones en otros

para influenciar decisiones y comportamientos. Otros manipulan el flujo de información para afectar la reputación de otros colegas provocando reacciones o emociones específicas y deseadas.

Siguiendo el orden de ideas del cómo hacer más eficiente la comunicación para que el empleado implemente la estrategia, Finn III y Zeffane, (2012), mencionan el crear “confianza” en los empleados, mejora la comunicación del porqué es importante poner en práctica la estrategia.

Continúan diciendo que existe una interrelación entre la efectividad de la comunicación en una empresa entre empleados y gerentes, compromiso y orgullo de trabajar por la compañía, y confianza.

Confianza es la expectativa de un individuo o grupo de que la palabra, promesa, declaraciones verbales o escritas de otras personas o grupos pueden ser sostenidas (Rotter, 1967; Anderson y Narus 1984). Mencionaron los autores la importancia de la relación entre comunicación y confianza.

Sin embargo les falta integrar en la estrategia general de comunicación otras variables que precisamente creen esa “confianza”. Qué acciones se tienen que ejercer en evaluaciones de desempeño, descripciones de puesto, estructura organizacional para hacer crecer esta “confianza” en el empleado.

Si bien pudiese decirse que el “liderazgo” pudiese influir en la comunicación con el empleado para despertar así “su confianza”, Hamdi y Rajablu (2012), investigaron que no existe una relación en el liderazgo y forma de comunicar del gerente en el compromiso hacia la organización de sus subordinados.

Los gerentes que solo mejoran su comunicación con sus subordinados no hace que la productividad en sus empleados se incremente ni se aumenta el compromiso organizacional.

Concluyen dichos autores que no solo la efectividad de comunicación promueve la productividad y el compromiso, existen otras más variables no consideradas y que son decisivas.

Finalmente Killingsworth (2012), define dos mecanismos para que mediante la comunicación, consigan la motivación del empleado así como una positiva conducta hacia la implementación de la estrategia.

Se tratan de 2 mecanismos psicológicos: Marco de decisiones y dinámicas de grupo; todo esto en relación con la cultura organizacional, valores, motivación intrínseca, y compromiso.

Básicamente toma 2 solo variables para la aplicación de la estrategia: La comunicación y la difusión de los valores de la empresa; lo cual no se puede optimizar al 100% si no se toman las demás variables que afectan al empleado y su efectividad en la realización de la estrategia.

2.2 Aspectos que impiden la realización de la estrategia al 100%

2.2.1 Lucha por el PODER

Antecedentes históricos de la lucha por el poder así como del origen de conflicto de intereses entre individuos y grupos dentro de las organizaciones:

Adam Smith (1776), afirmó que un administrador siempre trabajará con algo de negligencia al administrar los bienes que son de propiedad de otros; A principios del siglo XX, Berle y Means (1932), mencionaron que la propiedad dispersa en una corporación puede llevar a que los gerentes actúen a favor de sus intereses, ignorando los de los accionistas y asumiendo un comportamiento oportunista. Jensen y Meckling (1976), todas las partes actúan a favor de sus propios intereses y esperan que las demás hagan exactamente lo mismo; son agentes económicos auto interesados que entienden los intereses de las contrapartes, toman acciones para protegerse de la explotación por parte de dichas contrapartes y persiguen sus propios intereses, lo anterior también lo apoyan los estudios de Fama y Jensen (1983), DeAngelo y DeAngelo (1985), Jensen (1986), y recientemente en el contexto de empresas familiares Burkart, Panunzi y Shleifer (2003) y Pérez-González (2006).

Al igual que se considera el poder de grupos formales e informales dentro de la organización que intervienen en la implantación de la estrategia, es igualmente importante tener en cuenta el poder ejercido por los individuos (Coob, 1984), por ejemplo una persona que toma decisiones sobre los servicios que otras necesitan, y que es independiente de cualquier servicio que ellos ofrezcan, ejerce poder sobre los otros haciendo la satisfacción de sus necesidades contingente a su obediencia" (Blau, 1964:22).

Continúa Blau diciendo que dicho poder que se le otorga a este tipo de individuos es derivado de la misma jerarquía dentro de la estructura, su conocimiento especializado, cargos desempeñados en el pasado, relaciones interpersonales al interior de la organización, relación con los propietarios o accionistas.

Por otra parte Sanabria, Trujillo y Guzmán (2008), mencionan que el proceso estratégico regularmente se encuentra enmarcado dentro de un enfoque racional normativo sin tomar en consideración la distribución del poder al interior de la organización.

La lucha por el poder es uno de los factores más importantes del por qué no se pueda hacer una implementación de la estrategia al 100%.

Por lo anterior, la distribución del poder puede afectar la efectividad de la formulación e implementación de la estrategia, interviniendo diferentes actores que tienen influencia en éstos procesos de implementación donde existen intereses particulares así como patologías organizacionales derivadas del abuso y mal uso del poder (Salancik y Pfeffer, 1974; McNeil, 1978; Pfeffer, 1992).

Definiendo el concepto de poder dentro de las organizaciones:

Max Weber (1977), menciona que poder es “la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad”.

Por otra parte según Scott (2003), menciona que el poder es legítimo que signifique una percepción generalizada, bajo la cual las acciones de una entidad son deseables o apropiadas dentro de algún sistema de normas, valores, creencias y definiciones, socialmente construida. En este sentido, la autoridad es poder legitimado y el poder legitimado es un poder regulado normativamente. La autoridad se deriva de una posición estructural individual en la jerarquía.

La cantidad de poder que un individuo tiene en un periodo de tiempo, no sólo depende de las actividades que controla, sino también de la existencia de otras personas o medios que definen y determinan los fines de la organización, y que de cierta manera viabilizan o restringen las actividades necesarias para que dichos fines sean alcanzados Salancik y Pfeffer (1977). Según Scott (2003), la organización puede ser vista como un conjunto de coaliciones, o grupo de individuos que persiguen intereses similares, cada uno de los cuales se enfoca en imponer sus preferencias u objetivos a lo largo de toda la organización. El poder ostentado por la coalición dominante tiene impactos en la toma de decisiones de la organización y, por ende, en los procesos de formulación y mecanismos para la implementación estratégica. La coalición dominante no concentra todo el poder, sino más bien este se distribuye a lo largo de la organización. Se debe de tomar en cuenta que debido a que los departamentos pueden controlar los recursos esenciales y el conocimiento crítico, representan la mayor fuente de poder en la organización pudiendo afectar o beneficiar en gran medida la implantación de la estrategia incluso más que la propia coalición con el poder principal.” (Provan, 1989).

Siguiendo el orden de ideas de estructura y poder, no se niega la existencia de estructuras altamente formalizadas al interior de las organizaciones, pero es cuestionable su importancia, en particular, su impacto en el comportamiento humano. Las estructuras formales diseñadas para regular el comportamiento al servicio de objetivos están altamente afectadas –reemplazadas, erosionadas, transformadas– por la emergencia de las estructuras informales” (Scott, 2003:59).

Otro concepto importante es el que la estructura formal o el diseño original, nunca dan cuenta completamente de qué hacen los participantes. Esto siempre es complementado por lo que es llamado la estructura informal, la cual surge de cómo los individuos incluyen dentro del juego su propia personalidad, sus problemas especiales e intereses” (Selznick, 1957:8). Para Selznick, los objetivos de la organización deben ser definidos teniendo en cuenta los intereses de los grupos internos, formales e informales, y el liderazgo institucional debe ocuparse del ordenamiento del conflicto interno, ocasionado por la lucha de intereses opuestos de los grupos,

puesto que la dirección de la empresa como un todo se ve seriamente influenciada por cambios en el balance interno del poder.

Fligstein (1987) sostiene que todas las grandes organizaciones (coaliciones de departamentos que manejan recursos críticos) contienen una lucha de poder interno en relación con los derechos de diferentes actores sobre los objetivos y recursos de la organización. Por otra parte la formalización en la organización a través de normas que regulan el comportamiento de los individuos y las relaciones de los mismos, pretende estandarizar y regular la conducta de los individuos, haciéndola más predecible, restando importancia a los atributos individuales y resaltando el papel de los cargos y la estructura en general. Pero aun con estas normas, no es 100% controlable el que grupo de coaliciones no mermen la implantación de la estrategia debido a problemas o envidias entre áreas o por cuestiones de punto de vista diferentes del cómo se debe delegar a la meta. Dicha formulación tiene también como objetivo el hacer más visible la estructura de relaciones entre un conjunto de roles y de principios que gobiernan el comportamiento en el sistema. Sin embargo, muchas veces cada coalición tiene cierto grado de poder, y lo utilizará para defender los intereses propios, antes que defender los intereses de la organización. Adicionalmente, si la formulación estratégica establecida por la coalición dominante afecta los intereses del grupo formal, éste utilizará su poder para entorpecer la implementación de la estrategia. Dado lo anterior, la coalición dominante debe considerar que si la formulación estratégica no tiene en cuenta los intereses de aquellos grupos formales que, aunque ostentan un menor grado de poder al de dicha coalición, son relativamente poderosos, la implementación estratégica tendrá una baja probabilidad de llevarse a cabo con éxito.

Por otra parte, la delegación de responsabilidad en la implantación de la estrategia la tienen los Top Managers, ya que ellos pueden hacer frente a los requerimientos del entorno y manejan los recursos críticos de la organización (Hurst, Rush y White, 1989; Finkelstein, 1992; Carpenter y Fredrickson, 2001). Sin embargo, más allá de estas facultades, es necesario considerar la participación y el uso de poder de otros actores. (Pant, 2001).

Continúa mencionando Pant que cuando los individuos que hacen parte de la coalición dominante y ejercen el poder, buscan perpetuarse en éste a lo largo del tiempo, pudiendo generar procesos de inercia estructural que restringen la capacidad de la organización para responder adecuada y oportunamente a las demandas del entorno. Se debe la manera de cuantificar la magnitud del poder que poseen grupos formales, informales e individuos, y el grado de dispersión del poder en la organización.

Establecer la relación entre los conceptos de poder, coalición dominante y estrategia es importante entender para saber cómo afecta a la implantación de la estrategia.

Por último, de nada sirve el hacer política interna entre los gerentes o sustentar poder dentro de la organización, si en una situación de crisis externa de baja de mercado nadie sabe qué hacer.

Falta agregar a la estrategia general la disminución del poder de grupos informales con información subjetiva mediante inteligencia emocional, un sistema justo de recompensas y reconocimientos, modificación de descripciones de puesto de lo individual a lo grupal.

2.2.2 Emociones

Las emociones, su origen, manejo e influencia en la implementación de la estrategia, han llegado a ser muy popular entre los estudios de las organizaciones (Elfenbein, 2006).

Existe una urgencia en adentrarse en los cambios conductuales de las organizaciones dentro el sector económico y financiero Huy (2012), donde surge un nuevo campo llamado “estrategia conductual”, en el cual la sicología cognitiva y social jugarán una parte significativa en la práctica y teoría de la administración estratégica (Powell, Lovallo, y Fox, 2011).

Siguiendo el orden de ideas de “estrategia conductual”, el objetivo es traer asunciones realistas acerca de la cognición humana, emociones y comportamiento social a la administración estratégica de las organizaciones enriqueciendo la teoría de la estrategia, investigación empírica, práctica en el mundo real. Gracias a los avances en investigación en sicología social y neurociencias, ha habido un resurgimiento en el interés de estudiar la conexión del fenómeno psicológico a la implementación de la estrategia (Hodgkinson y Healey, 2011; Huy, 2011; Powell et al., 2011).

Por otra parte Levinthal (2011), menciona que el fenómeno psicológico como lo es la emoción en la empresa, es un reto en la implementación de toda estrategia, cuyo estudio está lleno de incertidumbre y ambigüedad, donde existe la necesidad de crear nuevos algoritmos que estén enfocados en la toma de decisiones dentro de la empresa.

Continuando con el orden de ideas de la emoción como fenómeno psicológico dentro de la empresa, Elfenbein (2007), refiere la emoción ha sido raramente integrada al estudio de la estrategia, aun cuando existen varias investigaciones que mencionan a la emoción como una variable que tiene gran influencia en la cognición y comportamiento, especialmente bajo condiciones de ambigüedad y cambios externos continuos.

Siguiendo el contexto de la influencia de las emociones en la implementación de la estrategia, el “enojo” es una de las emociones más comunes, Gibson y Callister (2009), teniendo implicaciones en normas, liderazgo, relaciones entre empleados, satisfacción del personal, agresiones en el lugar de trabajo, temas de género, y estatus.

Mencionan estos autores que a pesar del incremento dramático de este estado de ánimo, así como sus implicaciones en las organizaciones, hay muy pocos estudios del tema.

El estudio más sobresaliente en materia de la emoción del “enojo” fue hecho por estos mismos autores, donde definen su proceso de creación como un evento dentro de la organización donde ocurre una injusticia, trato no propio, conflicto interpersonal, dividiéndolo en 3 dimensiones:

Experiencia del enojo:	Cognitivo, sicológico y subjetivo.
Regulación o expresión del enojo:	Auténtico, Control y silencio.
Consecuencias:	A nivel individual, grupal y organización.

Otros estudios Elfenbein (2006), describen el proceso de creación de una emoción disfuncional:

Menciona este autor que el proceso de creación de una emoción disfuncional, comienza en la exposición del individuo a un estímulo externo el cual registra y le da un significado, experimentando luego un estado de sentimiento y cambios sicológicos, ocasionando consecuencias en acciones, comportamientos y actitudes. Para cada fase hay procesos regulatorios que incorpora diferencias individuales y normas de grupo que pueden ser automáticos en la práctica.

Otro punto de vista en el proceso de creación de emociones lo proporcionan Van Maanen y Kunda, (1989), donde mencionan que la emoción surge cuando el individuo percibe ciertos eventos reales o imaginarios que tienen un potencial impacto positivo o negativo en sus metas o bienestar.

Estos autores mencionan que se parte de 2 divisiones de estudio:

- El contexto bajo el cual las emociones intervienen en la implementación de la estrategia (Los contextos son por ejemplo una estrategia de cambio, cambio en la identidad organizacional, estrategia de adquisición, o joint venture) los anteriores contextos pueden causar emociones diferentes a nivel individual y a nivel grupal.
- Cómo se construye a nivel individual la influencia emocional a nivel colectivo afectando a la organización.

Terminan comentando que el cómo manejar las emociones bajo los distintos contextos así el cómo canalizarlas para contribuir a la estrategia, aún no se desarrollan las suficientes

investigaciones acerca del tema. Se recomienda que la estrategia se enfoque a canalizar emociones colectivas al análisis real de sus causas o eventos.

También para canalizar las emociones grupales, la estrategia debe de impulsar la cultura organizacional la cual guía las emociones grupales

Continuando con el proceso del origen de las emociones, (Frijda, 1993; Lazarus, 1991), mencionan que las emociones son un origen de transacciones entre el individuo y el medio ambiente, de tal forma, si la estrategia controla el medio ambiente interno en la empresa, las situaciones de enojo entre empleados disminuirían.

Por otra parte, existe una relación entre las estrategias laborales emocionales y el compromiso del empleado hacia la empresa Lapointe, Morin, Courcy, Boilard y Payette (2012), donde muchas veces cuando el empleado no puede expresar sus sentimientos, emplea estrategias de manejo de emociones donde pasado el tiempo en ocultar verdaderas emociones, llega a un estado de stress manifestado como un cansancio o actitudes cínicas.

Continúan mencionando que una estrategia específica laboral emocional (la cual es empleada por el empleado cuando no puede expresar ante los clientes verdaderos sentimientos y emociones) representa mecanismos psicológicos que interviene en la relación entre compromiso afectivo y el desarrollo propio del empleado. Es decir, cuando el gerente puede influir emocionalmente con su empleado de manera positiva, consigue un pleno compromiso en el logro de las metas. Las técnicas usadas para ayudar a empleados que no pueden expresar sus sentimientos en el lugar de trabajo son: Apoyo afectivo en el lugar de trabajo y motivación interna.

Pero aún con dichas técnicas, las organizaciones tienden a contratar a personal que toleren el stress laboral (Hartline y Ferrell, 1993; Henkoff y Sample, 1994; Milbank, 1993).

Esto indica que falta una mejora de procesos en las organizaciones ya que no es suficiente tener el perfil del empleado sino apoyarle en la continua mejora de sus procesos y clima laboral.

Referente al tema del “cómo manejar la variable compleja de las emociones”, según Kopelman, Chen y Shoshana (2009), introducen un concepto que es "la administración de emociones" siendo para ellos la respuesta estratégica y la visualización de las emociones cuyo resultado es la influencia en la construcción social y reconstrucción identidades de relación interpersonales.

Se basa en el auto narración de los colegas involucrados donde describen su propia versión de los hechos, se describe como un mecanismo que desarrolla, mantiene, y repara las identidades relacionales. La auto narración se basa en una descripción de hechos eliminando adjetivos o emociones que puedan hacer surgir suposiciones, mal interpretaciones.

La dinámica de que los colegas narren lo ocurrido puede ser muy peligrosa si alguno de estos o ambos, no tienen una madurez intelectual y emocional, pudiendo ocurrir una mayor disrupción.

Más bien se deben de identificar la percepción de injusticias percibidas por cada uno de ellos que pueden estar ligadas a un mal sistema de reconocimientos, de evaluación de desempeño, de ascensos.

Otro enfoque en el manejo de las emociones en las organizaciones lo proporcionan Callister y Geddes (2004), refieren que antes de que la emoción de enojo en la organización pase a insultos verbales, es necesario un cambio en el comportamiento por parte del individuo y un cambio en las normas por parte de la organización.

Siguiendo el mismo orden de ideas, Mumby y Putnam's (1992), mencionan que el enojo provoca entre los involucrados insatisfacción laboral, compromiso, y disminución en la productividad.

El enojo en los individuos dentro de las organizaciones puede pasar a mayores mientras la empresa las reprima caracterizándolas inapropiadas y se apliquen sanciones. El modelo propuesto por Mumby y Putnam's (1992,) es dejar que el personal pueda expresar sus sentimientos encontrados y enojos sin que sea esto percibido como malo, creando un ambiente de diálogo y entendimiento entre las partes involucradas. La compañía debe para esto establecer normas donde los empleados perciban un sentido de comunidad, valores, tolerancia a la ambigüedad y a los sentimientos encontrados dentro de la organización así como una promoción de una identidad integrada

Sin embargo este modelo solo se limita a implementar acciones para la canalización del enojo y no pase a una línea directa de ataque verbal o incluso físico; no menciona ni trata otras variables de las que estén causando este enojo, se debe de eliminar las causas, pudiendo ser mal estado de los procesos entre áreas, mala definición de metas compartidas e incluso se pueden implementar cursos de planeación neurolingüística PNL a todo el personal para crear mentes mandaras autocríticas.

El manejo del enojo en las organizaciones podría ser disminuido si se integrara a la estrategia general una mejora de procesos entre áreas, una comunicación abierta, franca y a tiempo en la tarea diaria entre áreas, el incorporar a la estrategia una cultura de normas para las expresiones emocionales, y el contar un proceso para la administración el conflicto y procesos de negociación. Las emociones comunes dentro de la organización como lo son el enojo, el miedo, la tristeza y el gusto por el trabajo, deberían ser tomadas en cuenta cuando se haga la estrategia de satisfacción laboral, ya que muchas veces estas emociones se dejan fuera por ser muy complicadas de manejar. Dentro de este contexto, entendiendo las causas externas que originan

el enojo, sería más fácil integrarlas a la estrategia de recursos humanos, dichas causas externas son obstrucciones al logro de la meta personal o profesional y/o cuando la gente se siente amenazada, atacada o asaltada.

Continuado el orden de ideas del cómo manejar las emociones dentro de las organizaciones, muy importante es relacionar la estructura de la organización y su política con la variable de la emoción del empleado donde Callister, Gray, Gibson, Schweitzer y Tan (2007), examinan precisamente la relación entre normas sociales, reglas de una organización y su influencia en las expresiones de enojo en el lugar de trabajo.

Encuentran que las reglas y normas de una organización tienen influencia en los estados de enojo de individuos o grupos dependiendo del contexto organizacional. Se encontró que a mayor control sobre el empleado o el mal uso de poder que otorga el organigrama, existe más enojo entre los empleados. Menor es el enojo cuando existe una menor dependencia del empleado.

En el diseño de la estrategia, no se toma en cuenta el que un grupo de colaboradores esté enojado contra alguna situación, procedimiento u otro grupo de colegas, esto sería muy importante integrarlo en la sección de fuentes de información interna hacia la implementación de la estrategia ya que son síntomas de que algo no anda bien. Sino se encuentra primeramente estas disconformidades y luego se corrigen, afectará significativamente la operatividad de la estrategia misma.

Así entonces se concluye, que se integra a la estrategia organizacional los aspectos humanos como las emociones y comportamiento social. El estudio de la neurociencia ha legitimado la atención hacia las emociones como importantes variables que pueden interferir en la implementación de la estrategia (Damasio, 1994).

Reconociendo el proceso de cómo surge la emoción y sus mecanismos regulatorios, se puede incorporar a la estrategia general de la empresa el crear las condiciones para que esos estímulos externos dentro de la compañía puedan ser controlados o encausados para provocar el mínimo daño al individuo o al grupo. Incluso el tener un área de sicología dentro de la empresa ayudaría a ayudar a los trabajadores con sus problemas personales pasados impulsando así variables de manera positiva como el sentido de pertenencia, disminución del Bullying laboral, aumento en la innovación y creatividad y mejora en su autoestima e inteligencia emocional, ocasionando todo lo anterior una mejora en la implementación de la estrategia.

2.2.3 Conflicto organizacional

El conflicto en un equipo de trabajo puede ayudar de manera significativa (Jehn, 1995; Amason, 1996).

El que en un equipo de trabajo exista un intercambio de ideas, discusiones, punto de vista, y opiniones encontradas pueden ser beneficiosas al desempeño del equipo (Jehn, 1995).

El conflicto en equipos es beneficioso tomando en cuenta 2 aspectos:

- La naturaleza del ambiente del equipo.
- La habilidad del grupo para manejar situaciones de conflicto.

El conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino eliminar a los que afecten negativamente a los esfuerzos que la organización dedica a alcanzar sus objetivos (Fernández, Dorado, Martínez, Medina y Munduate, 2002).

Estos autores continúan mencionando que el origen del conflicto dentro de las empresas tiene varias causas.

Independientemente de la causa u origen del conflicto, el resultado es la afectación en la implementación de la estrategia.

Estos autores estudian variables que incrementan el conflicto tales como satisfacción en el trabajo, compromiso con la organización, clima laboral y las tareas mismas.

Se establece una relación muy alta en los incrementos de conflicto cuando hay problemas de interpretación de tareas y cuando hay un mal clima laboral.

Siguiendo el orden de ideas, Jehn (1995), clasifica el conflicto en 2 aspectos:

Conflicto de tarea: Es el desacuerdo entre un grupo de colaboradores acerca del contenido de sus decisiones, diferencias de ideas, puntos de vista y opiniones.

Conflicto relacional o emocional: Es la incompatibilidad interpersonal, desacuerdo en valores, normas personales o familiares, ocasionando “fricción entre los actores”.

Siguiendo el orden de ideas de clasificación de los conflictos Rahim (2010), menciona que los conflictos son subyacentes y las tensiones son inherentes, a las relaciones entre los distintos actores frente a distintas metas de cada área y diversas necesidades organizacionales en los distintos niveles de la estructura.

Continúa diciendo que bajo este contexto, los tipos de conflictos son: Funcionales y disfuncionales.

Conflicto Funcional:

Es una confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. Por ejemplo, si se tienen dos departamentos que discuten en cómo alcanzar un

objetivo, ambos están de acuerdo con respecto al objetivo, pero no en cuanto a los medios para alcanzarlo. Si en las organizaciones no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios y la mayoría de los grupos llegarían a una situación de práctica inactividad.

Conflicto Disfuncional

Es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que esta alcance sus objetivos. La dirección debe tratar de eliminar los conflictos de este tipo.

Sin embargo Rahim (2010) advierte que un conflicto beneficioso se torna a menudo perjudicial. En la mayor parte de los casos es imposible el identificar con precisión el momento en que un conflicto funcional se convierte en disfuncional. Un nivel idéntico de tensiones y conflictos, que da lugar a que un grupo avance de forma saludable y positiva hacia sus objetivos, puede resultar perturbador y disfuncional en otro grupo (o incluso en el mismo grupo en otro momento).

El mismo autor comenta que la tolerancia de un grupo con respecto a las tensiones y conflictos también puede depender del tipo de organización a la que sirve. Los conflictos disfuncionales pueden afectar negativamente al rendimiento de personas, grupos y organizaciones así como a la efectividad en la implantación de la estrategia.

Enfocando el punto al conflicto disfuncional, Bidjerano (2009), menciona que en una empresa el conflicto interno es el principal enemigo para crear un ambiente colaborativo real dentro de la empresa.

Continuado el contexto del origen de los conflictos, una de las razones del conflicto dentro de una empresa es la ambición por el poder. Como hay un organigrama jerárquico que escalar, muchos quieren estar en el siguiente peldaño, diplomáticamente cueste lo que cueste.

Menciona que un factor positivo que impulsa a la colaboración es la diversidad en el mundo así como la necesidad de ser diferente. Sin embargo no menciona el cómo eliminar ese sentido de poder que crea normalmente el conflicto dentro de las organizaciones antes tal necesidad de colaborar para ser diferentes ante tanta competencia.

Pasando al orden de ideas del cómo manejar los conflictos Rahim (2010), menciona que las estrategias son: Integrando, Obligando, Dominando, Evitando y haciendo compromisos.

La estrategia funcional surge al usar más la integración, el obligando la disminución del evitar el conflicto y el querer dominar, esto depende mayormente del nivel de la capacitación y educación de los miembros del equipo.

Siguiendo con las metodologías en el manejo de conflictos Furlong, (2009), analiza un modelo para entender más sobre el conflicto en las organizaciones así como las posibles soluciones al cual le llama: Círculo de modelo de conflictos.

La metodología consiste en:

1. Categorizar las causas del conflicto.
2. Creación de un marco para diagnosticar y entender los hechos que producen el conflicto.
3. Ofrecer una dirección estratégica que pueda proponer una solución.

Desglosando la metodología consiste en analizar:

1. **Valores:** Definió los valores y creencias de las partes en conflicto, donde se responde a la pregunta ¿qué sientes, qué piensa de la situación y de la otra persona?
2. **Relaciones del pasado:** Hechos del pasado que conllevan a la negativa situación actual entre las partes.
3. **Variables externas a la compañía:** Por ejemplo recesiones que conllevan a la disminución de ventas o rentabilidad.
4. **Hechos o información de la cual parten los involucrados:** Generalmente ambas partes tienen información a medias o inexacta, o alguien tiene información distinta o más importante que el otro, y por último y la más grave de tratar, es que ambas partes tengan la misma información pero la interpretan cada quien a su modo.
5. **Problemas estructurales:** Recursos limitados, problemas de autoridad y estructura organizacional.

Comienzo de la creación de la estrategia:

1. Se parte de los datos y categorías de estructuras.
2. Se deben de alinear los intereses de los actores en el conflicto;
3. Uso de las intervenciones que se ha hecho:
4. Uso de la información y hechos obtenidos, estructura e intereses, gracias a la información que se obtuvo se tiene una comprensión más clara de lo que está causando el conflicto así como se tiene la idea de lo que se debe de hacer para salir del mismo de una manera constructiva

5. Estrategia en el uso de datos de los participantes: Hacer que cada actor exprese sus ideas pero ahora en base a datos o hechos que las respalden y después que cada uno explique las expectativas en un futuro de tales decisiones o propuestas y como afectarían a la compañía
6. Estructurando la estrategia: Hacer que las partes en conflicto sepan sus responsabilidades y deberes, que entiendan quien tiene qué responsabilidad y porqué se le debe de respetar así como su opinión y hacer que entren en una colaboración mutua en base a lo trabajado anteriormente
7. Hacer reuniones en base a los intereses de la compañía y hacer una propuesta que incluya los intereses y puntos de vista de los actores.

A esta metodología le falta integrar las variables que intervienen silenciosamente en el conflicto como lo es una correcta y justa evaluación de desempeño, análisis en la descripción de puesto que pase de lo individual a lo colectivo, etc.

Referente a este último punto de orientación colectiva, Pierce, Rubenfeld, y Morgan (1991), mencionan que la orientación colectiva modera las relaciones de pertenencia psicológica y el constructivismo organizacional llevando al compromiso individual de cada empleado mediante un cambio transformacional especialmente útil en tiempos difíciles.

Sin embargo también a esta metodología le falta la implementación de procesos innovadores en el trabajo diario que incrementen el sentido de propiedad y pertenencia del empleado hacia la empresa. Esta acción provoca en el empleado sentimientos de pertenencia que con lleva a empleados más constructivos y más dedicados a su labor. El empleado cuando tiene el sentido de propiedad y pertenencia lo impulsa a realizar actividades de innovación en su propio proceso de trabajo o en los que está involucrado, se siente con la obligación de reportar a otros empleados que hacen mal el trabajo.

Bajo el contexto de que el empleado se sienta como dueño y tenga pertenencia a la empresa para realizar actividades innovadoras es muy bueno; sin embargo, el que tenga el sentido de autoridad y responsabilidad de anunciar un error de algún compañero que esté haciendo algo mal, esto pudiese provocar conflictos laborales, decrecimiento en el clima laboral y hasta bullying laboral. Para esto se debe de tener mucho cuidado en tener los procesos de comunicación y sobre todo un trabajo de equipo donde exista un feedback entre ellos mismos, hablándose con hechos y evidencias evitando información informal así como sentimientos encontrados.

Además que dentro de la estrategia de toda empresa se debería insertar el estilo de integración y de obligar a resolver todo conflicto que surja dentro de la organización siempre y

cuando se eliminen las variables que las originan. No se puede dejar la resolución de las variables solo a la educación y entrenamiento. Es más una integración a la estrategia general de las variables que intervienen en el origen del conflicto para su solución. El modelo mencionado no incluye muchas variables que interfieren en la operatividad de la estrategia, supone un cambio transformacional porque los tiempos son difíciles; sin embargo en muchos casos es precisamente cuando los tiempos son difíciles cuando el clima laboral se hace intolerable entre gerente empleados y entre las mismas gerencias; todos cuidan sus espaldas para que no sean señalados para abandonar la empresa.

Referente a la relación de la variable de conflicto con la variable de descripción de puesto, AL-Shammeri (2014), menciona que el modelo de “Círculo de modelo de conflictos” debe de encontrar la relación entre las causas del conflicto organizacional con la ambigüedad en la responsabilidad del empleado, clima organizacional, presiones en el trabajo así como conseguir el compromiso de la gerencia en apoyar al empleado para conseguir los objetivos organizacionales.

Menciona también que existe una fuerte relación entre el conflicto interno y las variables de presión en el trabajo, ambigüedad en el rol del empleado así como el compromiso de la gerencia en la resolución del conflicto.

Por otra parte y haciendo una relación entre conflicto de la organización con la estructura organizacional de la empresa, Rantakari (2013), menciona la necesidad de la optimización en la estructura para mejorar el conflicto organizacional. Esto consiste en generar una estructura de toma de decisiones la cual agrega una dispersión de toma de información, una estrategia de comunicación entre las partes y después un juste en la toma de decisión; es decir, una estructura que genere la participación de empleado-gerente y empleado-empleado en lugar de centrar todo en el gerente.

En otro orden de ideas, existe un estudio específico entre las áreas de ventas y marketing realizado por Nermine Magdy y Atteya (2012), Dicho estudio se enfoca principalmente a la lucha latente entre las áreas de marketing y ventas en las empresas, lo cual impide que la estrategia se implemente al 100%. El conflicto en especial entre estas dos áreas, está documentado en los trabajos de Le Nguyen y Larimo (2011), Bobot (2010), Boros (2010) Jehn (1995) y Kim (2007) donde el conflicto se divide en: Conflicto de tarea y conflicto emocional (fricción entre personas).

La diferencia de metas entre áreas causan conflictos internos, muchas veces son cuestión de criterio de decisión, Rosenberg y Stern, (1971) donde esos criterios pueden de manera adversa afectar el logro de los objetivos de otra área, incrementando el conflicto interno organizacional (Frazier, 1983)

Siguiendo con el tema del conflicto entre las áreas de marketing y de ventas Frazier (1983), define como origen en la generación de conflicto disfuncional a la estructura organizacional del área de ventas y de la de marketing, y que básicamente se concentra en actitud y estructura. En lo referente a la estructura la causa raíz es que cada área tiene su propia meta y solo hacia ella se enfocan, así como el balance de poder afecta de igual manera.

En lo referente a la actitud, cuya fuente es el rol y su relación con los demás; el rol se define como una serie de expectativas de comportamientos que cada miembro de la empresa debe exhibir Etgar (1979), el conflicto bajo este contexto surge cuando las conductas son incongruentes con las expectativas de los roles, cuando las relaciones entre los participantes no están seguros de sus propios roles Etgar (1979), o incluso cuando o más participantes no están satisfechos con sus roles Frazier (1983), con el objetivo de minimizar este tipo de conflicto los gerentes deben de dejar bien definidos los roles, descripciones de puestos, y actividades.

La propuesta es la creación de un departamento de un área que sirva como mediador para la resolución del conflicto entre ambas áreas Channel Category Sales Development CCSD (2010).

Otras soluciones propuestas por Nguyen y Larimo (2011), son la de una estrategia de colaboración entre ambas áreas y otra más es una capacitación de todos los actores de ambas áreas. La metodología en la resolución del conflicto se divide en: Identificar las responsabilidades y deberes de cada área, Determinar el conflicto en sí mismo, División del conflicto en conflicto mayor (60% del total del conflicto), conflicto medio 40% del total del conflicto y conflicto menor el que sea el 10% del total del conflicto.

Sin embargo, una serie de juntas donde se enfrente a las áreas de marketing y de ventas no va a ser suficiente si no se corrige la variable de evaluación de desempeño departamental donde cada área es evaluada con distintos KPI's. Más aún, la división de tareas entre las 2 áreas es muy difícil de hacer ya que ambas están dentro de un proceso en común donde en mayor o menor grado comparten responsabilidades una y otra.

La mayor parte de acciones en las empresas para mejorar el conflicto es simplemente haciendo workshops o cambios de forma más no de fondo.

Falta también solucionar un problema entre áreas que es la "divergencia de objetivos", ya que cada área intenta cumplir su objetivo incluso sobre el objetivo general de la empresa, esta es una causa muy común de causa de conflictos organizacionales y como resultado el no poder implementar la estrategia al 100%.

Otros antecedentes de actitudes que contribuyen al conflicto es la estructura de incentivos, políticas, y procedimientos que gobiernan la actitud de cada persona, Tjthomas (1992), y. el entrenamiento de cada actor en su propia función.

Pasando a otro orden de ideas, una fuente normal, pero muy grave y difícil de manejar, que causa “conflicto organizacional” es el llamado stress laboral Christiana (2009), quien establece que el stress laboral surge de: Adquirir mayores responsabilidades, alta concentración de deberes, incremento de la productividad, escenario global competitivo, hasta la misma tecnología ocasiona que el recurso humano dé resultados más rápidos a lo que fue diseñado el proceso bajo el cual trabaja.

Menciona la misma autora que los efectos del stress laboral es la reducción de la habilidad más clara para pensar del empleado, provoca una disminución en la comunicación con los colegas, degradación en los equipos de trabajo y equivocación en la toma de decisiones.

Continúa mencionando que las 3 maneras de manejar el stress son:

1. Implementación de auditorías enfocadas a prevenir el stress.
2. Establecer estándares de stress dentro de la organización reconociendo que existe dicho elemento.
3. Dar a conocer a los empleados lo que el gerente espera de ellos para clarificar las metas.

Termina enfatizando que los procesos de trabajo bajo los cuales está desempeñando la labor el empleado, deben de ajustarse a la alta exigencia en rapidez y calidad de información que impone el uso de la alta tecnología. Hay procesos que no están diseñados para tan alta capacidad de reacción y el empleado es quien sufre las consecuencias.

Por último y pasando a un efecto del conflicto organizacional, el ausentismo, es el síntoma de un conflicto organizacional que no se ha tratado menciona Boz (2013), donde determina como causales del ausentismo las siguientes variables:

1. **Influencia del medio ambiente:** Oportunidades alternativas de trabajo.
2. **Características del trabajo:** Autonomía, ambigüedad del rol, conflicto del rol, sobre carga de trabajo, sentido de justicia, apoyo gerencial, mercado laboral interno, significado de la tarea, integración, paso, reconocimientos, rutina.
3. **Variables personales:** Motivación y afectividad en el trabajo. Barnes (1991) y Pfeffer (1998); señalan que el poner atención a las habilidades de los empleados así como al activo intelectual constituye la mayor ventaja competitiva contra la competencia.

El mismo autor Boz (2013), establece que el ausentismo se puede reducir con las siguientes acciones:

1. Que el área de recursos humanos tenga mayor interacción con el sindicato.
2. Rotación de puestos.
3. Enriquecimiento en las prácticas laborales.

Termina diciendo que la solución del área de recursos humanos para disminuir el ausentismo es:

1. Contar con un buen plan de carrera para los empleados, así como un plan de incentivos, entrenamiento, y promociones.
2. Sistemas flexibles de organización del trabajo.
3. Prácticas de compensación basadas en la habilidad y desempeño del trabajador.
4. Programas de participación de empleados y altos niveles de equipos de trabajo.
5. Contar con excelentes canales de comunicación.

2.2.4 Bullying laboral

El bullying laboral mencionan Razzaghian y Shah (2011), representa un comportamiento negativo persistente de una persona o grupo de personas hacia otra, o entre grupos, sea de manera abierta o encubierta, ocasionando un estado de stress emocional sobre el afectado o afectados, en incluso ocasionando afectaciones a la misma salud.

Continúan analizando que tal agresión es invisible y difícil de identificar, existiendo pocos trabajos que estudien el problema de una manera profunda.

Se presentan datos estadísticos duros referente al problema actual del bullying laboral, como el que el 37% de empleados en USA en el 2007 reportan ser víctimas de bullying laboral (encuesta por Zogby International, 2007) y el 60% de los empleados que han sufrido bullying tienen o tuvieron problemas de salud Leymann (2007); A las compañías americanas les cuesta el bullying alrededor de 64 millones de dólares al año (The Level Playing Institute, 2007). El 72% de casos de bullying laboral recae en los jefes (encuesta por Zogby International, 2007). El 57% de bullying laboral es hecha hacia las mujeres, y el 71% de estos casos el bullying es hecho por otra mujer (encuesta por Zogby International, 2007) .

2.2.4.1 Tipos de Bullying

De acuerdo con Muñoz, Munduate, Medina y Guerra (2007), los 2 tipos de bullying laboral son: Conflictos relacionado a la tarea diaria laboral (desacuerdos en puntos de vista, decisiones, ideas que tienen que ver con el trabajo diario) y los que están relacionados a la afectividad (conflicto con los valores o identidad del otro) (Jehn, 1994).

2.2.4.2 Origen del bullying

Pasando al orden de ideas del porqué surge el bullying en una empresa, Munoz, Munduate, Medina y Guerra (2007), mencionan que se tiene analizado la relación del Bullying con conflictos relacionales un alto poder posicional.

Otra teoría sobre el origen del bullying laboral según Isaac (2013), son varias, tales como el entorno económico que hace que las empresas reduzcan su fuerza laboral y los gerentes que se quedan optan por medios de amenazas a los empleados que quedan para conseguir lo subjetivos, la disminución de la influencia de sindicatos también interviene en el auge del Bullying porque ya no pueden los empleados ir con un ente conciliador ante malos tratos de los jefes,

Continúa diciendo que las leyes y políticas actualmente están más enfocadas a discriminación racial o acoso sexual, también que donde faltan más legislaciones es en temas de faltas a la dignidad del empleado.

Siguiendo este orden de ideas Muñoz (2008), establece los posibles orígenes del Bullying laboral como lo es clima social negativo, falta de control, alto trabajo competitivo, falta de liderazgo dejando a todos hacer lo que quieren.

El estudio se basó en las características de las personas que sufren Bullying laboral que son las menos extrovertidas, independientes, e inestables Coyne, Seigne, y Randall (2000); además tienen baja autoestima y sujetos a alta competencia social Matthiesen y Einarsen (2007).

La propuesta que da este trabajo es que el afectado se aleje del stress bajo el cual está siendo afectado.

2.2.4.3 Efectos del Bullying en el empleado

Se establece un sentido de urgencia el haber encontrado una consecuencia del trabajador que es afectado de bullying, con una reacción de restablecimiento de justicia y orden mediante prácticas deshonestas (Salin, 2003).

También se identifica como una de los efectos de insatisfacción laboral el bullying (Einarsen, 1999).

El empleado que está recibiendo bullying sufre de stress Mikkelsen y Einarsen (2001), ansiedad, presión alta, depresión, preocupación excesiva sobre el trabajo, e incluso intentos suicidas Namie, (2003); Mikkelsen y Einarsen (2002); Groeblinghoff y Becker (1996); (Kivimaki et al., 2003).

Otras consecuencias del bullying laboral son: falta de iniciativa, falta de concentración y alto sentido de inseguridad Leymann (1992); O'Moore, Seigne, McGuire, y Smith (1998) así como desmotivación, falta de creatividad, alto índice de errores en el trabajo y accidentes (Hoel, Sheehan, Cooper, y Einarsen, 2011, p. 130).

Siguiendo en este orden de ideas Muñoz, Munduate, Medina y Guerra (2007), mencionan que el resultado del bullying laboral para quien lo sufre es principalmente afectación a la salud y sentido de no afectividad, ocasionando problemas en los resultados del trabajo diario y obviamente interfiriendo en la optimización de la estrategia corporativa.

Por otra parte Leymann (1996); Vartia (1996); Zapf, Knorz y Kulla, (1996), analizaron que el bullying viniendo desde un gerente, es debido a un mal entendido del uso del poder empleando medios como privación de recompensas o medios de presión, sobre carga injusta de trabajo o amenazas de despido laboral.

Finalmente Razzaghian y Shah (2011), mencionan que el proceso de bullying laboral no tiene que terminar en conflicto, se puede dar simplemente ignorando a la persona, riéndose de ella, no se quiere hablar o escuchar a la otra persona críticas repetitivas del actuar laboral.

También se esparcen rumores, bromas pesadas o insultos repetitivos.
Reconoce el estudio que falta aún más estudios acerca del tema ya que es muy complejo.

2.2.4.4 Efectos del Bullying en la implementación de la estrategia

La forma de afectar el Bullying a la estrategia cae directamente en una reducción de la rentabilidad, incrementa el ausentismo e incluso interviene en la pérdida de clientes (Einarsen, Hoel, Zapf, y Cooper, 2003; Namie, 2003).

Las consecuencias para las empresas desde el punto de vista económico es una pérdida promedio anual de entre 30,000 a 100,00 dólares (Leymann, 1990).

Por otra parte Zapf y Gross (2001), indican que el no conseguir el objetivo estratégico dentro de la compañía, agrava el problema del bullying laboral ya que comienza un conflicto interno donde entre áreas e incluso, entre miembros de una misma área, echándose la culpa unos a otros.

Además de esto Razzaghian y Shah (2011), el Bullying laboral es también otro factor por el cual el empleado común se reusa a trabajar en equipo o compartir ideas innovadoras para maximizar los resultados de la implementación de toda estrategia.

2.2.4.5 Acciones para controlar el Bullying

La solución para la reducción del Bullying propuesta por Munoz, Munduate, Medina y Guerra (2007), es la creación por parte de la dirección un clima de soporte, donde los problemas puedan ser canalizados a áreas específicas brindando apoyo conciliador.

También en la solución del mismo problema, Rayner (1999) y Richman, Rospenda, Flaherty, y Freels (2001), mencionan que las técnicas de discusión abierta entre los actores o el hablar de la situación directamente con el agresor, en lugar de beneficiar perjudican a la situación.

Lo único que se recomienda al día de hoy es que el afectado evite lo más posible la interacción o el conflicto con el oponente. Algo que disminuye el Bullying es un buen clima laboral así como un buen liderazgo (Einarsen, Raknes y Matthiesen, 1994).

Hyung y DeFrank (2010), introducen un concepto donde la personalidad "proactiva" sirve mucho para conllevar y sobre pasar los efectos del Bullying.

El empleado proactivo a pesar del bullying laboral, siempre está buscando nuevas oportunidades o ideas, muestra iniciativa, toma decisiones y llega a acciones, y es perseverante provocando un cambio y comenzando nuevamente el ciclo (Bateman and Crant, 1993).

Sin embargo cuando las personas proactivas tienen problemas interpersonales como familiares, su desempeño disminuye (Harvey et al., 2006).

Este gran estudio, aunque aislado, se centra en la personalidad proactiva pero no menciona cómo se debe de integrar a la estrategia de la empresa acciones que: Fomenten la pro actividad y disminuyan el bullying laboral.

Contribuyendo a la solución del cómo tratar el bullying laboral Hanley (2011), propone prácticas restauradoras (que se basan en que el que hace el bullying entienda los efectos) pero esto a través de implementación de leyes que inviten a hacer esta acción, sin embargo esto dentro de un contexto social no es muy viable repetirlo en las organizaciones por cuestión de tiempo, recursos entre otras variables.

Isaac (2013) menciona que las soluciones para el bullying no son alentadoras, solo existe el área de recursos humanos para que el empleado en un momento dado vaya a levantar queja, pero si no sustenta el título de gerente alto, normalmente no se le apoya e incluso recibe represalias por la persona a quien fue a acusar. Además de que la función principal de recursos humanos es asegurar cumplir con los procesos normales del área (reclutamiento, selección, pruebas, contratación, etc.). Dentro de sus funciones no está definido tratar problemas de Bullying.

Por eso una alternativa que proponen Jiménez Pastor Sanz-Vergel y Garrosa (2013), es tener "mediadores" que funjan entre los afectados enfrentándolos a un dialogo directo y basado en hechos para disminuir el stress y comenzar con un periodo de nuevo comienzo.

Dentro de la dinámica se propone una metodología a seguir:

1. Hablar en tercera parte,
2. Apoyo del área de recursos humanos,
3. Mediación: Hecha por una persona que no sea gerente y
4. Arbitraje: Personas externas al grupo que funjan como árbitros.

Los mismos autores concluyen que la otra forma de resolver el conflicto es estar escalando el problema de nivel en nivel hasta que alguien le ayude. Ambas propuestas solo son medidas paliativas que no mejoran la raíz del problema y son propensas a repetirse con los mismos actores o con nuevos

Yamada (2014), establece una técnica para el manejo del bullying que es:

Comunicar a todos los empleados la directriz del respeto mutuo en base a una cultura laboral honesta, abierta y respetando la dignidad de los demás.

Educar a empleados y gerentes acerca de los distintos tipos de bullying y sus consecuencias. Implementar políticas orientada a valores, proceso e reforzamientos, intervenciones restauradoras y una educación especializada (Gary Namie, Workplace Bullying Insititute, 2003).

El mismo autor recalca otra técnica que es el observar a las áreas para ver cualquier síntoma de bullying como ausentismos, discusiones etc., otra es la comunicación entre el área gerencial y el sindicato,

Aquí el problema es que el 62% de empleados que levantan una queja en su organización son ignorados o son considerados que están exagerado la situación (encuesta por Zogby International, 2007). Por eso no son suficientes ni las políticas ni la educación y ni mucho menos una simple comunicado corporativo en contra del bullying. Se deben de incluir otras variables que incentivan al bullying.

Las últimas soluciones propuestas para tratar el problema del Bullying es que la compañía comunique a sus colaboradores que el bullying no es aceptado así como el que tenga la compañía un área de quejas Felblinger, (2011) y que el empleado no tenga miedo a represalias por reportar las injusticias recibidas Pearson y Porath (2005),.... ¿será esto suficiente para solucionar el problema?

La pregunta es:

¿Cómo se puede implementar un *Balance Scorecard* o un sistema de calidad como peldaños de una estrategia, si se tiene en mayor o menor grado bullying laboral que afecta a dicha implementación?

Esto no es contemplado por la mayoría de las herramientas de estrategia tanto en instituciones públicas como privadas. Otra pregunta muy importante es: ¿Cuál es la diferencia entre bullying y no bullying laboral cuándo surge un problema entre áreas, donde existen medidas de “castigo” o “severa llamada de atención” y comienza un “defenderse y/o echarse la culpa unas a otras”?; la línea es muy corta, casi imperceptible ya que cuando el problema entre áreas surge, el “acoso” ente ella mismas es muy alto y muchas veces ocasionan los efectos mencionados como falta de creatividad, desmotivación, incluso llegan a alterar la salud. Una de las causas principales del bullying a eliminar es la “disparidad de poder dentro de la organización”, el tener una responsabilidad no implica ejercer poder sobre los otros, más bien es un coach que se debe de proporcionar a los subalternos y que se sientan apoyados en todos momento.

En realidad no se está atacando las variables que originan el bullying (poder y problemas relacionales), el soporte que brinda la dirección es solo una medida paliativa, se debe más bien crear una estructura que elimine el sentido de poder dentro de la organización así como una mejora de procesos entre áreas junto con modificaciones a la estructura de descripción de puesto donde el empleado y gerente son evaluados en base a resultados de trabajo en equipos. Otra variable a integrar en la solución del problema es la sistematización de la evaluación de desempeño donde no solo el único evaluador sea el propio gerente sino que una tercera parte esté involucrada. Por este medio, el empleado podrá subir en línea su actuar diario cuando él considere en base a evidencias que suba al sistema, que sus acciones están contribuyendo a los objetivos de la empresa. De este modo al ocurrir un posible conflicto, se tendrán las evidencias para proteger a la persona en cuestión.

Muchas veces mencionan Aquino y Byron (2002), que el bullying laboral surge como un “desconocimiento del otro”, una exageración de las debilidades del otro, o una falta de “tolerancia a las diferencias del otro”; otras más, simplemente por el poder que se quiere tener dentro de la empresa y se aplican estas técnicas para poder tomar el control.

Hay que tomar en cuenta que el aumento de la competitividad externa a la empresa ejerce una presión interna que puede crear cierto grado de bullying ante la incapacidad de la organización para reaccionar de manera creativa, innovadora y ofreciendo un valor único a sus clientes; a falta de lo anterior, muchos miembros de la organización comienzan a hacer presión

por mejorar los resultados (sea jefe hacia el colaborador o colaborador de un área hacia el otro de otra área) de una manera amenazante producto muchas veces de la frustración al no saber cómo reaccionar ante los cambios de la competencia externa o ante una contracción de mercado que ocasiona caída en ventas. Ante esta situación un gerente normalmente prefiere recorte de personal para demostrar que está aplicando medidas atinadas ante el problema, disfrazando su actuar con un exagerado “pobre desempeño del empleado o mala actitud” (Aquino y Byron, 2002).

2.3 Variables que influyen en la aplicación de la estrategia

Con el objetivo de entender mejor cuales variables intervienen en la implementación de la estrategia, se han agrupado en 2 conjuntos:

- a-. Variables que pertenecen al grupo de “factor humano”
- b-. Variables que pertenecen al grupo de “diseño organizacional”.

La relación y forma en que interactúan ambos grupos de variables es muy complejo, especialmente el que pertenece al “factor humano”.

Se describen los estudios en relación a ambos grupos de variables así como el tipo de relación que tienen y su efecto en la implementación de la estrategia.

2.3.1 “El factor humano dentro de la organización”

Con el fin de alcanzar el desarrollo de la implementación de la estrategia, Obeid , Waleed y AL-Awawdeh (2011), las empresas esencialmente dependen del recurso humano como el factor crucial de dicho éxito Abbas, (2003); El factor humano es el eslabón más importante en los factores de producción que afectan el desempeño al-Smadi y al-Rawashdeh (2009); El compromiso del empleado por su organización influye en gran medida en la aplicación y efectividad de la estrategia de la empresa (al-Ofi, 2005).

La responsabilidad social de la empresa menciona Awawdeh (2011), comprende la estructura organizacional, políticas administrativas y cambio e innovación. Se encuentra que la estructura organizacional sí tiene un efecto determinante en el comportamiento y compromiso de los empleados el cual se enfoca al estilo de trabajo en equipo y a la provisión de canales abiertos de comunicación entre los gerentes y empleados.

De ahí la necesidad de analizar las variables que componen el “factor humano” y “el diseño organizacional” de manera aislada.

2.3.1.1 Motivación del empleado por implementar la estrategia

Los estudios hechos por Mohanan, Sequeira y Senthil (2012), indican que cuando un empleado está motivado, aumenta su compromiso para con la organización para la implementación de la estrategia.

Continúan diciendo que los factores comunes de motivación son: Sentido de logro, reconocimiento, disfrute del trabajo, oportunidades de promoción, sentido de responsabilidad, y crecimiento personal.

Se limitan a decir que existe una relación entre estas variables con la motivación, pero no mencionan el cómo modificarlas para aumentar la motivación del empleado y asegurar así la implementación de la estrategia en un 100%.

Para reforzar la relación entre motivación y compromiso organizacional Liu y Zhou (2011), investigaron que los empleados comprometidos con la organización se caracterizan por ser leales, productivos y se identifican con las metas organizacionales así como con los valores de la empresa.

Por definición el compromiso es un estado emocional que une al empleado con la organización aceptando los valores de la misma así como el deseo del empleado por seguir perteneciendo a dicha empresa (Porter 1974).

Los estudios de Liu y Zhou (2011) relacionaron la variable de motivación con la de compromiso. Mencionan que cuando se consigue el compromiso del empleado, automáticamente se incrementa la motivación y que la forma de conseguir el compromiso del empleado es por medio de factores motivacionales más que por un pago de salario.

No especifica el estudio como crear dichos factores motivacionales, solo pone el dinero pero de manera limitativa.

Terminan diciendo Liu y Zhou (2011) que existen otras variables que consiguen el compromiso como el buen clima laboral, la ausencia de bullying, el reconocimiento por las tareas desarrolladas, el poder libremente participar con ideas innovadoras sin que otros se aprovechen de dicha creatividad etc.

Por su parte Arnold (1991), menciona que el nivel de satisfacción laboral depende de oportunidades de carrera, clima laboral, trabajo en equipo y retos laborales

También que las variables más importantes en la motivación diaria del empleado es que la organización logre que: El empleado aprenda nuevas cosas en el lugar de trabajo y no venga solo porque le paguen un salario, se le dé más responsabilidad; reconocimientos y promociones; programas de entrenamiento, liderazgo motivacional y de apoyo por parte de los líderes, que los involucren en la toma de decisiones, buen ambiente laboral, alta interacción con sus superiores, actividades de construcción de equipos de trabajo.

No menciona el cómo la estructura debe de ser modificada para apoyar la variable de que se le otorgue mayor responsabilidad.-

Tampoco menciona cómo debe de ser ese programa de reconocimientos y promociones, ni cómo deben de ser los programas de entrenamiento y tampoco cómo debe de ser ese liderazgo

Siguiendo el mismo orden de ideas del cómo un empleado comprometido ayuda a la implementación de la estrategia, los trabajos de Markos y Sandhya (2010), reconocen que un empleado comprometido con la organización ayuda a que los objetivos de la misma sean superados.

Continúan diciendo que no es suficiente que la compañía vaya por un Total Quality Management (**TQM**) o un Business Process Reengineering (**BPR**), sino se consigue el compromiso de los empleados, no se puede optimizar los resultados deseados.

Mencionan que para provocar dicho compromiso se debe de trabajar con el empleado en materia de satisfacción laboral y sentido de identidad.

Si bien mencionan la relación de estas variables con la motivación, no dicen cómo se debe de cambiar la satisfacción laboral y como se llega a ese sentido de identidad.

Los trabajos de Penna (2007) crean una especie de pirámide tipo Maslow para el compromiso de un empleado: En la base se tiene las necesidades de pago de salario y beneficios, después sigue el que el empleado quiera desarrollar oportunidades, después posibilidad de promoción, y luego el desarrollar un estilo de liderazgo. Por último desarrollan sentido de pertenencia y valores hacia la empresa.

Pero precisamente el buscar esa “posibilidad de promoción”, hace que el empleado le dé prioridad a conseguir su meta que la implementación misma de la estrategia.

En este punto The BlessingWhite (2006) hizo una encuesta donde encontró que el 60% de empleados quieren oportunidades de crecimiento dentro del organigrama para estar satisfechos y comprometidos. La pregunta es: ¿Y si la estructura organizacional no puede acobijar tantos ascensos, que pasa con los empleados que no pueden ascender?, No se describe ninguna acción para tratar este punto.

Por su parte el Institute of Employment Studies Robinson (2004), menciona que el factor crítico para conseguir el compromiso de un empleado es el sentirse valorado e involucrado en toma de decisiones, es la extensión por medio de la cual los empleados se sienten apoyados para expresar sus ideas así como la organización se preocupa por su salud y bienestar.

La estrategia de crear compromiso analiza Robinson (2004), consta de 10 pasos:

- 1-. Contratación efectiva de nuevos aspirantes junto con un buen curso de inducción para eliminar falsas expectativas así como retener a los mejores empleados.
- 2-. Compromiso del líder de la empresa para hacer una realidad dicha estrategia de compromiso.
- 3-. Tomar en cuenta a los empleados ante las decisiones importantes.
- 4-. Dar libertad a los empleados para experimentar nuevas formas de trabajo.
- 5-. Asegurarse que los empleados tengan todos los recursos para efectuar su trabajo.
- 6-. Brindar la capacitación apropiada.
- 7-. Contar con un fuerte sistema de retroalimentación.
- 8-. Otorgar más incentivos y beneficios económicos o no económicos a los mejores empleados.
- 9-. Construir una distintiva cultura corporativa donde valores y objetivos de las sugerencias están alineados a todas las secciones de la empresa.
- 10-. Enfoque en los empleados con alto desempeño.

Se deben de eliminar los factores que impiden el compromiso además del decálogo arriba visto, como lo es la eliminación del trabajo individualista orientado al trabajo en equipo, modificación de la evaluación de desempeño donde no solo sean razonables por la parte funcional que le toca al empleado, sino más bien debe de sentirse involucrado y como responsable del proceso dentro del cual corre su actividad departamental.

Por otra parte, en sus estudios Hamid (2012) investiga que el compromiso organizacional es una actitud del trabajador, dicha actitud es influenciada por diferencias culturales.

Continúa diciendo que la división de los tipos de compromisos basados en la motivación del individuo son 3:

1. Compromiso basado en el grupo: Son aquellos que su autodefinición está basada en la pertenencia a un grupo donde respeta normas establecidas; La identidad colectiva de un empleado lo motiva continuamente a autoevaluar su contribución al grupo que pertenece Johnson y Chang (2008), interviene un desarrollo de conexiones morales y afectivas.
2. Compromiso basado en la asociación: Es la identidad relacional con otros Andersen y Chen (2002), su auto identidad es afectada por los individuos que lo evalúan Johnson y Chang (2006), esta identidad relacional cultiva compromisos normativos

donde el empleado se compromete con los resultados con su jefe para recibir una retribución económica o salario.

3. Compromiso en base a intereses personales: Son empleados con identidades individuales donde se ven ellos mismos distintos a los demás, ellos están más bien comprometidos consigo mismos a cumplir sus propias metas personales dentro de la compañía así como conseguir su propia satisfacción. El compromiso prevalece hasta que la organización le cumpla sus expectativas económicas o de poder (Johnson y Yang, 2010).

De lo anterior se desprende que mientras el diseño organizacional haga que el empleado esté en una continua “lucha” por ascender dentro del escalafón, el punto 1 de “compromiso basado en el grupo” es difícil de cumplirse porque siempre va haber una lucha interna por el ascenso.

En el “compromiso basado en la asociación”, el día en que ya no le llene al empleado el salario o bono, existe la posibilidad de que deje de estar interesado en la aplicación de la estrategia por no conseguir más a cambio. Ya lo menciona el autor que la base de este compromiso, el “dinero”.

El autor entonces no menciona el cómo hacer que el empleado implemente la estrategia en el punto 3 “compromiso en base a intereses personales”, aquí sino consigue nada a cambio, no estará interesado en participar en dicha implementación.

Continuando con las variables que intervienen en la motivación de un empleado, el estudio de Mohanan, Sequeira y Senthil (2012), encuentra que los empleados están más motivados cuando: Se les da trabajos retadores, oportunidades de crecimiento, excelentes paquetes de compensaciones buen ambiente laboral.

Por otro lado la ubicación del lugar de trabajo poco afecta la motivación para la variable de subgrupos demográficos. Los subgrupos de edad dan diferente importancia al tema de seguridad laboral, ambiente laboral y retos. Los empleados jóvenes están interesados más en paga, seguridad laboral, crecimiento y un trabajo interesante, mientras que los empleados con experiencia y pasados de los 50 años, le que es importante es la seguridad laboral, planes de retiro y beneficios económicos. Las mujeres prefieren un mejor balance de vida - trabajo como ubicación de su trabajo con respecto a su casa, y ambiente laboral, esto más importante que el mismo dinero; mientras que en los hombres el dinero y el paquete de compensaciones es muy importante (Mohan, Sequeira y Senthil, 2012).

No mencionan sin embargo como integrar un sistema de motivación integral basado en la descripción de los subgrupos que mencionan.

Solo estudian el hecho de que existen los subgrupos pero no el cómo motivarlos dada la gran diversidad de intereses.

Continuando los estudios que hay relacionados al cómo motivar al empleado para implementar la estrategia de la organización Hopper (2000), establece una fuerte relación positiva entre el sistema de compensación y el desempeño como variables cruciales en la implementación de la estrategia.

Menciona que un buen sistema de compensación que crea valor en la empresa provocando:

1. Mejora en la motivación de los empleados.
2. Promueve la productividad entre los empleados.
3. Moviliza conocimientos valiosos mediante la descentralización de funciones.
4. Ayuda a reducir la oposición al cambio organizacional.

Sin embargo, este estudio solo se limita a establecer que existe en realidad una relación entre el sistema de compensaciones y el desempeño del empleado como ejes centrales en la implementación de la estrategia, pero no menciona cómo debe de ser ese sistema de compensación, ni cómo debe de ser ese sistema de evaluación de desempeño para motivar realmente al empleado a implementar al 100% la estrategia..

La modificación de compensaciones no asegura la implementación de la estrategia sino va acompañado con una correcta evaluación de desempeño grupal, mejoramiento de los procesos de trabajo entre áreas y nueva teoría de escalafón, ya que la estructura piramidal actual obliga a los empleados a confrontarse por querer llegar todos al nivel siguiente.

Por otra parte y relacionando el liderazgo con la parte motivacional para incrementar la aplicación de la estrategia Papalexandris y Galanaki (2008), identifican las similitudes de las prácticas de liderazgo entre los emprendedores y los CEO's de las compañías para motivar a sus empleados.

Definen un CEO como aquel quien da dirección, visión e identidad a una organización.

Encontraron 2 dimensiones:

1. Ser un buen mentor o gerente (líder que genera confianza, comparte el poder y es un muy buen comunicador).
2. Contar con una visión articulada (ser inspirador, decisivo, fuente de información confiable, orientado al equipo de trabajo, y humanos).

Este estudio es limitativo a un líder, sin embargo no menciona qué debe de cambiar el líder en las variables como evaluación de desempeño, estructura organizacional para eliminar el deseo de sobresalir unos a costa de otros todo por ascender el escalafón del organigrama.

Continuando el análisis de liderazgo y la motivación Zaman, Kayathry, Veerapandian y Yu (2011), establecen que los gerentes no deberían poner solo atención a la cultura organizacional como lo es la capacitación, premios, trabajo en equipo y comunicación, sino también asegurar la alineación entre sus empleados y un aceptable ambiente de trabajo.

Se basa en que la cultura organizacional empata con las necesidades de los empleados y aspiraciones de carrera Ooi y Arumugam (2006); La propuesta es que los aspectos de la cultura organizacional como entrenamiento, premios, trabajo en equipo y comunicación, deben ir encaminados en mejorar el ambiente laboral del empleado.

Solo establece este estudio una relación entre la cultura organizacional con el compromiso del empleado, más sin embargo, no especifica que áreas y que variables se deben de trabajar para eliminar las barreras propias de todo compromiso del colaborador.

En otro orden de ideas, otra fuente de motivación para el empleado es la autoconfianza.

Los estudios de Cherian y Jacob (2013), establecen la existencia de una influencia de la autoeficacia (la cual es la tarea basada en la autoestima Carson (1997)), en el desempeño de los individuos en el lugar de trabajo, originando una motivación y mejora en la implantación de la estrategia dentro de la organización.

El estudio continuo mencionando que lo que puede deteriorar la relación del auto eficacia con el desempeño es la complejidad de las tareas y el ambiente laboral.

Para remediar lo anterior se debe de:

1. Proveer a los empleados con detalles relevantes de las tareas asignadas al empleado, esta acción permitirá al empleado tratar la tarea por más compleja que sea.
2. Los gerentes deben de explicarles a los empleados las habilidades técnicas requeridas para desarrollar el trabajo.
3. Los gerentes deben de mantener el ambiente laboral lejos de distracciones físicas las cuales inducen a pensamientos negativos, stress psicológico y reducción del espíritu del equipo de trabajo entre los empleados al mismo tiempo que deben de otorgar capacitación hacia la complejidad de tareas.

Falta sin embargo integrar en la estrategia general de la empresa una cultura de desarrollo del auto eficacia entre todos los colaboradores donde más que un curso, debe de integrarse a los

procesos diarios de trabajo. Falta explicar cómo se crea el autoeficacia ya que solo se limita a establecer una relación con el desempeño del empleado y su motivación.

También el problema con la autoconfianza es que muchas veces el individuo tiene escasa comprensión de sí mismo, más aun, el mismo individuo cambia constantemente al cambiar sus metas así como cambia su entorno el cual muchas veces define las recompensas alcanzadas y las no alcanzadas, y de igual forma necesita estarse conociendo de manera continua, pero no sabe cómo hacerlo.

Si bien es cierto que no se puede esperar a ver que los individuos se auto motiven, se debe crear una estrategia corporativa donde la autoconfianza del empleado se incremente día a día con el fin de superar los objetivos corporativos.

Se debe integrar estas dinámicas a una estrategia integral de variables donde no solo la dinámica de autoconocimiento sea la fuente de motivación, ya que para lograr una verdadera motivación hay que integrar y modificar variables tales como sistemas de recompensas, evaluación de desempeño, mejora de procesos entre áreas, entre otras.

2.3.1.2 La inteligencia emocional y su relación con que los empleados se comprometan con los objetivos de la empresa

En sus investigaciones de inteligencia emocional y su influencia en el logro de objetivos por parte de los empleados Guillen y Florent (2011), definen “inteligencia emocional” como la capacidad para regular apropiadamente las emociones de sí mismo así como monitorear la de otros. La inteligencia emocional usa información objetiva para guiarse así mismo en pensamiento y acción.

Continúan mencionando que el desempeño laboral que es una variable de la implantación efectiva de la estrategia depende grandemente de la efectividad del liderazgo que emplea la inteligencia emocional.

Otra definición de inteligencia emocional la analizan Rangriz y Mehrab (2010), donde significa el conocer los propios sentimientos así como el de otros.

Establecen que la inteligencia emocional tiene mucha relación con el compromiso organizacional y el desempeño del empleado; siendo la inteligencia emocional una variable independiente y el compromiso organizacional y desempeño del colaborador son mutuamente dependientes.

También como una definición alternativa Salovy y Mayer (1990), proponen que por inteligencia emocional se debe de entender a la habilidad que tiene un individuo de ser consciente de sus propios sentimientos, estar consciente del sentimiento de los demás, diferenciarlos entre ellos mismos y usar esa información como guía de comportamiento y pensamiento; es la

evaluación y expresión de la emoción, la regulación de la emoción y el uso de emociones en la toma de decisiones.

Por otra parte Goleman (1995) categoriza a la inteligencia emocional en 5 partes:

Auto conciencia: es el estar consciente del porqué de las emociones, maneras de ser, impulsos que se experimentan; así como el efecto sobre los demás. Auto regulación: es la habilidad de controlar las emociones e impulsos, permaneciendo en calma ante situaciones volátiles. Motivación: es la habilidad de permanecer enfocado a las metas y objetivos personales a pesar de los tropiezos, operar a la esperanza del triunfo que al miedo al fracaso. Empatía: habilidad de entender los sentimientos transmitidos a través de mensajes verbales o no verbales para proveer un apoyo emocional a otra gente cuando lo necesite así como entender las relaciones entre las emociones y el comportamiento. Habilidades sociales: es la habilidad para tratar con problemas con los demás sin degradarlos, es el no permitir que los sentimientos negativos de otros interfieran con la colaboración y manejar conflictos afectivos con tacto y diplomacia.

Continúa analizando que el desarrollo de la autoconciencia de los supervisores esta positivamente asociada con su auto regulación, empatía y habilidades sociales; así como el auto regulación está positivamente asociado con la empatía y habilidades sociales; la empatía y habilidades sociales están positivamente asociadas con la motivación. Finalmente la motivación está positivamente asociada con el uso de la estrategia de resolución de problemas con los subordinados.

Muy pocas compañías integran como parte fundamental de su estrategia la inteligencia emocional, por lo menos a su cuerpo gerencial.

Falta que se rompa el paradigma que los cursos de inteligencia emocional es responsabilidad del área de recursos humanos y sea solamente una dinámica.

Más bien las organizaciones deberían proveer el aprendizaje y la mejora en competencias emocionales esenciales de puestos específicos.

Esto traería como consecuencia una resolución de problemas entre áreas más rápidamente, ahorro de costos "ocultos" (costo no contable pero que le resta a la utilidad de la empresa como por ejemplo tiempo tardío en la resolución de conflictos entre áreas o entre personas).

Muchas veces se insiste en contratar cuerpo gerencial con alta inteligencia emocional, ¿pero si no hay mucho en el mercado laboral con esta característica?; más bien se debe impartir cursos a los empleados que ya están dentro de la compañía, en fin, todos deben de merecer una segunda oportunidad.

Es una base segura que el impartir inteligencia emocional al cuerpo gerencial detona en lo subordinados acciones atinadas en la resolución de conflictos. Por esto en la estrategia general

de la empresa, se debe dar una prioridad al desarrollo en primera instancia, de la inteligencia emocional en el cuerpo gerencial para luego transigirlo a los empleados. El costo beneficio resultará a favor de eliminar pérdidas ocultas de recursos económicos, en tiempo y en personal al resolver conflictos de manera más rápida y sobre todo eficiente.

Dentro de este contexto de relación inteligencia emocional, gerente y empleado, Anand y UdayaSuriyan (2010), mencionan que la inteligencia emocional en los líderes no solo tiene beneficios dentro de la empresa sino también en su vida personal. Cuando un líder desarrolla la inteligencia emocional en sus gerentes directos, éstos actuarán en consecuencia hacia sus subordinados teniendo una visión más completa de sus propios grupos.

De hecho asevera Webb (2011), existe una relación entre el cómo la actitud del líder puede influir en el compromiso del empleado así como el impacto de la inteligencia emocional del empleado en sus acciones y actitudes.

El mismo investigador encuentra que el manejo de las diferentes situaciones laborales con inteligencia emocional por parte de los gerentes, logra no solo la resolución de conflicto con el empleado, sino también satisfacción laboral, compromiso, incremento de desempeño, motivación, reducción de ausentismo y rotación de personal, y lo más importante, ayuda a la implementación correcta de la estrategia (Rosenthal, 1977).

La compañía debería evaluar la inteligencia emocional de sus gerentes la cual tiene un alto impacto en el compromiso del trabajador. De la parte de inteligencia emocional, lo que más influye en el empleado de su gerente es la parte emocional y auto control.

Si bien es cierto que hay múltiples variables que intervienen en la aplicación efectiva de toda estrategia, la inteligencia emocional en el cuerpo gerencial es una de las más importantes. Falta darle una prioridad en la definición de la estrategia de toda empresa a este punto para capacitar al cuerpo gerencial.

Si bien es cierto que no solo la inteligencia emocional es lo importante en un líder ya que existen otras variables como integridad, inteligencia, visión, conocimiento de la industria etc.; el faltante de la inteligencia emocional puede a mediano plazo erosionar la efectividad de la implantación de la estrategia por medio de la desmotivación y falta de identificación con los objetivos de la empresa por parte de los mismos gerentes medios y aún más en los empleados.

Siguiendo con la importancia del liderazgo de los gerentes con la inteligencia emocional en la aplicación de la estrategia Khalili (2011), establece la existencia de una alta relación entre la inteligencia emocional y el incremento en el compromiso organizacional.

Menciona que existe una fuerte y positiva influencia del auto administración y de un sentido social como las dos competencias de la inteligencia emocional en empleados que se comprometen con los objetivos de la empresa. Mientras un individuo tenga mayor inteligencia

emocional, podrá comunicar mejor sus ideas, metas, y propósitos de una forma interesante Goleman (1998), además que la inteligencia emocional está relacionada a habilidades sociales necesarias para el trabajo en equipo (Mayer y Salovey, 1997).

Por otra parte los líderes con inteligencia emocional tienen una influencia tal en la definición de objetivos con el equipo de trabajo que impacta al equipo de trabajo ocasionando un aumento en su compromiso para la organización (Cherniss, 2001). También la inteligencia emocional en los empleados les ayuda mejor a enfrentar los cambios externos de la compañía (Bar-On, 1997).

Una opinión opuesta a lo anterior por los investigadores Kilduff, Dan y Menges (2010), es que la inteligencia emocional puede ser un medio de manipulación para conseguir los propios intereses (Antonakis, 2010).

Mencionan también que la realidad es que en muchas organizaciones se forma un campo de batalla donde los individuos se esfuerzan para obtener promociones, premios, recompensas, así como reputación como personas con un alto desempeño. En el camino hacia esos objetivos, las personas muestran distintos comportamientos que van desde los más admirables como los que manipulan a otros.

En sus investigaciones Mayer (2001), menciona que existen individuos que tienen un alto grado de inteligencia emocional que pueden manejar sus sentimientos en formas negativas para manipular, controlar y explotar a otros. Por otra parte, en organizaciones donde se enfatiza una cultura de estatus, poder, y competencia, el objetivo del ego es el objetivo más importante para un individuo, incluso más que la propia estrategia de la empresa Lewis, (1944); Otros gerentes con un alto grado de inteligencia emocional, usan el "silencio" para crear miedo o controlar a sus empleados (Kish-Gephart, Detert, Trevin y Edmondson, 2009).

Continúan mencionando Kish-Gephart, Detert, Trevin y Edmondson (2009), que existe la posibilidad que líderes con un alto grado de inteligencia emocional puedan usar sus habilidades para crecer dentro de la organización a expensas de otros.

Recalcan que también existe la probabilidad que individuos de un alto grado de inteligencia emocional contra los que tienen un bajo grado, puedan beneficiarse dentro de las organizaciones para sí mismos y no propiamente para asegurar la prosperidad de la empresa o implementar de manera efectiva la estrategia. Pueden enfocarse a la detección de emociones en otros, pueden disfrazar y expresar emociones para ganarse a la gente, puede manipular las emociones de otros, puede controlar la comunicación cargada de emociones.

Sus investigaciones se extienden a que la manipulación de emociones de otras personas sigue normalmente el siguiente camino:

- 1- Disfrazar y expresar las emociones de uno para ganancia personal (tienen la habilidad de esconder su enojo, competitividad, orgullo, ansiedad y otras emociones generalmente generadas por las interacciones organizacionales; así como tienen la habilidad de controlar y regular las emociones de otros).
2. Agitar y moldear las emociones de otros a través de dar sentido a las cosas y atribuciones erróneas.
3. Control estratégico de información cargada de emociones (ponen atención a la entonación de voz, expresión facial y gestos no verbales).

Siguiendo el orden de las ideas de las desventajas de que un líder emplee la inteligencia emocional para conseguir sus propios fines, mencionan Magee y Galinsky (2008), que existen muchos gerentes que utilizan la inteligencia emocional para explotar al máximo las cualidades de sus empleados estrella para seguir ostentando el poder pero esto no implica que el gerente sea el de las ideas innovadoras, simplemente en forma astuta e inteligente explota a sus empleados sin aportar él nada significativo, no pasa de ser un administrador de recursos humanos, seguidor fiel a las políticas donde jamás participaría en su flexibilización y presupuesto.

En otro orden de ideas, la inteligencia emocional de un gerente contagia a sus subordinados, si el gerente no tiene mucha inteligencia emocional y acostumbra a exteriorizar negativamente sus emociones con enojo hacia otras áreas, es muy probable que el subordinado repita dichos patrones (Brown, 2005).

Es un hecho que existen las personas astutas que en lugar de preocuparse por que la empresa crezca, se preocupan por crecer ellos mismos aunque ésta no lo haga. Por eso falta el controlar otras variables para canalizar a este tipo de individuos y no tengan una meta aspiraciones ascendente, sino más bien hacia los lados; esto se consigue cambiando varias variables dentro de la organización.

La forma en que están diseñadas actualmente las estructuras dentro de las empresas induce a este tipo de acciones, e incluso el diseño tradicional de las estructuras crean rivales internos entre empleados por conseguir el bono o el ascenso, esta variable del diseño organizacional es una de las principales causas que impiden la implementación correcta de la estrategia sin importar qué herramientas se estén empleando hablese de un *Balance Scorecard*, o un ISO 9000.

Finalmente, analizando la relación inteligencia emocional – empleado, Klein (2014), ha hecho investigaciones de todos los individuos que han logrado un éxito determinado.

Este tipo de personas se auto administran determinadas habilidades para conseguir el éxito. Entre ellas tienen distintos grados de inteligencia, pero lo más importante no es la existencia de la misma inteligencia de cada uno sino la habilidad de cuando y como se van a aplicar a la vida

diaria, así el cómo van a administrar sus talentos y habilidades donde son fuertes y por último el cómo son percibidas por otros y como se adaptan al medio ambiente que les rodea.

En muchas compañías la estrategia que se tiene en la contratación de personal muchas veces se basa, o tiene un gran peso, el grado de inteligencia del individuo.

Se debe de romper con este paradigma. La estrategia corporativa en materia de recursos humanos debería centrarse primero en contratar y en desarrollar al personal que ya se tiene, en la administración de las fortalezas que cada individuo tenga juntando después una estrategia para el desarrollo de una inteligencia colectiva más que individual.

El que tenga un individuo un alto grado de inteligencia en determinados campos específicos, no implica su madurez emocional ni tampoco el grado en que administra sus fortalezas. Esto debe de estar integrado a un plan estratégico de colaboración en equipo, ya que actualmente el hecho de explotar o administrar para sí mismos dichas fortalezas cae en el individualismo el cual mina la optimización en los resultados y objetivos de la empresa a que si se diera este fenómeno a nivel grupal.

Se debe de diseñar la estrategia para que los empleados administren sus fortalezas con el fin de hacer sinergia con la de otros, creando un efecto de optimización de las mejores fortalezas en grupo. Además que las 2 teóricas de inteligencia (evaluación matemática, verbal y lógica con la de inteligencia emocional) aseguran que el empleado sepa manejar las situaciones maduramente, muchas veces en beneficio propio pero no asegura que las maneje pensando en el resultado global dela empresa y en el trabajo genuino de equipo con sus colaboradores. La estrategia general de recursos humanos no solo debe integrar estas variables sino más bien las que son barreras para que se trabaje en conjunto para el alcance de objetivos de la empresa y no solo para el alcance de objetivos particulares, para esto, la misma estructura debe de modificarse vs la actual.

2.3.1.3 Indagación apreciativa

Enfocando la relación de la estrategia con el cambio externo, Bello (2013), desarrolló una investigación en el campo de la indagación apreciativa como base para la adaptación al cambio externo.

Menciona que la indagación apreciativa fue desarrollada por David L. Cooperrider ofreciendo un marco alternativo para el liderazgo del cambio, a través de un énfasis en:

a-. Apreciar:

Valorar, el acto o la acción de reconocer, afirmar fortalezas, el éxito y el potencial.

b-. Indagar:

Investigación y dialogo. El acto de explorar y descubrir haciendo preguntas.

Termina diciendo que la relación de la estrategia con la indagación participativa es una planificación participativa. Donde todos participan en el cambio mediante un compartir de ideas positivas referente al futuro de la organización.

Por su parte Andrus (2011) enfoca la indagación apreciativa con el cambio y la misma estrategia en base a que una organización es una red compleja de interconexiones que existe en un delicado balance una con otra. La propuesta se enfoca en los elementos críticos necesarios para asegurar una organización sustentable y en continuo crecimiento. Se basa que todo significativo cambio en el negocio puede usarse como catalizador para realinear y crecer la productividad de la compañía.

El modelo tiene como base: Cultura positiva (donde los líderes escuchen, acepten feedback, permitan el crecimiento cambien para satisfacer las necesidades del área), comunicación (que conlleva a compartir esperanzas, sueños y hasta miedos) y toma de riesgos; después está un liderazgo compartido (reconociendo los talentos individuales y construyendo relaciones más fuertes) produciendo esta sinergia un cambio significativo que involucra un crecimiento en relaciones y por otro lado, un crecimiento individual a través de un significado en los roles diarios de trabajo, lo cual contribuye a la implementación de la estrategia.

Continuando la asociación de la indagación apreciativa con la implementación de la estrategia, el centro para el desarrollo y actividades de la población (2000), menciona que la planificación estratégica adaptada la indagación apreciativa conlleva a un camino gráfico para el futuro, el plan estratégico le permite para conocer mejor a su organización, diagnosticar sus puntos fuertes y valorar las habilidades colectivas de su personal. El proceso de planificación estratégica ayuda a esclarecer lo que se desea lograr y a solidificar las expectativas para el futuro

Dicha asociación continúa diciendo que los pasos de la planificación estratégica integrando la indagación apreciativa son: Organización del proceso, Indagación institucional, Indagación del entorno/ recursos, Propositiones para el futuro (permite compartir criterios e ideas acerca de las razones por las que existe la organización y examinar atentamente sus aspiraciones y valores.), Exposición de la visión y la misión, Producción del Plan de Acción.

De lo anterior sin embargo se integran los pasos y se adaptan las fases de la indagación apreciativa a un plan estratégico, pero no se dice qué partes de la estructura se deben de cambiar para generar la comunicación entre áreas, no menciona cómo se alterarían las descripciones de puesto que pasen de individuales a grupales ni los sistemas de recompensas grupales que motiven al trabajo cooperativo sin estar pensando en una oportunidad de ascenso y así dejen de perseguir intereses propios a cambio por los del grupo y por los de la organización.

Pasando a otro orden de ideas referente a la definición de la indagación apreciativa, la fundación Factor Humano (2011), la define como un proceso de desarrollo organizacional que

involucra a las personas de una organización en el intento de descubrir qué es lo que funciona bien para potenciarlo, lograr la renovación y mejorar el desempeño. Esta aproximación es el reverso de la visión más común, que se centra en intentar corregir lo que no funciona. En lugar de obsesionarse en el intento de mejorar las debilidades y encontrar culpables, la indagación apreciativa se centra en cómo crear más ocasiones de desempeño excepcional a partir de las fortalezas presentes. Una visión conjunta de lo que ya se hace bien genera una visión colectiva del potencial futuro de la organización. Esta imagen compartida en positivo guía la mejora y el crecimiento de la empresa así como la implementación de la estrategia.

Continúa diciendo que el término 'indagación' hace referencia al arte y la práctica de hacer preguntas que refuercen la capacidad de la organización de sacar el máximo rendimiento de su potencial (las personas y las organizaciones siempre se mueven en la dirección que marca el sentido de las preguntas que se plantean). El término 'apreciativa' señala que la energía necesaria para un cambio en positivo se crea cuando las organizaciones constantemente recuerdan y ponen en valor lo que hacen bien.

Conjuntando la indagación apreciativa con la estrategia de calidad que tiene la empresa, Cuyvers (2011), asevera que la indagación apreciativa es eslabón que necesitaba la administración de la calidad para lograr la participación de los empleados en los equipos de mejora continua.

La administración de calidad cae en un control de lo que ya existe con normas y reglas a seguir Cuyvers, (2009), más que el integrar a los empleados en la organización. No invita a la innovación o al cambio, y se debe de tomar en cuenta que no todo es fijo en una organización, ni los procesos, ni los procedimientos incluso los estándares.

Continúa Cuyvers (2011) mencionando que el ciclo de las 4 D's de la indagación apreciativa se compone de:

1. Descubrimiento:

Explorar las experiencias de la gente, clientes, proveedores, socios donde la organización fue la mejor, o alcanzó importantes logros, el objetivo es descubrir las capacidades positivas de la organización.

2. Soñar:

La gente imagina el futuro de su organización como ellos la conciben.

3. Diseño:

Cuando los sueños acerca del futuro es articulado, los participantes crean su organización ideal Cooperrider (2005), estando involucrados aspectos como estrategia, finanzas, información, relación con clientes liderazgo etc.

4. Destino:

Esta fase concierne a la acción. Planes de acción son desarrollados, equipos son formados.

Por otra parte Cuyvers (2011), investigó que deben de existir prácticas relacionales las cuales son actividades en las cuales varias partes participan con el objetivo de realizar algo nuevo por ellas mismas y para otros.

Los criterios son:

1. Propiedad compartida de tareas.
2. Comunicación abierta, específica y personal.
3. Motivación mutua y premiación activa.
4. Deseo de crear y re crear un significado en mutua dependencia.
5. Oportunidad de un profundo aprendizaje.
6. Declaraciones contradictorias y prueba mutua.
7. Reconocimiento de entidades sociales.
8. Las diferencias de poder son reconocidas.

Continúa diciendo que los factores determinantes en el proceso de las prácticas relacionales son:

➤ **Creación de un significado**

Buscando juntos el significado, entender el significado de las ideas desde los distintos contextos (contexto del director, del cliente, del trabajador etc.), confirmar las identidades de los participantes de manera mutua donde cada actor según su rol, tiene mucho que aportar como un conjunto aportando experiencias y propuestas desde diversas perspectivas y enfoques).

➤ **Participación:**

Participar en un proyecto colectivo donde cada integrante comparte responsabilidades.

➤ **Desarrollo de conocimiento:**

Es el intercambio de experiencias y la contribución del conocimiento de cada uno. La gente crea un conocimiento en común mediante la participación en acciones colectivas y mediante el compartir e intercambiar experiencias de la práctica.

Por otra parte, asevera Cuyvers (2002) que en el círculo de calidad del Dr. Deming se mencionan las 4 fases: Planear, actuar, verificar y ajustar; la indagación apreciativa interviene en la creación de retos hacia el futuro, es decir, no solo trabajar para la práctica diaria sino dentro de esos mismos grupos de trabajo fomentar el trabajo colaborativo para la resolución de problemas que tengan efectos no solo en el presente sino en el futuro también. No solo se debe de trabajar para el desarrollo de la calidad sino también un desarrollo integral de la calidad. La diferencia entre el control de calidad y el desarrollo de la calidad integral, es que en el primero solo se verifica que los resultados obtenidos hagan match con los criterios acordados en la salida del proceso; en cambio el enfoque integral de desarrollo de la calidad requiere una actitud abierta y comprometida hacia la organización; requiere que cada miembro de la organización desde el top management hasta la última línea del organigrama tiene que realizar y monitorear la calidad del proceso. Cada integrante de la organización está involucrado en el proceso de mejora de la calidad. La indagación apreciativa viene siendo dentro del proceso complejo del desarrollo integral de la calidad un soporte psicológico así como un marco organizacional (Cooperrider, 2005).

En otro orden de ideas, la base de la indagación apreciativa contiene los siguientes principios (Cooperrider, 2000):

1. El principio positivo:

Se refiere a una actitud positiva que involucra esperanza, inspiración y placer colectivo de llegar al resultado en equipo. Una actitud negativa ocasiona un círculo vicioso de desconfianza, poca ambición, pobres resultados y un gran miedo al fracaso (Aprendemos de nuestros fracasos, crecemos mediante nuestros éxitos Drucker (1993)). Para apoyar la actitud positiva, es necesario pensar en términos de fuerzas positivas que están disponibles en la organización y no en términos de problemas que tienen que ser resueltos.

2. Principio constructorista:

Parte de la base que las organizaciones son construcciones humanas Cooperrider (2000); Para entender la administración de calidad es necesario verla desde un enfoque de construcciones humanas. El control de calidad no solo son hechos y datos numéricos, sino que la misma gente construye la calidad ya que ellos son los que interpretan los procesos

y resultados. Para entender este proceso de construcción de la calidad necesario escuchar las historias de la gente, sus conversaciones y la comunicación diaria.

3. El principio simultáneo:

Este principio establece que el hacer un diagnóstico y un cambio en la organización no son procesos independientes, el cambio comienza cuando se hacen preguntas desde la fase del diagnóstico y que el formular correctamente las preguntas ayuda mucho en el avance hacia el futuro, las preguntas no solo deben de ser cual es el problema, sino qué es lo que se está haciendo bien, porqué los clientes están satisfechos; haciendo esto se bloquean patrones que no sirven y se generan ideas.

4. Principio poético:

Es el interpretar a través de historias narrar la calidad basado en la suposición que la calidad narrada entre personas obtiene un significado. La narración es más bien un proceso de descubrir el significado de las cosas que el solo hecho describir las cosas (hechos o números).

5. Principio de anticipación:

Se basa en que nuestra imaginación colectiva es una poderosa fuente de inspiración por el éxito del cambio. Las imágenes del futuro influyen el comportamiento común. Expectativas y deseos son las fuerzas detrás de la acción.

En sus investigaciones (Cooperrider, 2000) menciona que la indagación apreciativa no funciona si la cultura organizacional no tiene los siguientes elementos: Relaciones abiertas, Todas las acciones y pensamientos deben estar orientados por el servicio al cliente; Cultura de innovación comportamiento enfocado al logro de la organización más que al logro propio pero al mismo tiempo la gente debe de estar motivada en aprender y mejorar su desempeño.

Continúa su análisis diciendo que la gente está deseosa de cuestionar su propio comportamiento a diferencia de las organizaciones tradicionales que son caracterizadas burocracias profesionales donde la autonomía y el derecho de tomar decisiones son las principales preocupaciones de los empleados.

Termina comentando que la calidad y la administración de calidad son frecuentemente asociadas a la evaluación, control y crítica, acompañada de debilidades y deficiencias; estos hechos negativos remueven del empleado energía y motivación. Se propone como estructura que fomente el involucramiento de los empleados para el desarrollo de la calidad en todos los niveles el tener representantes de calidad en cada área junto con sesiones de diálogo entre todas las áreas.

Sin embargo para alcanzar esa cultura de colaboración, se deben de modificar variables

dentro del diseño organizacional como lo son: evaluaciones de puesto colaborativas, evaluación de desempeño en grupo y no de forma individual.

La mayoría de las organizaciones no son innovadoras y el estudio menciona que la indagación apreciativa solo se aplica a este tipo de organizaciones.

Cambiando el enfoque de la indagación apreciativa hacia la motivación del empleado, factor humano clave en la implementación de toda estrategia, Cojocary y Bragaru (2012), investigaron que la motivación puede ser cambiada mediante la indagación apreciativa a través de procesos de diálogos y consensos, asignación de nuevos valores y positivas experiencias por los mismos miembros de la organización, involucramiento de los empleados en la construcción de una visión compartida, realizando un plan en el cual cada persona tiene voz en la organización,

Sin embargo, falta el arreglo de las variables que intervienen en el deseo de colaboración. Sin una modificación en el sistema de evaluación de desempeño o sistema de recompensas, es difícil romper el individualismo entre áreas.

Dentro de este contexto de lo que se necesita modificar para que la indagación apreciativa pueda realizarse satisfactoriamente, Somerville y Farner (2012) mencionan que la indagación apreciativa es algo que SI se está haciendo pero falta aún un enfoque integral de variables.

Mencionan que se necesita una incorporación de los principios de la indagación apreciativa a los mismos procesos rediseñando a la vez la estructura organizacional así como las relaciones sociales, sistemas de conocimiento y aspiraciones del lugar de trabajo.

Sin embargo dichos autores no mencionan como se debe de diseñar la estructura y otras variables en la motivación de los miembros de una organización a intervenir en una indagación apreciativa.

Finalmente, los beneficios en la implementación de la estrategia al aplicar la indagación apreciativa según la fundación Factor Humano (2011), son: Abandonar el marco de la crítica, queja, desconfianza y competencia; Alcanzar la integración entre diferentes áreas o grupos conflictivos; Generar visiones compartidas y alinear a las personas tras estas; Planificar estratégicamente adaptándose a la creación y/o desarrollo de proyectos de escala diversa; Estimular la integración, la confianza, la creatividad y la innovación; Evocar la esperanza, la motivación y el compromiso personal; Permitir trabajar tanto con grupos de personas reducidos como numerosos de forma conjunta reduciendo los costes de capacitación; Facilitar y agilizar el diseño de proyectos que promuevan la acción inmediata.

Sin embargo no menciona qué partes de las variables de la estructura organizacional se deben de modificar para implementar la indagación apreciativa.

Falta mencionar qué cambios estructurales deben de hacerse para apoyar a la indagación participativa.

2.3.1.4 Liderazgo transformacional

El liderazgo Ekaterini (2010), es clave para la implantación de la estrategia por parte de los empleados.

Existen varios modelos de liderazgo para ello como: Liderazgo directivo Mc Gregor (1960); liderazgo orientado a la tarea Katz, Maccoby, y Morse (1950); a las represalias Arvey y Ivancevich (1980), transaccional Luthans y Kretner (1985), premios Podsakoff, Todor y Skov (1982), transformacional Weber (1946); carismático House (1977); de empowerment Thorenson y Mahoney (1974); cognitivo social Bandura (1986), participativo y orientado al objetivo (Likert, 1961).

Los más efectivos para motivar al empleado a la implementación de la estrategia, incrementar su compromiso hacia la organización y elevar su productividad son el estilo transformacional y el de empowerment (Ekaterini, 2010).

Siguiendo el mismo orden de ideas, la satisfacción del empleado está relacionada con el estilo de liderazgo (Kolapo, Lawrence, Othman, DaudSilong y Temitope, 2013).

Dichos investigadores mencionan que los estilos de liderazgo que más influyen en la satisfacción del empleado son: el transaccional (cuando los subordinados ejecutan las indicaciones al pie de la letra como lo indica su líder y a cambio éste los premia) y el transformacional (influye en los valores y motivación transmitiendo entusiasmo, así mismo que estimula la comunicación, el carisma, consideraciones individualizadas y estimula la inteligencia); siendo el transformacional el que mayores beneficios arroja porque interviene también en la motivación.

Sin embargo falta agregar a la estrategia de la empresa un desarrollo de liderazgo transformacional que se interrelacione con las demás variables que un líder debe de tener para asegurar así la correcta implantación de la estrategia.

Debe de haber cambios en las variables de la estructura de la organización como lo es en el sistema de recompensas, evaluación de desempeño, mejora de procesos entre áreas.

Por su parte Davel y Machado (2001), mencionan que el rol del líder moderno abarca: 1. Ser político, cognitivo y más emocional en algunos aspectos de la organización y 2. Ordenado y orientado a mejorar procesos.

Existe un proceso psicosocial en la relación entre el líder y sus subordinados que involucra y articula cognición, emoción, poder, consentimiento y orden.

Mientras que Lowder (2009) establece que los líderes transformacionales se enfocan en la estimulación de la inteligencia, enfatizan la innovación y creatividad, se enfocan en el desarrollo

organizacional no en el individual de sus subordinados, toman más riesgos para alcanzar el éxito en la organización eliminando procesos y sistemas inefectivos.

Continúa su análisis mencionando que mientras que los líderes de servicio se enfocan en el desarrollo del potencial de sus subordinados de manera individual fomentando el crecimiento personal; se enfocan en el desarrollo individual, impulsan el aprendizaje de otros, toman iniciativas de mejora pero solo al inicio de la planeación de la estrategia.

En base a lo anterior, concluye el autor, que el mejor liderazgo que es más efectivo en la implementación de la estrategia, es el transformacional.

Falta mencionar que no solo el estilo de liderazgo promueve más el crecimiento del individuo, sino también el diseño tradicional de la estructura de las empresas donde el crecer significa escalar puestos, pero no todos pueden escalar y eso crea una competencia y enemigos internos donde se preocupan más por ascender que por el bienestar de la empresa en general. De este modo la implementación de la estrategia no es al 100%.

Pasando al liderazgo enfocado a la innovación para motivar al empleado a implementar la estrategia, Gumusluoglu (2009), menciona que el líder brinda y crea un clima de trabajo propicio a la innovación así como ofrece apoyo en recursos a sus empleados para que puedan dar ideas creativas. Pero un punto más importante es que el líder consiga apoyo externo financiero para apoyar económicamente al desarrollo de la idea cuando la compañía no puede apalancar dichas propuestas así como capacitación externa. Además es ser un líder transformacional que solo transaccional.

Continúa mencionando que las características de un líder transformacional son: Rol carismático, Consideración individualizada (relación uno a uno con sus colegas), Motivación inspiraciones estimula al proceso de generación de ideas Sosik, Kahai, y Avolio, (1998), y estimulación intelectual (estimula a sus colegas a pensar sobre los viejos problemas e nuevas formas de verlos) Bass (1985); El líder transformacional da a sus colegas auto confianza, autoeficacia y auto estima (Bass, 1990).

Si bien es cierto que el liderazgo en muchos estudios incluye en la innovación, faltaría que la estructura y la estrategia apoyasen dichas acciones.

Siguiendo en el contexto del liderazgo transformacional, Yavirach (2012), estudió que el estilo de liderazgo en la satisfacción laboral, compromiso hacia la organización y lealtad es un factor clave.

El liderazgo transformacional tiene una relación directa con la satisfacción laboral y compromiso organizacional así como en una actitud positiva del trabajador de involucramiento, lealtad y satisfacción en su trabajo

Termina mencionando por otro lado, que el liderazgo transaccional tiene influencia directa en efectividad de los equipos de trabajo.

Por último, en los estudios de Akbar y Emamipour (2013), mencionan que el apoyo positivo del cuerpo gerencial así como un buen clima laboral fomenta levemente la creatividad en los empleados, más no lo suficiente.

Si bien es cierto que la influencia del cuerpo gerencial interviene de manera significativa en el desarrollo de la creatividad del empleado, la alta supervisión provoca el efecto adverso (Amabile 2000).

El gerente normalmente está más preocupado por cumplir los objetivos de su área que el invertir tiempo en el fomento de creatividad entre otras áreas, lo cual no se da solo "echando porras" o con una simple plática de motivación. El fomento de la creatividad entre empleados y gerentes debe de estar integrada en la estrategia general de la empresa.

2.3.1.4.1 Liderazgo en tiempo de crisis para implementar la estrategia

El buen líder, aseveran Hayes y Perry (2004), se reconoce en tiempos de crisis, no tanto en los tiempos de bonanza.

Continúan mencionando que la mayoría de líderes no están preparados para enfrentar las crisis externas. La mayoría de las organizaciones tienen solo el propósito de reaccionar ante una crisis. En lugar de esto deberían prepararse para enfrentar un entorno externo tan cambiante al contar con un plan de desarrollo de nuevos productos, nuevos servicios que sean percibidos con valor por el cliente.

Continúan enfatizando que un líder preparado para las crisis, generalmente hace cambios significativos de acuerdo al entorno externo imperante. Para esto los líderes deben de adoptar una mentalidad de aprendizaje, construir confianza dentro de la organización, cambiar la mentalidad corporativa, identificar las no tan obvias vulnerabilidades de la empresa, tomar decisiones rápidas pero inteligentes así como tomar decisiones con coraje.

También definen las fases de una crisis:

1. Detección de la crisis:

Áreas vulnerables a la crisis, prácticas y situaciones que la organización ha ignorado que pueden haber influido en la creación de la crisis, se sabe qué temas se deben de enfrentar, cómo las políticas y sistemas de la organización contribuyen a la situación de la crisis.

2. Preparación/Prevención:

Plan de reacción, ubicación de recursos para hacer frente a la crisis.

3. Contención/Control de daño:

Existencia de una estrategia para limitar el daño durante la crisis, control de la información durante la crisis, identificación de los accionistas con quienes hay que estar en contacto, como es la comunicación y resolverles sus dudas.

4. Recuperación:

Planes de recuperación a corto y largo plazo después de la crisis, identificación de las actividades críticas involucradas en la recuperación, identificación de los métricos que indiquen el estado de la recuperación, comunicación a los empleados de las tareas a hacerse para la recuperación; reflexión: aprendizaje de la crisis, recordar los errores pasados, planeación preventiva para futuras crisis.

De los puntos “aprendizaje de la crisis, recordar los errores pasados, planeación preventiva para futuras crisis”, falta en la estrategia el incorporar una memoria organizacional donde se puedan consultar los grandes errores así como los grandes aciertos de la compañía tanto en tiempos de crisis como en los de bonanza.

La rotación de personal en todos los niveles no retiene el conocimiento vivido años pasados y que puede servir para las generaciones nuevas.

También la estrategia de la empresa debe de incluir el punto en que los líderes y gerentes al final del día hayan estado produciendo no solo estar ocupados. Muchas veces se está demasiado ocupado para ser productivo.

Otro estudio de liderazgo en tiempos de crisis lo hace Soonsawad (2010), menciona el cómo una compañía sale adelante durante una crisis financiera externa pasando de un negocio orientado al cliente hacia un negocio orientado al mercado. Es un ejemplo del cómo una compañía puede activamente responder a una crisis mediante el proveer lineamientos para enfrentar el caos.

Continúa describiendo que ante la crisis ocurre un proceso transformacional dividido en 3 etapas:

1. Descongelamiento:

Negocio orientado al cliente; donde se rompe esta etapa cuando el empleado esta consiente que es necesario un cambio, donde ellos entran a un proceso donde ceden creencias, actitudes y comportamientos pasados, en esta etapa la comunicación es oral.

2. **El producto como centro para la orientación hacia el mercado:** Los empleados Se adaptan hacia nuevas metas y nuevas formas de administración teniendo como estilo de comunicación el escrito.
3. **Se consolida el cambio**
Se llega incluso a superar las expectativas del cliente, estando la estrategia de la empresa orientada al mercado teniendo un estilo de comunicación.

¿Por qué esperar una crisis para cambiar o transformarse?; La estrategia debe de tener un sistema de información de tal manera y nivel que puedan ver las primeras señales de una posible recesión local o mundial e incluso las tendencias de cambio en los gustos de los clientes.

Finalmente a falta de líderes para enfrentar las crisis, la estrategia de la empresa debiera tener los mecanismos de motivación, compromiso por la organización y trabajo en equipo para la correcta aplicación de la estrategia.

2.3.2 “El factor de diseño organizacional” dentro de la organización

El diseño tradicional de la estructura de la organización según los estudios de Strikwerda (2012), se basa en un enfoque de ingeniería industrial enfocado a lograr los objetivos de producción, mejora en la calidad de los productos, logística y así en cada área departamental; además integra algunos aspectos sociales tales como conceptos socio-técnicos, comportamiento organizacional y desarrollo organizacional.

Otro estudio referente al diseño organizacional, fue realizado por Galbraith (2002), quien define como parámetros del diseño de la estructura de la organización: Estrategia (dirección), Estructura (especialización, forma, departamentalización), Procesos: (información), Premiación (motivación), Trabajadores (desarrollo de habilidades).

También está la definición de Simons (2005), donde en el diseño propuesto para la estructura organizacional es:

Definición del cliente, Sistemas de control de las variables críticas de desempeño, Tensión creativa y compromiso con otros (compartiendo responsabilidades).

De lo anterior, Simons toma como novedad el control administrativo, los sistemas de premiación y la adaptabilidad de la organización a los cambios externos.

Mientras Bollingtoft y Burton (2008), mencionan que la estructura formal de la organización es una combinación de tareas asignadas, un segmento de mercado asignado, recursos delegados y control sobre dichos recursos, atribución a decisiones correctas, monitoreo de reportes lineales, existencia de descripciones de puestos y el estatus correspondiente a las responsabilidades y poderes discrecionales, evaluaciones de desempeño, esquema de pagos, proceso de selección

sicológica, control del presupuesto, todo lo anterior supuestamente diseñado para implementar la estrategia de la compañía, para controlar el pensamiento y comportamiento de los individuos, concentrar un grupo de individuos a una tarea específica, alcanzar la especialización y de esta manera la productividad en la tarea, conseguir una coordinación, ubicar los costos, y finalmente proveer a los individuos con un sentido de seguridad laboral así como identidad

A todo lo anterior Aaker (2008), cuestiona el tipo de organización tradicional como organizaciones tipo "silo" donde es difícil la cooperación y la coordinación entre áreas o el poder alcanzar sinergias reales. Surge la idea de administración orientado a procesos como un intento de incrementar la cooperación entre las distintas áreas, pero con limitaciones. Por otro lado Chandler (1962), propone que la estructura debe de seguir a la estrategia y al mercado.

El diseño de la estructura tradicional, analiza (Aaker, 2008), parece haberse formado bajo el escenario que las fuerzas externas no varían o no varían tanto; la realidad, es que el entorno económico y la competencia junto con los productos sustitutos y cambio constante en el gusto del cliente no van de acuerdo a la capacidad de respuesta de la organización mediante este tipo de diseño.

Bajo esta circunstancia se deben de compartir recursos lo cual implica una alta coordinación de costo, para lo cual el diseño de la estructura organizacional tradicional no fue hecho.

Un ejemplo aislado pero muy importante mencionar es lo que hizo Alfred Sloan en 1920 cuando necesitaba organizar General Motors; no empezó en la definición de divisiones, sino que comenzó a definir los segmentos de mercado, basadas en esos segmentos de mercado fue cuando definió las divisiones y departamentos de General Motors.

2.3.2.1 Cultura de la organización

Investigaciones de Saasongu y Ngutor (2012), mencionan que la cultura organizacional es un factor crítico para la implementación de la estrategia corporativa y que forma parte del diseño organizacional.

Determinaron 4 variables que conforman la cultura organizacional que tienen un impacto directo con el compromiso del empleado hacia la organización.

Las 4 variables consisten en:

1. Involucramiento del empleado hacia las decisiones más importantes corporativas.
2. Consistencia en lo que está en los estatutos y políticas con lo que se percibe en piso por parte del empleado.
3. Adaptabilidad de la empresa hacia los cambios externos.

4. Identificación del empleado con la misión de la empresa.

Además de la identificación de dichas variables, mencionan las relaciones entre ellas.

Existe relación entre el involucramiento y adaptabilidad con el compromiso mientras que la consistencia y sentido de misión no se relacionaron con el compromiso.

Sin embargo dicho estudio no menciona cómo diseñar dicha cultura organizacional para conseguir dichas variables.

No se trata de demostrar qué tipo de relación tienen dichas variables unas con otras, sino también el describir o proponer el “cómo” hacer que se desarrollen dentro de la organización.

No menciona el cómo se manipulan dichas variables para una adaptabilidad de la empresa hacia los cambios externos o también como se le hace para que el empleado esté alineado a la misión de la empresa.

Siguiendo el orden de ideas del cómo la cultura organizacional crea el compromiso organizacional del empleado por cumplir la estrategia, Yousef, Masadeh y Bahjat (2014), mencionan que existe una relación directa entre las prácticas administrativas de recursos humanos y el compromiso organizacional así como con el proceso de administración del conocimiento.

Existe igual una relación entre el compromiso organizacional y la administración de conocimiento debido a que los empleados se sienten importantes dentro de la organización de tal manera que quieren adquirir, interpretar y compartir ideas, información y conocimientos. Aun cuando se reconoce que el recurso humano es lo más importante para alcanzar una ventaja competitiva real Wheelen y Hunger (2013), es difícil administrarlo vs la tecnología o el capital (Tiwari y Saxena, 2012).

Siguen comentando los mismos autores que las prácticas de los recursos humanos (métodos de reclutamiento, entrenamiento y desarrollo, evaluaciones de desempeño y sistema de recompensas) tienen una significativa influencia en el compromiso organizacional, el cual se desprende en tres corrientes de análisis:

1. Compromiso afectivo que es la identificación emocional con la empresa, (Cho y Huang, 2012).
2. Compromiso de continuación que significa el ya estar varios años en la compañía y se pierde más por salirse que por quedarse, (Ling y Wang, 2012).
3. Compromiso normativo que es trabajar por el compromiso ético y no se toma como posibilidad el dejar la compañía, (Sayğan, 2011).

Sin embargo, en esta investigación no se menciona “qué y cómo” se deben de optimizar dichas prácticas de recursos humanos para conseguir ese compromiso del empleado por implementar la estrategia.

Solo menciona el agrupamiento de los distintos tipos de compromiso del empleado hacia la empresa, pero no mide ni menciona cómo el empleado se motivase para interviene en la implementación de la estrategia.

Las investigaciones de Yücel (2012), también definen la relación entre cultura organizacional versus satisfacción laboral y compromiso organizacional.

Menciona que altos niveles de satisfacción laboral incrementa el compromiso por la organización y disminuye la atención de renunciar.

Sin embargo solo se limita a establecer la relación de las variables “satisfacción laboral con compromiso organizacional” pero no menciona qué se debe de implementar en cada una para que el empleado colabore al 100% en la implementación de la estrategia.

Por su parte Ezane y Dai (2009) definen que existe una relación entre la cultura organizacional, aprendizaje organizacional, y el involucramiento del trabajador y la productividad del trabajador. La cultura organizacional representa el proceso de la forma en que las cosas son hechas y debe de estar alineada y embonar a la estructura organizacional, la administración de empleados, estilo de liderazgo, estrategia en el conocimiento de sistemas.

Continúan mencionando que la relación entre variables es la siguiente: La cultura organizacional impacta en el aprendizaje organizacional, motivación del empleado y productividad del empleado.

Termina reflexionando que las empresas deben de buscar nuevas formas de estimular al empleado junto con un ambiente de reconocimientos. La cultura organizacional debe de ser reforzada con un incremento en la cooperación entre grupos, participación activa de los empleados, confianza en la gente, información y comunicación abierta, así como delegación del empowerment. También el buscar la habilidad en la organización de transferir el conocimiento en acciones.

2.3.2.2 Descripciones de puestos

La optimización en las descripciones de puestos contenidos en la estructura organizacional, son otro factor clave para lograr la motivación del empleado y aplicar así la estrategia en su lugar de trabajo, tal como lo mencionan Ali y Rehman (2014), donde aseveran que existe una relación entre el diseño del trabajo y el desempeño del empleado. También hay una relación entre la satisfacción del empleado con su desempeño.

Continúan mencionando que la definición de descripción de puesto es una serie de tareas que son planeadas deliberadamente para ser hechas por un empleado, las tareas se describen como una simple ubicación de fases del trabajo designadas a un empleado quien las tiene que terminar dentro de un tiempo determinado (Griffin, 1987).

Por otra parte Grant (2007), menciona algo que contrapone la idea de que cada empleado tiene sus propias funciones sin tener que ver con las funciones de los demás.

Dice que el trabajo de un empleado influye en el trabajo de otro por estar estructuralmente altamente relacionado el uno al otro.

Continúa analizando que el propio diseño de la descripción de puesto al cumplir la meta por medio de él, contribuye a la satisfacción del empleado así como sienta la base para que sea evaluado su desempeño (Greg y Reno, 2005).

Siguiendo en el orden de ideas de como la descripción de puesto está relacionada con la motivación del empleado, se encuentra que el diseño de la descripción de puesto individual que viene desde Herzberg, Mausner, y Snyderman, (1959), asentando dos fuentes de motivación:

- Motivación intrínseca (autoridad, logro y auto reconocimiento).
- Motivación extrínseca del trabajo individual (salario, ambiente laboral y beneficios complementarios).

Pasando a los estudios de un diseño correcto en la descripción del puesto que ayude a mejorar el desempeño del empleado. Hackman y Oldham's (1976), ellos proponen que a la descripción de puesto se le añada 5 dimensiones que son: Variedad en habilidades (lo que le da un significado al trabajo Hackman y Oldman (1980), identidad de tarea, significado de la tarea, autonomía y feedback.

Falta mencionar que las actuales descripciones de puesto fomentan el trabajo individual, lo cual hace difícil el trabajo en equipos ya que al final de cuentas, cada empleado buscará un buen resultado en la evaluación de desempeño que se centra en una descripción de puesto individual.

Se necesitan por lo tanto descripciones de puesto que incluyan el trabajo de equipo, un valor agregado que del empleado (ir más allá de sus responsabilidades) dejando al último lo que actualmente es medido que es el cumplimiento de sus tareas.

2.3.2.3 Formación de equipos de trabajo

Menciona Hackman (1998), que hace pocos años, Paul Osterman, un economista del MIT hizo una encuesta a nivel nacional acerca de prácticas innovadoras de trabajo en compañías

manufactureras de Estados Unidos, encontrando que más de la mitad de las compañías encuestadas estaban usando equipos de trabajo en la práctica diaria, y que solo el 40% de esas compañías reportaron tener su organización orientada a equipos de trabajo y solo la mitad de ese 40% estaban funcionando en la práctica diaria (Osterman, 1994).

Continúa Hackman diciendo que los beneficios del trabajo en equipo superan notablemente al trabajo de individuos.

Menciona algunos reportes en este campo:

- En Xerox las plantas que usan equipos de trabajo, son 30% más productivos que las plantas convencionales.
- En Procter and Gamble se consigue un incremento en la productividad del 30 al 40% en sus 18 plantas basadas en equipos de trabajo.
- La empresa Tektronix reporta que un solo equipo de trabajo auto dirigido produce más productos en 3 días a comparación de lo que hace una línea normal de ensamble en 14 días.
- En Federal Express consiguieron el evitar fallas en el servicio de entrega en un 13 % evitando por medio de equipos de trabajo la emisión de facturas incorrectas y paquetes perdidos.
- La empresa Shenandoah Life procesa 50 % de mayor número de solicitudes y requerimientos de servicio al cliente usando equipos de trabajo empleando 10% menos personal.

Concluye Hackman describiendo los errores más comunes de los diseñadores de equipos de trabajo así como las acciones que hay para evitarlos.

Los errores son:

1. Crear un equipo de trabajo para una actividad o proyecto el cual puede ser mejor hecho a nivel individual.
2. Administrar al equipo como individuos en lugar de como equipo de trabajo (Para crear un equipo de trabajo no es solo juntar un puñado de gentes, es más bien crear lazos y sentido de pertenencia, definir las tareas por las cuales los miembros son colectivamente responsables y otorgar autonomía para que el propio equipo de

trabajo tome decisiones y tome control con entidades externas como clientes o proveedores).

3. Fracaso en el balanceo de autoridad (ni tirano ni paternalismo).
4. Desmantelar la estructura organizacional actual llevando a los equipos de trabajo a un empowerment para realizar el trabajo (sin una estructura con normas, los equipos de trabajo se pueden perder y caer en la anarquía).
5. Escatimar el apoyo de la organización.
6. Asumir que todos los miembros del equipo tienen las habilidades necesarias para realizar el trabajo (intervención del gerente a manera de coach).

Continúa mencionando que para asegurar la efectividad en todo equipo de trabajo se deben de tomar en cuenta los siguientes parámetros:

1. Formación de un equipo de trabajo real involucrando a los que tengan las habilidades y conocimientos para ejecutar la tarea.
2. Una clara dirección.
3. Una estructura (normas, procedimientos, composición) que apoye a la efectividad de la tarea de los equipos de trabajo.
4. Premiación, reconocimientos, entrenamiento y sistemas de información que apoyen el equipo de trabajo.
5. Coach de intervención.

Falta mencionar el cómo se debe de adecuar la estructura para apoyar la efectividad de los equipos de trabajo. Las estructuras tradicionales otorgan predictibilidad y continuidad sobre el tiempo, sin embargo, esto funcionaría si el medio ambiente externo a la organización fuese estático, lo cual no lo es; son en un medio de continuo cambio y las estructuras rígidas no aseguran la adaptación de la empresa a los nuevos retos.

Pasando a la forma de crear equipos de trabajo, Jiang (2010), describe que las dinámicas de formación y trabajo en equipo son:

1. Entrenamiento del equipo basado en objetivos grupales, donde cada miembro del equipo entiende tanto sus objetivos individuales como los del equipo mismo alineados a los objetivos de la compañía.
2. Formación voluntaria de los equipos de trabajo.

3. Establecimiento de un sistema de comunicación y liderazgo basado en equipos de trabajo donde el equipo de trabajo reciba un feedback de su gerente para que vayan identificando sus fortalezas y debilidades así como el desempeño del avance del proyecto.
4. Sistema mixto de recompensa: Pago basado en desempeño individual, pago basado en el desempeño del equipo y habilidades (Armstrong, 2001).

Incluso llega a señalar Armstrong (2001), que en las plantas nucleares de los estados unidos, el desarrollo de habilidades de los equipos de trabajo se forman en base a enfrentar situaciones anormales y normales de trabajo, stress laboral, comunicación, liderazgo, y resolución de conflictos; ya que dado lo delicado de su empleo, no se puede dar el lujo de disputas o malos entendidos.

Y vas más allá, menciona que las deficiencias de los equipos de trabajo pasan inadvertidas en situaciones normales de trabajo, pero llegan a ser un obstáculo significativo en la toma de decisiones en situaciones anormales.

Ejemplos de tales deficiencias inadvertidas son:

- Acciones no desarrolladas o desarrolladas de manera incorrecta debido a una mala comunicación entre áreas.
- Acciones no verificadas debido a malos entendidos de roles o de responsabilidades.
- Seguir ciegamente procedimientos que tal vez debieron ser adaptados a los cambios externos originando una deficiencia en la aplicación de la estrategia.
- El desempeño individual es inhibido debido al stress laboral.
- Acciones deseadas no completadas debido a problemas de coordinación.
- Resultado de proyectos costosos desarrollados por equipos de trabajo cuyo valor agregado es nulo debido a ineficiencias de comunicación o dirección.

Termina mencionando los inhibidores de la comunicación entre los equipos de trabajo:

- Falta de palabras y frases estandarizadas y comprendidas por todos.
- Falta de directrices en los procedimientos.
- Inhabilidad para decir “¿Qué quieres decir con esto?”
- Ruido en el lugar de trabajo
- Equipos de comunicaciones deficientes.

Termina proponiendo que el modelo de prevención de errores en el trabajo diario en las plantas nucleares, debiera ser llevado a las empresas ya que muchas veces se elaboran procesos y procedimientos suponiendo que todo salga bien, y esto es falso, siempre existe la posibilidad de desviaciones pero muchas veces las empresas refutan esto porque dicen que es como si se planeara para cometer errores, Armstrong refuta esta aseveración dando un listado de acciones de equipos de trabajo enfocadas a la prevención de fallas como lo son:

Entrenar a los equipos de trabajo para que puedan reconocer problemas en su fase temprana, que puedan diferenciar entre condiciones esperadas con condiciones para que surjan problemas, identificar condiciones que requieran acciones, determinar la respuesta esperada identificando al mismo tiempo las posibles desviaciones de esa respuesta, identificar causas potenciales de problemas, priorizar problemas usando un proceso sistemático, evaluar el éxito en las acciones correctivas así como el impacto de la respuesta, identificar cambios en el desempeño de los indicadores, detectar síntomas que puedan degradar o fracasar el desempeño mismo, anticipar consecuencias de trabajos o tareas desarrolladas de manera impropia por otros, identificar sistemas y componentes que se aproximan a condiciones inseguras independientemente de las funciones normales de alerta, identificar tendencia de parámetros para detectar problemas en su fase temprana.

Falta incorporar a la estrategia de la empresa una estructura general donde se elimine el trabajo individual y se oriente a un trabajo en equipo a prevención de fallas, ya que la implementación de la estrategia no es solo de individuos sino más bien de todos los miembros de la compañía. Se deben de establecer los soportes y reglas necesarias para que todos trabajen dentro de un proceso con responsabilidades compartidas y no que se diga que como tal asunto no está dentro de su descripción de puesto, no se involucra en la solución aunada a su carga operativa diaria de trabajo "individual".

Por otra parte lo que menciona Armstrong (2001), referente a que el entrenamiento en equipos es una modificación formal y sistemática del comportamiento a través del entrenamiento que ocurre como resultado de la educación, instrucción, desarrollo y experiencia planeada, no es suficiente para motivar debido a que no toma en cuenta otras variables como evaluación de desempeño justa y equitativa, sistema equitativo de incentivos no solo para un equipo de trabajo específico de trabajo sino para cada trabajador de toda la empresa que ese incentivado y motivado para trabajar en equipo con sus colegas de los demás áreas.

Pasando al aspecto del cómo innovar las descripciones de puesto para incentivar el trabajo en equipo Kinyanjui (2013), analiza que esto se logra identificando estrategias innovadoras para la formación de equipos de trabajo, donde la comunicación estratégica al personal, la evaluación de

desempeño, iniciativas de liderazgo y el compartir responsabilidades, incentivan a un trabajo real de equipo entre el personal.

Sin embargo no menciona qué es lo que debe de ser modificado en las descripciones de puesto para “ese compartir responsabilidades” ni propone una evaluación de desempeño junto con sus posibles indicadores grupales; esto dice él, lo deja para investigaciones futuras.

Siguiendo el orden de ideas del cómo innovar las descripciones de puesto para incentivar el trabajo en equipo, un mecanismo muy usado por las empresas japonesas es la formación de “círculos de calidad”.

En este campo Monaco y Nahas (2005), mencionan que los círculos de calidad son muy poderosos para desarrollar la creatividad y la innovación organizacional.

Dentro de un círculo de calidad se encuentra un propósito común y multidisciplinario guiado a un objetivo colectivo deseado por todos los integrantes del equipo.

Sin embargo no mencionan como la estructura y los procesos puedan formalizar y apoyar la creación y operación de dichos círculos de calidad.

Otra técnica en la estimulación de creatividad dentro de los equipos de trabajo lo es “la lluvia de ideas”.

Ya lo mencionan Nemeth, Personnaz y Goncalo, (2003), que para apoyar a creatividad de grupos, la técnica de lluvia de ideas ha sido la que más ha funcionado (Osborn, 1957).

Las instrucciones en la lluvia de ideas mejora la creatividad del grupo porque les ayuda a dirigir temas de apreciación de evaluación e involucramiento social. Se suprime el criticar a otros, y se incentiva el debate. El criticar disminuye la participación de la gente

Falta mencionar cómo las demás variables deben de ser modificadas para asegurar la implantación de la innovación y así optimizar la implantación de la estrategia.

Otra una nueva metodología en la creación de equipos enfocados a la creatividad e innovación para la implementación de la estrategia es la de “construcción de modelos mentales compartidos”, Van den Bossche, Gijssels, Segers, Wolther y Kirschner (2010), la cual optimiza el comportamiento de los miembros del equipo de trabajo y su efectividad.

Dichos autores continúan diciendo que la esencia de la colaboración en un equipo de trabajo es el proceso de construcción y mantenimiento de los conceptos compartidos de un problema Dillenbourg y Traum, (2006), creándose una representación común de un problema, alcanzando incluso una representación compartida de tareas, situaciones, equipos y relaciones de trabajo (Mohammed y Dumville, 2001).

Finalmente describen el cómo los equipos de trabajo llegan a una interpretación compartida de sus tareas, esto lo hacen mediante “un aprendizaje previo de equipo” Mohammed y Dumville

(2001), en dicho aprendizaje se desarrollan, modifican y refuerzan modelos mentales a través de un proceso de integración grupal.

La perspectiva del grupo de conseguir el éxito mediante la colaboración elimina el deseo de que cada miembro del equipo de trabajo desee ser evaluado de manera individual porque están enfocados en su propio desarrollo Barron (2000).

Cada miembro del equipo de trabajo acepta la incorporación la forma de ver las cosas del otro y se basa en intentar entender el problema esencial.

Sin embargo, el estudio solo menciona la relación de la efectividad de un equipo de trabajo con un modelo mental compartido, pero no menciona cómo hacer para que cada miembro del equipo de trabajo busque la objetividad del problema y qué se debe de modificar en el sistema de evaluación de desempeño para que dejen de preocuparse por una evaluación individual y pasen a una evaluación grupal.

Por otro lado analiza Kinyanjui (2013) a los equipos de trabajo en relación a su complejidad, que la amplia diversidad dentro de un grupo, crea competencia y el desarrollo intereses personales o protección de intereses de un grupo en particular.

Menciona que las estrategias para el manejo de la diversidad laboral son: La comunicación la cual asegura que sea calibrada por medio de feedbacks entre empleados, al igual que se tenga acceso a la información necesaria y que no se sientan aislados para contribuir en conjunto con otras personas para el logro de los objetivos. La comunicación también afianza la identidad con la organización. Por otra parte la administración de desempeño, reforzando las fortalezas y trabajando en las debilidades de los empleados para luego delegar el empowerment.

Falta definir cómo se debe de diseñar la estructura organizacional para que realmente haya una comunicación efectiva y qué otras variables están relacionadas con dicha comunicación para asegurar la implantación efectiva de la estrategia.

2.3.2.3.1 El reto a superar en los trabajos de equipo: El Status Quo

En las investigaciones de Gal (2006), mencionan que el estatus quo del individuo es atribuido en los tiempos modernos a una "pérdida de aversión o falta de deseo de hacer las cosas por un reto" Kahneman (1991). El individuo en estatus quo percibe más pérdidas por salir del estatus quo que el tomar un riesgo y conseguir ganancias; afectando con esto gravemente a una efectiva implementación de la estrategia de la compañía.

Sigue analizando Gal (2006), que el estatus quo se refuerza porque el individuo tiene indiferencia a las opciones de reto.

Dice que el estatus quo se rompe cuando las personas se motivan sea intrínseca o extrínsecamente; por ejemplo pueden ser motivados por existir la posibilidad de llegar a ser

mejores que permanecer iguales ya que la indiferencia tiene sus raíces en que el individuo ve dos opciones muy semejantes con poco valor para él.

Las investigaciones de Moshinsky y Bar-Hillel (2005) muestran que los individuos que están en estatus quo se sienten mejor que el no estarlo.

Falta integrar a la estrategia general acciones para la ruptura del estatus quo; muchas veces éste se da porque la gente ha experimentado muchas situaciones donde su esfuerzo e ideas no se ven premiadas o reconocidas, pierden el deseo de hacer mejores cosas, y esto también muchas veces debido a la influencia de otros.

Continuando con el análisis del status quo, las investigaciones de Beheshtifar Borhani Neko y Moghadam,(2006) en el tema del “silencio de los empleados” es un factor crítico en el éxito de las organizaciones ya que actualmente se necesitan empleados creativos, dispuestos a aprender nuevas cosas así como innovar en su propio lugar de trabajo.

Muchos empleados optan por el no emitir sus opiniones y preocupaciones en los asuntos de sus organizaciones.

Continúan diciendo que el silencio puede expresar desaprobación, desagrado y oposición, convirtiéndose así en un mecanismo de presión para individuos y organizaciones.

A través del silencio, los miembros de la organización suprimen preocupaciones sobre cuestiones difíciles o preocupantes tanto personales como organizacionales.

La indiferencia de los empleados causa a la organización pérdidas económicas y un bajo desempeño en la implementación de la estrategia.

Dichos autores mencionan que no es fácil romper el clima de silencio de los empleados y sus gerentes. Mientras tanto, sugieren regular algunas reglas para apoyar las actitudes de los empleados, para tomar decisiones sobre los grupos de trabajo de las organizaciones y establecer algunos programas para mejorar la gestión de recursos humanos para la formación profesional de decisión

Pasando a la clasificación del status quo o “silencio del empleado” los autores Beheshtifar Borhani Neko y Moghadam,(2006), refieren que el silencio del empleado (el cual equivale a que no exista la innovación o creatividad dentro de la organización, incluso pérdida económica para la empresa), se clasifica en 3 tipos:

Silencio condescendiente (resignación a que no pueden ser diferentes las cosas como él mismo las concibe, Dyne (2003), Silencio defensivo, Pinder y Harlos (2001), no hablo para que no me dañen y Silencio Pro-social (no hablo para beneficiar a otros), (Dyne, 2003).

Concluyen Beheshtifar Borhani Neko y Moghadam,(2006), que las causas del silencio en los empleados son: Miedo por hablar al recibir burlas o represalias, conceptos estrechos en

responsabilidad ética (no hablar por ética, no quieren criticar), Influencia de terceros, falta de oportunidad de hablar, falta de habilidades políticas organizacionales.

Mencionan que los efectos sobre el empleados derivado de su propio silencio son: Indiferencia, se sienten como un activo más dentro de la organización, "no me meto en problemas para que no se metan conmigo". También mencionan que algunos gerentes piensan que los empleados no tienen la experiencia o capacidad en percibir los asuntos principales, no tienen autoridad sobre muchos temas, impulsan el incremento de las dificultades y actitudes negativas de los partes, o incluso los llegan a categorizar como que hablan mucho Panahi, (2012). La propuesta es ofrecer a los empleados un sistema de recompensas por aportar ideas creativas, capacitación para desarrollar sus habilidades relacionales con sus gerentes así como regular algunas reglas para apoyar a los colegas en sus actitudes, incentivarlos para que tomen decisiones a través de equipos de trabajo referente a la organización.

Sin embargo el implementar solamente un sistema de recompensas así como entrenamiento para romper el silencio de los empleados es limitado. Se deben de encausar muchas otras variables ya que un empleado aun cuando se le recompense por aportar sus ideas, éste nunca lo va a hacer cuando otra persona y otros aprovechen dichas ideas y las pongan luego como propias. Muchas veces cuando un gerente nuevo llega a un área donde sus integrantes hayan vivido situaciones donde su exjefe solo se aprovechaba de sus ideas para lucir él solo, éstos empleados van a dar la impresión de gente apática así percibida por el nuevo gerente, sin embargo, no conoce las causas de tal apatía, la cual es una forma de defensa o reacción ante situaciones pasadas.

En la realidad, muchos actores no participan por estar inmersos en la propia operación o por tener experiencias previas donde su participación fue aprovechada por otros o no obtuvieron un reconocimiento y el de a un lado aprovechó dichas ideas o comentarios para crecer a otro escalafón en el organigrama o que queda mejor ante el jefe. Un resultado de estos diálogos es la creatividad e innovación, la cual NO se da al 100% por lo anterior expuesto.

Por otra parte, el que el empleado hable sin que haya represalias es muy distante de la realidad por el propio manejo de intereses personales así como manejo de incertidumbre, mientras más intereses haya de crecer individualmente, menor es el interés el que hable alguien del área que supervisa por ejemplo en el caso de un gerente. A nadie por mucho que sea un diálogo franco y libre, le gusta que critiquen su trabajo, creándose un cierto recelo de aquel que habló para luego "cobrar la factura" diplomáticamente. Esto es más peligroso porque en muchas organizaciones el conflicto no se da forma franca, sino más bien en "pequeños golpes diplomáticos" como el no compartir información, o el hablar con el jefe de la otra área exagerando sus errores o incluso inventándolos.

Ya lo menciona Vella (2002), que para que fluya dicho diálogo debe de haber un elemento de seguridad para los integrantes de que no van a hacer amonestados por lo que llegasen a expresar.

Por otra parte existen muy pocas investigaciones para romper el “status Quo” dentro de una organización, un intento es la de Cohendet, Llerena y Simon (2012),

Hallaron 3 tipos de rutina, siendo la tercera la que puede romper el “status Quo”, ellas son:

1. Las rutinas emitidas como producto de una estructura formal donde las tareas están definidas dentro de una descripción de puesto inalterable. El personal no puede salirse de las actividades descritas en su descripción de puesto. Ejemplo de ellas son las que pertenecen a grupos funcionales, equipos de proyectos, tareas.
2. Las rutinas de estructuras informales, las "comunidades de saber" que es "un término genérico que define diferentes tipos de grupos de aprendizaje autónomo de los individuos (comunidades de práctica, comunidades epistémicas y otros grupos de aprendizaje más o menos informal) unidos por creencias e intereses que comparten voluntariamente sus recursos sobre una base a largo plazo con el fin de crear y difundir conocimientos comunes"
3. Las rutinas que están intrínsecamente relacionadas con la creatividad organizativa de la empresa, que son esencialmente rutinas corporativas como expresión de los patrones de pensar, sentir y actuar en la cultura corporativa. En esencia son los genes de identidad colectiva y toma la forma de gestión de proyectos bajo una estructura colectiva de exploración divergente y producción convergente hacia un objetivo creativo.

Terminan mencionando que a través de la cultura corporativa es posible crear rutinas corporativas que crean patrones de pensamiento rutinarios que generan la creatividad dentro de grupos específicos de trabajo

Mediante grupos de administración de proyectos, se puede incluir de manera rutinaria la tarea de dar ideas creativas ante problemas determinados. Cohen (1996); Más sin embargo establece limitantes como una diferencia en su replicación por la diversidad de miembros que constituyen esos equipos de trabajo de administración de proyectos.

Sin embargo, la carga operativa de los miembros de equipos de trabajo de proyectos es a veces tan grande que no tendrían tiempo de dar ideas creativas a cuestiones distintas a su propia

tarea, al menos que uno de los objetivos del proyecto en cuestión fuese el dar ideas innovadoras, pero generalmente son proyectos con un output ya definido y muy técnico.

2.3.2.3.2 Desarrollo de equipos por la NASA

La formación de equipos según Pellerin (2009), es crucial para el éxito en la aplicación de la estrategia de la corporación en cada misión espacial.

Continúa diciendo que no es permisible tener conflictos dentro del equipo de trabajo antes, mientras y después de una misión espacial.

Describe la situación vivida con el Apollo 13.

El equipo de trabajo encargado de solucionar los problemas que tenía esta misión en tiempo real, fue dirigido por el Dr. Gene Kranz (director de la misión).

Su trabajo en este equipo de trabajo que improvisó, era básicamente:

- a. Encontrar a cada ingeniero que haya diseñado cada switch, cada circuito, cada transistor, cada bulbo.
- b. Traer a los miembros de la línea de ensamble que construyeron la cápsula espacial.
- c. Dar las ordenes de un verdadero trabajo en equipo enfocado a “ahorrar” hasta el último amperaje de todos los dispositivos ya que de esto dependía la vida de los astronautas.

Las preguntas son:

¿Qué hubiera ocurrido con la vida de los astronautas si el equipo de trabajo hubiera tenido los problemas “normales” de los equipos de trabajo en las empresas como problemas de comunicación, apatía para realizar el trabajo en equipo, celos profesionales, hacer que el otro tropiece, exagerar los errores de los otros, etc.?

La idea es precisamente generar el proceso de creación de equipos de trabajo que tiene la NASA y llevarlos a las empresas para asegurar de esta manera la correcta implementación de la estrategia.

Es llevar el dicho del Dr. Gene Kranz a las empresas: “Fallar NO es opción”. (Refiriéndose a que nunca había perdido ningún astronauta en misión).

Lo anterior se logra acompañándose con la modificando variables en el diseño organizacional para apoyar la realización en la reacción de dichos equipos de trabajo.

Algo que impide el que el equipo tenga la capacidad de reacción como los equipos de trabajo de la NASA, Es el tener personal que se dedica a platicar con demás colegas de trabajo de injusticias (siendo víctimas), lo cual no soluciona el problema y juntamente el estar echando la culpa de todo o exagerando los errores de otros colegas, jefes u otras áreas, quita tiempo y energía para innovar su actividad de trabajo quitándoles tiempo de reacción a la solución de problemas.

La estrategia que sigue Pellerin en la NASA para crear ese tipo de reacción efectiva de los equipos de trabajo cuando se presentan problemas es estableciendo 4 dimensiones de trabajo grupal:

1. Dimensión que cultiva: Se debe de apreciar a los demás y a la institución. Apreciando por su parte la misma institución (NASA), el esfuerzo de sus empleados por asegurar la implementación de la estrategia en las misiones y trabajo diario.
2. Dimensión de Inclusión: Es el incluir a los demás y colaborar en encontrar procesos más eficientes, teniendo intereses compartidos y existiendo una coherencia entre lo que se habla, se piensa y se actúa.
3. Dimensión de Visionario: Tener la visión por un futuro mejor para la institución, optimizando procesos, costos etc.
4. Dimensión que pregunta por una acción: Que el personal tenga la iniciativa en la solución y prevención de problema, hablando con hechos y datos.

Pasando a otro orden de ideas Pellerin (2009), menciona que para la NASA y según las experiencias vividas, la raíz de las causas y factores que contribuyen a errores operacionales son los que caen en el contexto social o psicológico, es decir, son errores humanos debido a falta de comunicación principalmente.

No se trata de errores en los equipos de trabajo por falta de conocimiento, ni falta de pericia, ni de competencias.

Incluye en su análisis Pellerin (2009) que para los accidentes aéreos los errores son causados por equivocaciones de trabajo en equipo y falta de comunicación, y no por falta de conocimientos o habilidades.

¿Qué es lo que hace la NASA para asegurar un real y efectivo trabajo de equipo entre sus colaboradores?

El punto principal que se trabaja según Pellerin (2009), es el “cambiar el contexto de las relaciones de equipo”, ya que el contexto social es el determinante más poderoso del desempeño del equipo que las mismas habilidades de los individuos.

Menciona un ejemplo:

Las aerolíneas coreanas hace décadas, tenían un alto índice de accidentes aéreos.

El contexto social era que el copiloto no tenía ni voz ni voto en la maniobrabilidad del avión en pleno vuelo, solo el piloto podía tomar decisiones sin consultar al copiloto.

Se descubrió que esta falta de comunicación entre ambos, era la principal causa de los accidentes.

Al cambiar este contexto social, los accidentes prácticamente desaparecieron.

De aquí la importancia de analizar el contexto de todo equipo de trabajo antes de emprender cualquier acto de integración o formación. No se capacita a los empleados mientras no conozcan y controlen el contexto bajo el cual ellos van a trabajar.

Continúa Pellerin (2009) mencionando que el objetivo en la creación de un contexto social es: Construir y sostener contextos de equipos de trabajo hacia el alto desempeño.

Antes de comenzar a definir el “como” se analiza y controla el contexto social, parte Pellerin de las siguientes preguntas:

1. ¿Todos los empleados conocen las expectativas de cada miembro del equipo?
2. ¿Se tienen los recursos necesarios para realizar la labor?
3. ¿El cómo es uno está determinado por quien realmente se es o lo define el medio ambiente donde se trabaja?

De ésta última pregunta, se desprenden puntos muy importantes comenta el autor:

- Muchas veces el empleado no desarrolla su potencial si es que está en un contexto social dentro del cual no es considerado como alguien con potenciales determinados en determinado campo.
- Muchas veces la realidad se ve según como el contexto grupal la defina y no por su verdadero significado.
- Muchas veces un líder bajo stress laboral, escoge acciones que empatan con el contexto de la cultura de la empresa y no hacia la cultura del cliente.

Entrando al punto del “como construir un contexto social” Pellerin (2009), define 4 conceptos culturales a controlar primeramente:

- a) Como llevar los valores al grupo
- b) Como cada quien incluye a los otros
- c) Cómo tener la misma visión de éxito.
- d) Cómo cada quien se dirige y se organiza.

Lo anterior se logra controlando a los componentes del contexto social que son: Tipo de liderazgo y variables alrededor del ambiente de trabajo:

Control del tipo de liderazgo:

- Hacer que se aprecie a los empleados
- Estar enfocado a la calidad
- Tener una efectiva y eficaz comunicación con sus colaboradores.
- Tener visión y misión
- Aclarar siempre lo que se espera del otro, clarificando roles, autoridad, responsabilidades.
- Suministrar los recursos para la realización del trabajo.
- Hacer que sea un líder con información intuitiva (forma de trasladar la experiencia en acción) con un proceso de toma de decisiones lógicas.
- Proveer de “líneas de historia” o Storylines, a sus empleados. Siendo una “línea de historia” un pensamiento que es verdad para el equipo de trabajo aunque no lo sea externamente, pero que tiene una gran influencia dentro del equipos de trabajo como por ejemplo:
 - “La línea de historia” de los autos americanos es: La mejora de calidad significa altos costos.
 - “La línea de historia” de los autos japoneses es: La mejora de calidad es la mejor forma de reducir costos.

Control de las variables alrededor del ambiente de trabajo

- 1- Enfocar al equipo de trabajo en intereses compartidos

- 2- Hacer que el equipo de trabajo aprecie a todos sus miembros evitando el culpar siempre a otros de los errores o problemas, enfocando la energía y tiempo del equipo de trabajo en la acción y solución de problemas. Aquí se controlan los estados del drama que son el hacerse siempre víctima, ser el rescatador (abogando siempre por otros), el que culpa siempre a otros. Esto dirige lejos la energía de las soluciones y destruye la productividad.
- 3- Hacer que el equipo de trabajo sea coherente y comprometido (hacer lo que se dice cuando se dice).
- 4- Estimular en el equipo de trabajo la creatividad e innovación bajo una realidad compartida de la situación, creando el optimismo y el ser proactivo. El enemigo número uno a superar es la “rutina” donde se puede caer en la suposición que el otro colega ya hizo su trabajo sin que esto sea realidad y faltar a los protocolos de verificación.

Menciona Pellerin (2009), que el objetivo de todo lo anterior es:

- Desarrollar un alto desempeño en las relaciones entre gerentes, empleados, sindicatos y proveedores.
- Compartir objetivos
- Compartir conocimiento.
- Y sobre todo, conseguir el respeto mutuo entre los miembros del equipo de trabajo y hacia fuera de los miembros.

Finalmente menciona Pellerin (2009), otros puntos importantes tales como el que se debe, dentro de la estructura de la organización, construir puentes de unión entre áreas, mediante la pregunta: ¿Que espera la otra área de uno que yo espere de ellos?, creándose una empatía laboral entre áreas.

También menciona que se debe de evitar la exclusión de gente en temas de compartir información, invitación a juntas y otorgamiento de premios.

Sin embargo, lo que no menciona Pellerin (2009), es cómo hacer que esto funcione en empresas, ya que en la NASA el perfil de la mayoría de empleados es ingeniero, esto facilita el hablar con hechos y no entrar en dramas locales.

El perfil de los empleados en las empresas es muy diverso, y no se tiene la inteligencia emocional como la tendría un ingeniero de pocas palabras.

Pero si es muy interesante el cómo logra la NASA mediante el control del contexto del equipo, el que reaccione ante situaciones de emergencia de manera tan efectiva.

2.3.2.4 Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un factor que influye directamente en la motivación del empleado y ésta a su vez es una variable en la implementación de la estrategia (Boachie y Awini 2012).

La percepción del empleado del cómo es evaluado su desempeño es muy importante Bohlander y Snell, (2004); Sin embargo el número de organizaciones que tienen un sistema de evaluación de desempeño percibido como justo y aceptado por sus empleados es limitado Hennessey y Bernadin (2003); Los empleados son más receptivos y apoyan un programa de evaluación de su desempeño cuando perciben que el proceso va a ser muy útil junto con un feedback para mejorar su desempeño (Mullins, 2007). También es muy importante que perciban que va a ser un medio para desarrollo de crecimiento, una oportunidad para que sean visibles y luzcan sus habilidades. Si la evaluación de desempeño al contrario, es percibida solo para supervisar y controlar los resultados de sus tareas y si se le suma que no se les explica el proceso bajo el cual van a estar expuestos, el resultado son empleados improductivos, falta de motivación y compromiso hacia la estrategia de la empresa, actitudes y comportamientos no colaborativos (Armstrong, 2003).

Por otra parte Wellbourne (1998) propone una evaluación de desempeño donde se vean puntos no solo de los resultados numéricos del empleado sino también se evalúe su comportamiento asociado a su mismo trabajo. Se propone como un proceso justo de evaluación de desempeño la categorización siguiente:

1. Establecer juntamente con el empleado los criterios y estándares a evaluar.
2. Tiempo para que el empleado pueda percibir los beneficios o lo objetivo de la evaluación.
- 3-. Proveer feedback de dicha evaluación (Scullen 2003).

Finalmente Wellbourne (1998) realizó un estudio de las actuales evaluaciones de desempeño y los resultados indicaron que los empleados sienten que el sistema de evaluación de su desempeño es "subjetivo" y contiene errores; así como serias implicaciones gerenciales por falta de entrenamiento, motivación y provisión de recursos. Hubo muy poco involucramiento en la formulación de criterios de evaluación de su desempeño, acuerdo con los estándares manejados

así como los objetivos que les fueron asignados. Los empleados no fueron bien informados acerca de los tiempos, procesos y propósito de su evaluación de desempeño. Esta evaluación es solo de una vez al año, lo cual no es bien vista por el empleado.

Es un claro ejemplo que la evaluación de desempeño debe de ser optimizada, más justa y con un mayor involucramiento del empleado. También es un hecho que la evaluación cada año no es suficiente, tiene que haber periodos más cortos para conseguir y una mayor certidumbre y confianza por parte del empleado. El gerente debe de ser un Coach en lugar de un evaluador de desempeño otorgando una calificación solo con datos cuantitativos.

Falta evaluar además de lo cuantitativo, aspectos cualitativos del empleado y de tendencia de su desempeño.

Continuado con el análisis de las actuales evaluaciones de desempeño menciona Diti Klein (2014), que la evaluación de desempeño tradicional es la administración por objetivos de Peter Drucker.

Menciona que sin embargo dicha metodología aunque defina los objetivos a corto, mediano y largo plazo a alcanzar, fomenta el trabajo individual acortando el alcance de dichos objetivos a que si estuviera orientado al trabajo en equipo.

Finaliza aseverando que la estrategia en recursos humanos se debería centrar en eliminar de sus empleados la impulsividad, dificultad para ser ordenados, tiempo que pasan en la crítica de sus colegas o de otras áreas, falta de enfoque, pasividad y timidez esto haciéndolo a nivel grupal partiendo del auto conocimiento individual.

Pasando al análisis de la evaluación de desempeño actual en relación a los equipos de trabajo, Schuster y Zingheim (1992), encontraron que es más difícil y consume más tiempo el establecer metas y estándares de manera individual que en grupos de trabajo. Los estándares individuales generan menos consistencia en la calidad que los estándares definidos para grupos de trabajo.

Mencionan que debido a que la evaluación en equipos de trabajo requiere más un enfoque macro de la empresa que la evaluación individual, la evaluación en equipos de trabajos es más consistente con la dirección y estrategia de la organización.

Además que la evaluación grupal elimina la competencia interna entre individuos que no genera valor a la organización así como se consiguen más ahorros en costos en menor tiempo.

Sin embargo, recalcan que no se puede implementar una evaluación por equipos de trabajo al 100%; esto debido a que: Los problemas de desempeño no pueden ser dirigidos adecuadamente, el plan de desarrollo y de promoción por individuo se vería sesgado y difícil de medir.

Terminan recomendando un sistema mixto de evaluación de desempeño, que incluya factores individuales pero también de equipo, dejando a futuras investigaciones su elaboración así como la creación de KPIs mixtos.

Falta agregar a la estrategia general un control en los gerentes para que los empleados no perciban que los están evaluando con altos estándares de desempeño contra lo que realmente merecen tener; o sino, que quede claro el apoyo y la provisión de recursos que el gerente a proporcionar al empleado.

También para evitar una evaluación injusta por parte del gerente, personal de recursos humanos debería ser mediador y testigo en esta junta de evaluación de desempeño.

2.3.2.4.1 Sistema de recompensas

Las investigaciones de Schuster y Zingheim (1992) muestran que los sistemas de recompensas económicos pueden variar, siendo aplicados a nivel individual o a nivel grupal. Su importancia es tan sobresaliente que independientemente de cuál de las dos opciones sea elegida, es un tema que debe de ser tomado en cuenta en la planeación estratégica y el cómo hacer más eficiente su implementación.

Referente al sistema de recompensas a nivel individual, mencionan que la mayoría de las organizaciones prefieren este tipo de recompensa individual. Sin embargo Deming (1982), recalca que tal opción es contraproducente en los resultados globales de la organización cuando es necesario incorporar equipos de trabajo en la resolución de problemas. El no reconocer el trabajo de un equipo de trabajo de manera económica reconociendo más bien a un individuo del mismo equipo de trabajo, desmoraliza y tiene impactos negativos en el desempeño de la organización.

A pesar de esto Lawer (1990) refuta que la mayoría de las organizaciones tienen un enfoque cultural de recompensar a nivel individual y que el trabajo es independiente aun cuando se lleguen a formar equipos de trabajo sin afectar con esto los resultados de la empresa.

Contraponiendo esta postura Schuster y Zingheim (1992), aseveran que la mejor alternativa para asegurar la implementación de la estrategia de una manera comprometida, es el sistema de recompensas a nivel equipo, premiando el buen desempeño que tenga éste en el aumento de productividad, mejora de procesos, alcance de metas etc; reservando recompensas económicas extraordinarias a manera individual cuando el empleado demuestra un desempeño muy por arriba y sobresaliente de lo que originalmente le toca desempeñar, creando un valor agregado ejemplar hacia la compañía por mérito propio, lo anterior incluso siendo propuesto por el mismo equipo de trabajo.

Continúan acentuando que normalmente los procesos dentro de las organizaciones involucran la necesidad del trabajo en equipo entre áreas, y que más que contribuir a la mejora de

desempeño del equipo, el sistema de recompensas grupal persigue la implementación al 100% de la estrategia de la empresa creando un mejor futuro a la organización y a sus integrantes.

Además que el resultado se maximiza cuando a los empleados les permiten participar en el desarrollo del sistema de recompensas, así como el que perciban que el sistema de recompensas es justo y equitativo para todos.

Pasando al orden de ideas con referencia a la percepción justa de la evaluación de desempeño por parte del empleado a un sistema de recompensas igual de justo Van Herpen, Van Praag y Cools (2003), investigaron que la alta motivación extrínseca del empleado es lograda cuando se implementa un diseño de evaluación de desempeño justo y equitativo así como un sistema de compensación.

La efectividad del sistema de compensación, dicen los mismos autores, depende de:

1. Transparencia: Comunicar a los empleados no solo las reglas del sistema de compensación sino también los objetivos de la empresa.
2. Sentido de justicia: Debe de haber veracidad y honestidad en la aplicación del sistema de compensación.
3. Controlabilidad: Es el grado de control que tiene el empleado en su entregable.

Continuando con el sistema de recompensas Dutta, Lawson y Marcinko (2013), mencionan que el significado de la incorporación al medio ambiente y social del empleado por alcanzar las metas de la compañía e implementar correctamente la estrategia, requiere de un mecanismo que asegure un sistema de recompensas que asegure lo anterior.

Dan énfasis a realizar un sistema de recompensas a todo empleado que contribuya a los objetivos de sustentabilidad.

Dichos objetivos de sustentabilidad se refieren por ejemplo al ahorrar electricidad, reducir desperdicios, realizar proyectos de energía limpia hasta conseguir una buena reputación social y con el gobierno, obteniendo incluso apoyos financieros por parte de estos últimos.

Para que la estrategia de sustentabilidad pueda implementarse, se maneja la aplicación de incentivos económicos a gerencia media y empleados.

Se introduce la identificación de "varianza de sustentabilidad" que permite encontrar costos ocultos, los cuales deben de ser tomados para medir el ahorro real contra los beneficios o incentivos económicos que se le va a dar a la gerencia media para motivarlos a esta implementación de la estrategia sustentable.

El incorporar ahorros en desperdicios y en pro de la sustentabilidad del medio ambiente, otorga beneficios económicos a las empresas. (Dutta y Lawson 2009).

Si bien es motivante recibir bonos monetarios de forma individual para conseguir la implementación deseada de la estrategia, no es suficiente.

Se tiene que recompensar a nivel grupal ya que las ideas en conjunto son de mayor valor que las individuales.

Al ser premiado el empleado de manera individual, siempre va poner empeño en dar ideas personales y no en grupo para ser retribuido él solo, ya que así está diseñado el sistema de recompensas en la mayoría de las empresas.

Para la incorporación de sustentabilidad en la estrategia se necesita encausar variables tales como entrenamiento, sistema grupal de recompensas, innovación a la cadena de valor de todas las actividades de la empresa, aumento de coordinación de trabajo entre áreas, etc.

Siguiendo el orden de ideas, al analizar al sistema de incentivo y su influencia en el desarrollo y efectividad de los equipos de trabajo, menciona Jiang (2010), que el contar con un sistema de incentivos a nivel grupal contribuye al mejor desempeño de la empresa, incrementa competitividad, efectividad compromiso del empleado así como involucramiento, motivación a la creación, colaboración y resultados en la implementación de la estrategia así como mejora la comunicación (Kerrin y Oliver, 2002).

También se recomienda un sistema mixto de incentivos (individual y resultado por equipo), solo se tienen que cuidar que esto no ocasione que un equipo de trabajo trabaje por ese incentivo defendiendo y estando enfocado en sus propias metas y desempeño sin querer asistir o compartir información con otros equipos de trabajo de la empresa; (Mohrman, 1992), quien deja a futuras investigaciones el desarrollo de dicho modelo mixto de recompensas.

Por otra parte, un hallazgo interesante de Beersma, Hollenbeck, Humphrey, Moon, Conlon y Ilgen (2002), es que encuentran en sus investigaciones que el incentivo económico no tiene efecto en el desempeño de equipos.

Continúan señalando que referente a las estructuras organizacionales, una competitiva estructura incentiva la rapidez en los resultados y una estructura cooperativa resalta la exactitud en el resultado organizacional. Equipos extrovertidos se desempeñan mejor en estructuras cooperativas y en cambio equipos no extrovertidos se desempeñan mejor en una competitiva estructura.

Concluyen que la velocidad en el alcance de resultados disminuye en estructuras de operación porque el tiempo de negociación que requieren los equipos de trabajo para llegar a un acuerdo es mayor comparados a una estructura competitiva

En otro orden de ideas, conjuntar un sistema de recompensas con el compartir conocimiento entre los empleados, fue analizado por Harder (2008), quien enfatiza que el que se comparta conocimiento dentro de la organización lo determina el tipo de motivación y el tipo de liderazgo.

Las recompensas tangibles no promueven el compartir conocimiento dentro de la organización y el estilo gerencial de apoyo promueve el compartir información.

Igualmente Baumann y Stieglitz (2013), mencionan que la creación de ideas es una fuente de valor dentro de las empresas y que para motivar la creación de las ideas dentro de la organización no es necesario grandes sistemas de recompensa económica.

Falta hacer una integración de variables ya que no solo el estilo de liderazgo ni solo los incentivos económicos inciden en la generación de ideas en una compañía.

2.3.2.5 Entrenamiento

El entrenamiento es definido por Ikhlas (2012), como el proceso de aprendizaje que involucra la adquisición de conocimiento, modelo de habilidades, conceptos, reglas, o incluso cambio de actitudes y comportamientos para mejorar el desempeño del empleado.

Continúa mencionando que el entrenamiento y la motivación son los factores que más contribuyen como motivadores hacia el empleado vs los demás factores en la implementación de toda estrategia.

El mismo autor asevera que el buen desempeño de un empleado que lo encausa a contribuir a la aplicación de la estrategia en su empresa se basa en: Entrenamiento, motivación, tecnología, comportamiento de los gerentes, clima laboral.

Siguiendo con la relación entrenamiento-resultados de la empresa, Nadeem (2010), investigó que el entrenamiento a empleados tiene una relación directa con las siguientes variables:

Compromiso del empleado, motivación, satisfacción laboral así como productividad.

Se mejora la educación del empleado, se mejoran las habilidades y se le provee de una provisión de una atmósfera de seguridad y salud laboral; todo lo anterior para la optimización del uso de recursos encaminados en un crecimiento económico de la empresa.

Un estudio específico de la relación del entrenamiento con el aumento del compromiso del empleado hacia la organización, es el trabajo de Owoyemi, Oyelere y Elegbede (2011), donde realizaron un análisis estadístico de regresión dando como resultado una significativa positiva relación entre los distintos niveles de entrenamiento y el incremento de compromiso con la organización concluyendo que mientras más entrenamiento se les dé a los empleados, mayor nivel de compromiso hacia la organización.

Si bien es cierto que el entrenamiento es una variable importante para aumentar el compromiso hacia la empresa y contribuir a la efectividad de la estrategia, existen muchas más variables que se deben de tomar en cuenta tanto para aumentar el compromiso como para asegurar la operatividad de la estrategia. También hay que asegurarse si la percepción del tipo de entrenamiento o capacitación que se le brinda al empleado es percibido por éste como un valor agregado, no todos perciben el contenido de un curso para ellos. También la estrategia debería poner medidas del resultado de ese entrenamiento ya que muchas veces es subjetivo, principalmente para los empleados pertenecientes a áreas de soporte.

Igualmente la capacitación y el desarrollo de habilidades no son las únicas variables que intervienen en el compromiso hacia la empresa, contribuir a la efectividad de la estrategia así como el desarrollo de creatividad e innovación; más bien se debe de tener un sistema estratégico que, primero quite las barreras que impiden el desarrollo de la creatividad e innovación, luego que enseñe a innovar a los empleados a la vez que se tenga una comunicación e intercambio de ideas franco y sin miedo a hablar, se tenga creación de equipos de alto desempeño y un control y seguimiento de los mismos.

La estrategia debe de centrarse también en las partes que conforman el aprendizaje organizacional que son: que el empleado este de manera continua creando, organizando, almacenando, interpretando y aplicando diversa información la cual proviene del conocimiento de estar mejorando su trabajo, su desempeño, los procesos del negocio, así como el desarrollo de metas que incrementen la sustentabilidad en el logro de resultados de la empresa.

Por otra parte, Osterloh y Frey, (2009), van más allá del simple entrenamiento para que la empresa pueda aplicar la estrategia al 100% mencionando a la transferencia de conocimiento como una ventaja competitiva y como factor de éxito en la implementación de la estrategia.

Agregan que la diferencia entre conocimiento e información radica en que la información es solo un flujo de mensajes mientras que el conocimiento es creado por ese flujo de información que está relacionada a una acción humana (Nonaka y Takeuchi, 1995).

La transferencia de conocimiento está ligada a la motivación la cual requiere una administración por parte de los gerentes. El premiar económicamente a todos aquellos empleados que intervengan en la transferencia de conocimiento contribuye a la creación de la ventaja competitiva (Williamson 1985).

Mencionan también que la motivación intrínseca es el tipo de motivación más importante para la transferencia de conocimiento.

También Finn III (2012) va más allá de un simple entrenamiento pero con otro enfoque, el cual va hacia el aprendizaje organizacional.

Comenta que en el aprendizaje organizacional, se crean procesos que permiten que el aprendizaje dentro de la organización se expanda exponencialmente a toda la organización. Se crea una comunicación libre y abierta entre los miembros de la organización en todos los niveles.

En lugar de un simple entrenamiento o la creación de un método de banco de ideas, se encauza al diálogo entre individuos. Como resultado de dicho diálogo, se da un más profundo entendimiento y significado al conocimiento obtenido, Freire (1970).

Continuando este orden de ideas, Howell, Brock, & Hauser (2003), extienden el concepto de entrenamiento a un establecimiento de “diálogos entre empleados”, donde mencionan que como resultado del dialogo entre empleados se incrementa el entendimiento de los distintos puntos de vistas y permite la auto critica. Estos autores enriquecen este concepto con el término de "sociabilización" el cual es necesario para que se dé dicho dialogo además de servir en la integración a dicho proceso de nuevos integrantes.

Si bien este proceso de diálogos entre empleados satisface en cierto grado necesidades psicológicas, sociales y hasta físicas entre los actores, no es un enfoque holístico del problema. Ya que se ve como una dinámica aislada que NO integra otros factores de motivación y de congruencia para que los empleados en verdad participen al 100%, como lo es el que no haya mejora de procesos entre áreas lo cual permita una apertura real ante el surgimiento de problemas que normalmente son compartidos, pero son percibidos como responsabilidad de cada área. El que se vivan estos problemas entre áreas impide una apertura de tiempo, disposición y confianza entre los empleados. Al igual que NO se toma en cuenta un sistema de evaluación grupal lo cual impide la apertura al 100% en dichos diálogos por no querer del todo hablar por miedo a que a algún participante se le robe la idea o propuesta para ser utilizada por otros en beneficio propio y no en uno grupal.

2.3.2.6 Inteligencia informacional

Referente a la conjunción de la estrategia con el continuo cambio en el entorno, Garrett (2012), abordó el tema mencionando que las empresas les hace falta integrar a su estrategia la “inteligencia informacional” con el fin de saber en tiempo real los cambios del medio externo así como la información necesaria internamente para así tomar las decisiones más adecuadas, incluso pudiendo modificar la propia estrategia.

Continua mencionando que en 1958, el investigador de IBM Hans Peter Luhn tocó por primera vez el concepto de inteligencia informacional. Actualmente la falta de implementación de la estrategia en la empresa se debe a gran medida a la falta de alineación de su estrategia con una inteligencia en negocios. El análisis de información otorga a las compañías la habilidad para medir el éxito y tomar ventajas competitivas.

Define Garrett la estrategia inteligente informacional como un mapa que habilita a las empresas a medir su desempeño y encontrar sus ventajas competitivas así como verdaderamente escuchar a sus clientes mediante el uso de datos significativos y estadísticas. Se puede seguir el **cambio** de comportamiento de los clientes en el mercado. Se reconoce el valor de la información de tal magnitud que a veces se modifica la visión estratégica con una nueva perspectiva.

Continúa su análisis mencionando que muchas empresas se encuentran en una situación de caos sin saberlo, las raíces de ese caos son: Crecimiento orgánico, sentido reactivo al hacer reportes, estrategia no alineada con lo que verdaderamente pasa en los procesos de contacto y de soporte hacia el cliente, línea borrosa entre los reportes operacionales, feedback limitado que provenga de fuentes útiles de información.

Pasando al punto del problema de las empresas para desarrollar la inteligencia informacional, ya lo mencionan Hauch, Miller y Cardwell (2005), que la mayoría de las empresas tienen el problema de integrar fuentes de datos dispersos que contienen estructuras diferentes y contextos de datos que tienen su propia semántica; de aquí entonces que las diferentes fuentes de información necesarias para los usuarios necesitan un enfoque adaptativo y flexible para el modelaje de la información.

De aquí que se diseña un modelo llamado “meta matriz” el cual emplea un modelo de ambiente que soporta múltiples lenguajes de dominio específico que son apropiados para distintos tipos de sistemas y que efectivamente moldean la información disponible, los mismos conceptos de la empresa, y las distintas necesidades de los usuarios.

Continuando con el análisis de Hauch, Miller y Cardwell (2005), para ejecutar una estrategia de inteligencia de negocios, se debe de partir de un marco estratégico que involucre gente, procesos y tecnología que necesitan estar integradas y alineadas para conseguir un enfoque más estratégico en la integración de la inteligencia de negocios, análisis e iniciativas de administración de desempeño.

Gracias a esa planeación estratégica, la empresa podrá acceder a información confiable dentro de la organización que le permitirá tomar mejores decisiones basados en hechos y no en suposiciones o instintos, facilidad del empleo de las herramientas de análisis y de reporte que pueden ayudar a los usuarios a ganar más negocios y descubrir tendencias externas, habilidad de forma más ágil a las condiciones cambiantes mediante acciones más acertadas.

Los resultados de los mismos investigadores arrojan que el marco de base para la integración a la estrategia de la inteligencia de negocios consta de un programa de administración el cual engloba: Usuarios, quienes intervienen en los procesos de decisiones, analistas quienes procesan e interpretan la información analizada y habilitadores de TI quienes definen los procesos de infraestructura de información; todo lo anterior teniendo como aplicaciones y herramientas a:

- Aplicaciones de procesos de negocios (administración de desempeño y proceso de transacciones)
- Aplicaciones analíticas.
- Capacidades de inteligencia de negocios (plataforma y herramientas junto con aplicaciones de procesos de negocios).
- Infraestructura de la información.
- Todo o anterior apoyado por servidores de “meta datos” (gran masa de datos) y servicios de almacenamiento.

Por otra parte, una herramienta práctica para el desarrollo de la inteligencia de negocios es el Cognos business intelligence (BI) de IBM. La puede usar cualquier nivel de empleado para hacer reportes, análisis y herramientas de planeación, permite el acceso a información de manera práctica y sencilla modificando los propios reportes, además se asegura la consistencia de información a través de los procesos, es flexible para incorporar aplicaciones de planeación o analíticas, ofrece un sistema que reduce la diferencia entre lo planeado estratégicamente con lo implementado; integra tecnología de punta.

Continuando este orden de ideas, mencionan los mismos autores Hauch, Miller y Cardwell (2005), que la inteligencia informativa es algo que SI se está haciendo pero falta aún un enfoque integral de variables.

El contenido de la información inteligente es: Un acceso a la información e integración dentro de un proceso de localización y extracción de datos en tiempo real de múltiples fuentes dispersas que relacionan y producen una representación unificada de expectativas en sintáctica y semántica del usuario; este proceso es alcanzado mediante el manejo de una base de datos que maneje “meta datos” donde se describen la sintaxis y semántica de cada fuente de datos y el cómo están relacionados unos con los otros.

Enfatizan que también la inteligencia informacional dentro de una empresa radica en el poder integrar toda la información lo cual requiere una exacta, completa y precisa comprensión de las fuentes de datos dispersadas, las necesidades de información que tienen los clientes, y como mapear todo esto a la semántica de los conceptos de negocios de la empresa.

También mencionan que la administración de información a nivel “meta datos” mediante una arquitectura específica y un modelo de lenguajes múltiple de específicos dominios así como el saber cómo esta semántica y sintáctica administración de mega datos es usada para una variedad de propósitos como el acceso en tiempo real a la información, que ayude a superar las expectativas del cliente.

La inteligencia informacional se efectúa en un servidor meta matricial, proveedores de esto son: Java Database Connectivity (JDBC)⁵, Open Database Connectivity (ODBC), Simple Object Access Protocol (SOAP) over HTTP⁷, SOAP over Java Message Service (JMS) e interacción con VDB through SQL.

Finalizan Hauch, Miller y Cardwell (2005), mencionando que las facetas de la inteligencia informacional son:

1. Localizar y extraer datos en tiempo real de una múltiple dispersa fuente de datos.
2. Creación y administración de una base de datos maestra donde se describan la sintaxis y semántica de cada fuente de datos, intenta definir y capturar el como la información está representada como datos; esta gran base de datos ayuda a entender las especificaciones técnicas del cómo los datos están representados o almacenados, cómo se les puede acceder, lo que significan los datos y cómo se relacionan los conceptos que la gente (dentro de un contexto) interpreta.
3. La información capturada en la mega base de datos tiene que ser: exacta, completa y precisa así como su uso tiene que ser fácil para el usuario.
4. Relacionar, juntar y sintetizar los datos: Existen muchos sistemas que almacenan datos, con distintas interfaces y lenguajes. Para resolver el problema, es necesario el uso de algoritmos que hagan frente a la variedad de formatos de datos, la baja calidad de datos, y los errores de semántica.
5. Producir una representación unificada que relacione las expectativas de sintáctica y semántica: Este es el mayor reto ya que cada cliente tiene su propio contexto de interpretar la información, almacenarla y usarla a sus propias necesidades. La integración de información tiene múltiples beneficios como un conocimiento global del negocio, eliminación de re trabajos y redundancias que ayudan a responder más rápido a los cambios y reducen costos.

Por su parte, Pant (2009), siguiendo el orden de ideas de la relación entre los sistemas informacionales con los resultados de la empresa, arroja mejoras en la administración de conocimiento, mejor uso del manejo de información, inteligencia en los procesos de negocios y ayuda al cumplimiento e implementación de la estrategia así como las tomas de decisiones operacionales.

En resumen enfatiza que se pasa del solo adquirir información, integrarla, administrarla y entregarla a un análisis completo de información tomando en cuenta todas las fases importantes

del negocio para tomar decisiones y llevar a la acción. Los retos de la inteligencia de negocios es: asegurar la calidad de datos, apoyo en la conceptualización de los complejos modelos de datos, y el contar con el acceso de datos del día a día en tiempo real.

Siguiendo con su estudio, Pant (2009), establece que las partes de la empresa que son integradas a la inteligencia de negocios son:

Decisiones y acciones, visión y estrategia, los drivers del negocio, planeación del negocio, procesos, organización, governancia, arquitectura de datos y la tecnología.

Recalca que la inteligencia de negocios no es solo la aplicación de tecnología en manejo de datos, es más bien un integrador de todos los elementos de la empresa, la cual básicamente consiste en: Medición completa de los estados actuales de los procesos, tecnología y gente, documentación de los sistemas de información que cuenta la empresa, tecnología, procesos, y procedimientos de gobernación, inventario de las plataformas, tecnologías y herramientas usadas, cómo usan los usuarios la información, documentar los procesos actuales y estructuras de administración de información, contrastar todo lo anterior vs los objetivos de la empresa.

Deja claro que el valor agregado que tiene la inteligencia de negocios es el qué tan inteligentemente se está usando los recursos para superar los objetivos y asegurar la correcta implantación de la estrategia.

La cadena de valor de la inteligencia de negocios consiste en que la inteligencia de negocios transforma datos a información y la información a conocimiento. Gracias al conocimiento éste ayuda a la correcta toma de sesiones y acciones generando un valor a los usuarios y a la empresa.

Se puede visualizar si los usuarios están recibiendo la información en un formato que les permite hacer el mejor uso de la inteligencia del negocio, como consumen esa información los usuarios, existencia de procedimientos y procesos de gobernación para la administración de datos, que aseguren la propia definición y calidad en los datos, cómo es usada y cómo se quiere usar la información, análisis de impacto en el uso de información, cómo se va a compartir la información, cómo se va a hacer la transferencia de información, navegación de la información de la empresa, identificación de las discrepancias.

Sigue mencionado que después de todo lo anterior, se planea qué tipo de inteligencia de negocios se requiere, se debe determinar el mejor enfoque para los usuarios de usar y consumir la información. Se debe definir como los usuarios comparten la información así como el tipo de ambiente colaborativo que más ayude a la utilización de las soluciones de la inteligencia de negocios.

Para o anterior será necesario de emplear de múltiples tecnologías y técnicas.

Termina diciendo que desde el punto de vista técnico, las fases principales en cuanto a administración de datos son: Integración de información, modelaje de información, perfil de información, calidad de información, base de datos, reporte, análisis, uso, procesos de monitoreo.

Así como que las fuentes de información son: Operaciones de las empresa, fuentes transaccionales, fuentes maestras de la empresa, fuentes externas,; luego viene la fase de servicios de integración, servicios de administración de datos, reporte y servicios de análisis y entrega de información y servicios de consumo, donde en esta última fase la información se difunde por medio de: Portales WEB internos de la empresa, plataformas de colaboración, dashboards, extractos, publicaciones, suscripciones, métodos de acceso de usuarios, búsquedas personalizadas, servicios de personalización, monitoreo del ambiente.

Las últimas fases de apoyo serían: seguridad en la información, administración de los metadatos y gobernanza de datos.

Sin embargo, a estos trabajos les falta mencionar cómo los negocios inteligentes pudiesen contribuir a mejores evaluaciones de desempeño más justas y equitativas para mejorar el ambiente laboral así como un sistema de innovación que motive a los empleados a participar.

Falta también agregar al formato de la estrategia general de la empresa un énfasis especial en la información inteligente necesaria para anticiparse a los cambios del medio ambiente, superar las expectativas del cliente, implementar de manera efectiva la estrategia y la optimización de la ventaja competitiva dentro de la cadena de valor.

Más bien para aplicar una “inteligencia de negocios” en una empresa, esta acción debe de estar respaldada por un diseño organizacional que motive a los empleados a “comunicarse” unos a otros compartiendo información ya que la “inteligencia de negocios” es manejado por “personas”, y si estas no están motivadas, no se puede optimizar dicha acción tecnológica informacional, ya que como el propio autor menciona, el objetivo es compartir conocimiento que conlleve a un valor agregado a la empresa. Este conocimiento es al final de cuentas generado por personas detrás de la tecnología y no por la propia tecnología.

Por otra parte, y pasando a la relación de inteligencia informacional con los propios proveedores de la empresa, Caliusco, Galli y Chiotti (2012), mencionan que dentro de la estrategia de toda empresa para asegurar su implementación, se contempla no solo los aspectos internos sino también con sus proveedores.

La diferencia de sistemas de información entre empresa y empresa crea muchos problemas y retos. Los problemas de inter operatividad entre las empresas son debidos a los sistemas de información heterogéneos, donde Sheth (1998), identifica 4 niveles de heterogeneidad: Sistema, Estructura, Sintáctico (distintas formas de almacenar la información en bases de datos) y

Semántico (una empresa emplea un término de "neumático" y la otra de "llanta" para referirse a la rueda de un vehículo). A nivel sistema incluye incompatibilidad de hardware y sistemas operativos.

Deja claro Sheth (1998), que la solución más allá de establecer solo controles intentos de información de transferencia de datos vía XML (eXtensible Markup Language), es el establecer una relación de colaboración entre ambas partes que apoye a la integración semántica.

Continúan Caliusco, Galli y Chiotti (2012), analizando la estrategia para tratar la semántica de la interoperabilidad entre las dos empresas donde: Se establecen acciones y requerimientos para la corrección de la heterogeneidad de la semántica empleando la ontología (la cual es un vocabulario de términos y especificaciones de su significado a través de axiomas y propiedades usando un lenguaje de representación estándar); el objetivo es analizar los requerimientos asociados al sistema de información necesario para apoyar a la semántica de interoperabilidad entre ambas empresas donde se tienen las siguientes fases:

1. Creación y mantenimiento de la ontología:

Durante los acuerdos de colaboración entre ambas empresas, los formatos de los documentos a ser intercambiados así como la semántica de información incluida en esos documentos son definidos, a esto se le llama ontología compartida.

Para efectuar dicha ontología compartida, se requiere del uso de una metodología que guíe el proceso de desarrollo y las herramientas que apoyen al ciclo de vida de la ontología completa.

2. Especificación de lenguajes de la ontología: Existen varios lenguajes de ontología como Ontolingua, OKBC, Flogic, Loom; en el contexto de internet existen XML, RDF and RDFS; existen lenguajes para representar el conocimiento contenido en una ontología en una simple lectura humana como XOL, SHOE and DAML+OIL .

La existencia de distintas ontologías de lenguajes específicos hace concluir que es necesaria la inclusión de un sistema de administración de la ontología que incluya un enfoque de lenguaje de interoperabilidad; es decir, la interoperabilidad entre distintas ontologías en los niveles específicos de lenguaje.

3. Mapeo de la ontología: Debido a que no se ha alcanzado en los negocios B2B un consenso en una ontología estándar, es mejor mapear la ontología con los estándares existentes que intentar construir uno propio, de tal manera que se pueda manera conceptos encontrados entre una ontología y otra. Con el objetivo de alcanzar una semántica interoperable se necesitan mapeo de procesos basados en un mapeo entre términos tomando en cuenta su significado.

4. Versiones de ontología y detección de cambios: Debido a que las versiones de ontología están en un continuo cambio, se requiere que el desarrollo y mantenimiento de las ontologías de avanzadas versiones de los métodos.

Sin embargo, a este trabajo le falta incluir dentro de la estrategia el cómo motivar a los empleados de cada empresa a invertir su tiempo y sobre todo a generar un valor significativo a este trabajo de colaboración entre empresas. Incluso se puede integrar un sistema de recompensas por el generar el mayor valor agregado resultado de dicha sinergia estableciendo los correspondientes KPI's.

Para esto los proveedores deben de tener una coherencia organizacional con su cliente empresa para establecer una verdadera cooperación entre sus empleados, lo cual es muy retador.

Siguiendo con la elación de la inteligencia informacional y proveedores en la implementación de la estrategia, Elliot (2003), menciona que la inteligencia de negocios se refiere al uso de tecnología para recolectar y usar efectivamente información para mejorar la efectividad del negocio; brindando a los empleados, socios, proveedores un fácil acceso a la información que necesitan para optimizar su trabajo así como la habilidad para analizar y hacer más fácil el compartir información unos con otros, ayudando de esta manera a la correcta implementación de la estrategia. No es garantía para la empresa implementar sistemas de ERP o aplicaciones de Oracle si los clientes y proveedores tienen otras interfaces que no sean de lenguajes similares a éstas.

Continúa diciendo el autor que una encuesta en 1999 reveló que las empresas multinacionales les tomaban 23 meses para aplicar dichos sistemas y en el transcurso de 5 a 6 años obtenían un retorno negativo de alrededor de 1.5 millones de dólares. De hecho cada área en muchas organizaciones tienen su propio sistema de base de datos (SAP para finanzas, PeopleSoft para recursos humanos, incluso los sistema de producción son muy específicos, diversos e independientes de SAP)

Los beneficios de la implementación de la inteligencia de negocios, entre otros, son: Reducción de costos en proyectos, reducción de retrabamos, reducción de costos en infraestructura técnica, disminución del tiempo invertido por empleados en la solución de problemas (mejorando el clima laboral).

Menciona el autor que precisamente para evitar tales pérdidas económicas, se debe de incorporar un sistema de inteligencia informacional a la empresa que sea más integral que es solo estar incorporando módulos de SAP en las distintas áreas internas de la empresa o tener solo los

protocolos tradicionales de intercambio de información con proveedores como lo es EDI (Electronic data interchange=intercambio electrónico de datos).

Falta mencionar que con la incorporación de un sistema inteligente de negocios administrando mejor la información global tanto interna como externa, favorecerá a mejorar el clima organizacional porque cada área basaría su propio pensar en hechos y datos reales de alta calidad en lugar de los clásicos mal entendidos entre áreas, que generan conflictos internos hasta llevarlos a cuenta personal.

Finalmente y pasando a los beneficios de la inteligencia informacional en la implementación de la estrategia, Garret (2012), menciona que se resuelven varios problemas como:

- Múltiples versiones de la verdad: En lugar de pasar las juntas de directores discutiendo la veracidad y fuentes de información distinta y que no cuadra, se logra que empleen su tiempo en toma de decisiones;.
- Lógica no clara de negocios: Los cálculos pueden tener diferentes definiciones y nombres para la misma medición o un mismo nombre con diferentes definiciones.
- Personal excedido; Se evita el tener analistas de programación y se obtienen analistas de los propios análisis; Es el evitar tener programadores que solo escriban programas que extraen datos en lugar de que estén mediante su experiencia interpretando los resultados.
- Asuntos de calidad de información: No solo es el generar datos para la próxima junta, es más bien darle valor a la información que se presenta.

Por último, la forma en que la estrategia empata a la inteligencia informacional y su implementación se compone de las 5 siguientes fases: Mapeo de la inteligencia de negocios: Desde como comienza hasta como se implementa, esto incorporado con la estrategia de la empresa; Tener la gente correcta involucrada en cada nivel; Arquitectura de la inteligencia de negocios: Cómo se ve desde su propia perspectiva, estructura e implementación; Mejoras de capacidad: Qué se necesita mejorar, actualizar o reemplazar; Planeación de implementación.

Falta involucrar el aspecto humano en todas las fases, el aspecto humano en una organización no lo es un switch on o switch off que se pueda obtener resultados tan rápidamente.

Falta tomar en cuenta todas las variables humanas para el éxito de la implementación de la propia inteligencia de negocios.

2.3.2.7 Necesidad de un nuevo diseño organizacional

Se han realizado estudios de las oportunidades de mejora que tiene el diseño organizacional actual en las organizaciones con la efectividad de la implementación de la estrategia según De Waal (2006), donde se tiene:

- Entre 2005 y 2010 se destruyeron el valor de las acciones en muchas empresas como resultado de mala administración dentro de su actual estructura organizacional, malas decisiones y sobre todo una errónea ejecución de la estrategia.
- En un reciente estudio de Booz (2010), de alrededor de 1,200 empresas, 360 salieron como las de peor desempeño, y de esas 360, el 87 % fue debido a errores de forma de comunicar dentro de su estructura jerárquica, definición y aplicación de la estrategia así como ineficiencia operacional.
- También dicho estudio arroja que el tiempo de permanencia de los CEO's ha disminuido, pasando de 10 años de permanencia hace dos décadas a solo dos años y medio actualmente.
- Más del 50% de los gerentes toman decisiones basadas en "presentimientos" más que en hechos duros y 36% tienen cajas negras en la organización de la que saben apenas "nada".
- A pesar de la convicción generalizada de que la satisfacción y la lealtad de los empleados aumentan la satisfacción del cliente y así aumentan el volumen de ventas y la rentabilidad de la empresa, cuatro de cada diez organizaciones no trabajan activamente en aumentar la lealtad de los empleados por no tener una estructura organizacional enfocada a ello.

Menciona De Waal (2006) que el diseño organizacional así como implementación de la estrategia más óptima contiene los siguientes factores:

1-. Características del diseño de las organizaciones:

- Estimulación de la colaboración mediante un cruce funcional y cruce organizacional (formación de equipos de trabajo de colaboración estableciendo responsabilidades compartidas).
- Simplificación y aplanamiento de la organización mediante la reducción de límites y barreras entre y alrededor de las unidades así como removiendo capas jerárquicas y límites verticales.

- Fomento al intercambio de información, de conocimiento y mejores prácticas creando infraestructura e incentivos para ello (apoyo en la obtención de nuevas ideas entre el personal).

2. Características de la estrategia:

- Definición de una fuerte visión que excita y reta (visión y misión con significado y persuasivas orientado al ganar o a una gran idea, es un llegar por sentir que llegar por cumplir números).
- Balance entre enfoque a largo plazo y enfoque a corto plazo (cumplir con las metas en corto plazo encaminados a llegar a las de largo plazo).
- Establecimiento de metas claras, ambiciosas, medibles y alcanzables creando claridad y un entendimiento común de la dirección de la organización y la estrategia (asegurar la comprensión en cada colaborador, el propósito y la acción que debe de desempeñar).
- Aseguramiento de la adopción de la estrategia que va a situar aparte a la compañía de las demás; Alineamiento de la estrategia, metas y objetivos con las demandas del medio ambiente externo, cambios en el mercado y necesidades del cliente, creando planes que se adapten a dichos cambios (aplicar escenarios y la pregunta "y que hacemos si pasa esto."), enfatizando en la incertidumbre.

3-. Características de los procesos de la estructura organizacional misma:

- Diseño de una excelente y justa estructura de incentivos y premios que refuerce la estrategia de la organización y apoye a la cultura de desempeño, teniendo como base en la estructura de desempeño, el respeto más que el solo dinero, uso de motivadores intrínsecos como diversión, crecimiento, trabajo en equipo, retos, logros (asegurarse que sea transparente la relación entre premios y desempeño), los premios están en base a desempeño por largo tiempo y resultados más que en esfuerzos, los premios deben de reforzar el trabajo en equipo más que el individual, premiar en base al riesgo tomado y el fracaso, diciendo siempre la verdad.
- Innovación continúa de productos, procesos y servicios que respondan a los cambios en los mercados creando con esto una fuente de ventaja competitiva.
- Impulso a las ideas nuevas así como a su implementación mediante la creación de un ambiente aprendizaje y apertura al cambio eliminando viejos métodos y procesos de trabajo.
- Simplificar de manera continua y mejorar todos los procesos (de la cadena de valor) de la organización enfocados a responder a eventos imprevistos, eliminar procedimientos innecesarios y todo tipo de desperdicio.

- Para aumentar la velocidad de mejora continua se usa el just in time, reingeniería de procesos, procesos justo a la medida, no se debe enfocar solo en el plan sino en el proceso que va a desarrollar el plan.
- Aquí faltaría el dar coach al personal con medianos o pobres resultados, sino reubicarlos. No solo mirar resultados finales sino también "tendencias". Los resultados pueden ser conseguidos por otras circunstancias externas, más es importante la tendencia ya que una tendencia a la alza es más sustentable que resultados por sí solos. Contar con una base de datos donde esté lo que se hizo en el pasado que si funcionó y que no funcionó así como sus efectos.

4-. Características de la tecnología:

- Implementación flexible de los sistemas TI en toda la organización aplicando herramientas amigables para el usuario para incrementar su uso. Deben de servir para tomar de decisiones más rápidamente, sistemas de alerta temprana y herramientas con acceso a la tecnología y procesos.

5-. Características del líder:

- Mantener y fortalecer las relaciones de confianza entre la gente en todos los niveles valorando la lealtad, mostrando respeto, escuchar y pedir ayuda a otros, aprender de otros, dialogo cercano con los empleados mencionar el valor del trabajo de los colaboradores enfrente de los demás.
- Vivir con integridad y guiar con el ejemplo siendo honesto y sincero, mostrando compromiso entusiasmo y respeto, ser congruente con lo que piensa versus lo que hace.
- Aplicar acciones enfocadas a la toma de decisiones.
- Ser coach y facilitador; Fortalecerse a sí mismo y a su gente dándoles altos retos a alcanzar.
- Desarrollar un efectivo, enfocado y fuerte liderazgo mediante una efectiva comunicación a los empleados de la estrategia, disolver conflictos de una manera constructiva.
- Permitir experimentos y errores convirtiéndolos en un aprendizaje.
- Inspirar a la gente a conseguir resultados extraordinarios mediante un liderazgo carismático haciendo que la gente se sienta parte de algo grande.
- Hacer crecer líderes desde adentro de la organización.
- Estimular el cambio y la mejora.

- Crear un equipo de trabajo de gerentes diverso y que se complementen los unos a los otros así como en los equipos de trabajo de trabajo (asegurarse que difieren en habilidades, antecedentes y personalidad).
- Estar comprometido con la organización al igual que poder alinear intereses personales con los del grupo y creando relaciones a largo plazo con la gente de la compañía.
- Ser de confianza y humilde, ser uno mismo reconociendo tanto las fortalezas como las debilidades así como limitaciones.
- Mantener a las personas responsables por los resultados y ser decisivo con los que no tienen buen desempeño, no tolerar la mediocridad.

6-. Características individuales y roles:

- Crear una organización de aprendizaje.
- Atraer a personal excepcional con una actitud de que lo puedo hacer y que se acople a la cultura. Involucrar a los colaboradores en el desarrollo de la visión y valores así como en toma de decisiones.
- Crear un lugar seguro para trabajar (despidos muy difícilmente).
- Desarrollar las competencias principales del colaborador y se un innovador en ellos.
- Desarrollar colaboradores resistentes y flexibles.
- Alinear el comportamiento del empleado y valores con los valores y dirección de la compañía.
- Ser claro en las expectativas del grupo y lo que se espera de él.

7-. Características culturales:

- Dar empowerment a la gente y darles libertad de decisión y actuar estableciendo los límites hasta donde pueden llegar.
- Establecer valores fuertes y con significado entre los colaboradores.
- Desarrollar y mantener la cultura de desempeño.
- Crear una cultura de transparencia, apertura y confianza.
- Crear una identidad compartida y sentido de comunidad.

8-. Características externas de orientación:

- Esforzarse continuamente para desarrollar la creación de valor para el cliente, aprendiendo lo que los clientes quieren, entendiendo sus valores, construyendo una excelente relación con ellos, teniendo contacto directo con ellos, participar con ellos, ser responsable ante ellos, mejorar el valor percibido por el cliente, retener al cliente con mayor lealtad identificando los factores críticos de la satisfacción del cliente,

tener feedback con ellos, entregar el producto consistentemente superando sus expectativas, así como anticipándose a sus necesidades, colaborar con ellos para mejorar la percepción de valor del producto o servicio, conseguir información del cliente y retenerla en base de datos, crear una imagen de alto valor en relación al precio y desempeño.

- Mantener buenas relaciones por largo plazo con los accionistas demostrando un compromiso financiero así como una responsabilidad social.
- Monitorear el ambiente externo y actuar en consecuencia.
- Compararse con el mejor en el mercado.
- Crecer por medio de socios mediante alianzas y ser parte de una creación de valor a través de redes.
- Entrar solo a nuevos negocios que se empaten con las fortalezas de la compañía contando con un buen y balanceado portafolio de productos, entrar en nuevos mercados donde exista relación con los clientes así como tener una estrategia de salida ante negocios malos.

Otro enfoque para hacer que el diseño organizacional optimice la implementación de la estrategia en una estructura de mayor creatividad, lo menciona Goudarzvand (2013), donde estudia la forma de insertar creatividad en las organizaciones definiendo 5 características para las organizaciones creativas:

1. La organización desarrolla la participación en los procesos de toma de decisiones.
2. Los líderes impulsan el pensamiento creativo.
3. Se cuenta con una estructura organizacional flexible.
4. Las personas creativas son exitosas en la organización.
5. Solución de problemas de manera creativa.

Siguiendo con el contexto de hacer más eficiente el diseño organizacional ante los cambios externos continuos e impredecibles, Savvides (1979), analiza que diferentes estructuras organizacionales pueden hacer más fácil o impedir las etapas del proceso de innovación. Burns y Stalker (1961), establecen 2 tipos de organizaciones:

1. Estructura mecanizada, la cual se encuentra en organizaciones operando dentro de situaciones estables.
2. Estructura orgánica, la cual opera bajo condiciones inestables.

Continúa analizando Aaker (2008) que el aplicar las fases de innovación no solo es suficiente, sino que la organización debe de contar con la estructura para acomodar los procesos de la innovación. Lo primero que debe revisarse de una estructura organizacional orientada a impulsar la innovación, es el nivel de complejidad en la estructura de tareas así como el sistema de recompensas. Después debe de haber una "libre - forma" en la organización donde todos están dispuestos a cooperar y trabajar en un esfuerzo en conjunto. Por otra parte, mientras el propio proceso de innovación se mueva de una fase a otra, por ejemplo de una fase de generación de ideas a la implementación, la estructura organizacional debería ser menos orgánica y ser más mecanizada. El gran reto para que la estructura organizacional se mueva, es la resistencia al cambio así como el miedo a perder el poder y estatus por algunos otros dentro de la organización cuando se avanza a la innovación.

También asevera Aaker, (2008) que la estrategia para crear innovación en la empresa debería enfocarse en las siguientes etapas de la propia innovación: Diferencia en el desempeño u oportunidad de mejora, reconocimiento de una necesidad, buscar alternativas, generación de ideas, propuesta, adopción o aceptación y la implementación; todo esto referente a la innovación, lo que falta es unirlo a dimensiones de las estructuras para que sean adaptadas a ellas, como las que menciona Duncan (1973), que son: Jerarquía de autoridad, grado de impersonalidad en la toma de decisiones, grado de participación en la toma de decisiones, grado de procedimientos y reglas específicas y grado en la división de trabajo; todo esto lo relaciona al grado de información y comunicación que existe en la empresa.

Termina Aaker diciendo que cuando las dimensiones anteriormente mencionadas están altamente estructuradas, los canales de comunicación y la cantidad de información disponible son restrictivos. Una de las barreras en la innovación relacionada a la estructura es el énfasis tan estricto a reglas y procedimientos así como a división de trabajo y demás dimensiones en su nivel más alto de exigencia.

Por otro lado, Hage and Aiken (1970), describen 7 características de las estructuras organizacionales actuales que afectan el cambio hacia las nuevas ideas e innovación:

- Complejidad (número de especialidades ocupacionales y grado de profesionalización de cada una), a mayor complejidad mayor probabilidad de innovación porque se enriquece la empresa con una variedad amplia de ideas y posibilidades en la soluciones y prevención de problemas.
- Centralización: Concentración de poder y toma de decisión en solo unos cuantos, a mayor centralización menor innovación.

- Formalización: Grado de codificación de los trabajos en la organización, a mayor formalización menor innovación.
- Estratificaciones: Distribución desigual de reconocimientos y recompensas a los trabajos en la organización, a mayor estratificación menor innovación.
- Producción: Énfasis a la cantidad versus la calidad, a mayor volumen de producción menor innovación;.
- Eficiencia: Énfasis relativo en la reducción de costo del producto o servicio, a mayor énfasis menor innovación.
- Satisfacción laboral: Grado de felicidad del empleado, a mayor satisfacción laboral mayor innovación.

Por otra parte más que la estructura cambie de acuerdo a las fases de innovación, la estrategia es tener una flexibilidad y adaptación de la propia estructura donde no ocurra hacia un cambio sino una adaptabilidad junto con procesos y políticas flexibles (Aaker, 2008).

Siguiendo el orden de ideas de hacer más eficiente el diseño organizacional ante los cambios externos continuos e impredecibles Muthusamy (2009), menciona que para desarrollar la innovación en una empresa se necesita:

- Adaptación de la estructura y de los procesos.
- Desarrollo de una cultura de innovación y de un clima que apoyen las estrategias de innovación.

El grado de formalización en las estructuras organizacionales depende de la cantidad de manuales, procedimientos, reglas, descripciones de trabajo y formas de control todos asociados a la "rutina normal del trabajo" lo cual inhibe el cambio y la innovación ya que la naturaleza de la innovación es "sin rutinas", "tareas impredecibles", "incertidumbre" (Hage y Aiken, 1969).

El grado de centralización donde la toma de decisiones está concentrada en los altos niveles jerárquicos de la organización inhibe la innovación ya que es muy probable que los recursos para las nuevas ideas sean negados Pierce y Delbecq (1977), y por su parte la descentralización incrementa la participación de empleados hacia la creación de nuevas ideas y procesos innovadores (Russell y Russell, 1992).

La complejidad de las actividades de una organización incentiva a la innovación ya que ésta depende de actividades colectivas de diversas habilidades de especialización (Van de Ven, 1986).

Para producir innovación, la complejidad es esencial, mayor relaciones entre empleados, mayores fuentes de información, mayor número de ángulos en el estudio de los problemas, mayor

forma de conseguir recursos humanos y materiales, mayor libertad de caminar a lo largo de la organización Kanter (1988). A menor control de la organización sobre las tareas diarias, mayor innovación Kanter (1988). Las estructuras matriciales son una opción para generar la innovación (Galbraith, 1973).

Por otra parte Galbraith (1973) menciona que el contenido de la estructura organizacional para apoyar a la innovación debería contener los siguientes aspectos:

- Descentralización, baja formalización, organización no tan jerárquica, coordinación funcional entre áreas.
- Cultura organizacional: Emprendedora, transparente y de confianza, tomadora de riesgos, buscando desafíos.
- Procesos: Generaciones de ideas, probar conceptos, desarrollo del producto, prueba del producto y lanzamiento.
- Administración del conocimiento: Aprendizaje deductivo e inductivo, compartir conocimiento, compartir experiencias y perspectivas, práctica de comunidades.

Sin embargo falta integrar a las variables de estructura, clima organizacional y procesos, las variables de evaluación de desempeño y sistema de recompensas.

Pasando a otro orden de ideas en relación a los efectos de la estructura tradicional que inhibe al fomento de la innovación para implementar la estrategia en un medio de continuo cambio Garcia (2004), menciona que las actuales estructuras organizacionales fomentan aspectos cuestionables en muchos gerentes son: Rápidos ascensos en el escalafón de la empresa, que a los CEO's le son otorgados mayores compensaciones económicas Murphy (1998), el que exista un incremento del número de gerentes que le reportan directamente a los CEO's Wulf (2003), el que existan muchos gerentes que solo juegan el rol de administradores del proceso, facilitador de recursos y mediador de conflictos, pero nada más, no tienen el plus ser productivos o ser ellos mismos innovadores de estrategias emprendedoras (Sennett, 1998).

O lo que es peor, muchos gerentes toman el rol de su cargo con poder donde otorgan sanciones y premios según su juicio, donde muchas veces faltan hechos (Garcia, 2004).

Falta mencionar el control que debe de haber en empresas donde un grupo de gerentes toma el control de la misma para fines de grupo y no precisamente para hacer crecer la empresa.

Muchas veces el diseño tradicional jerárquico de las organizaciones crea privilegios para unos cuantos. Aunque la estructura burocrática sea necesaria para una empresa grande con el fin de tomar el control de toda la cadena de valor, esto le demerita el poder responder a cambios del

mercado, nueva competencia, productos diferenciadores, resultando con esto una pérdida gradual del mercado. García (2004), menciona una necesidad de flexibilización así como de empowerment.

Otro enfoque para apoyar a la innovación en la estructura organizacional es un “modelo de intervención” desarrollado por Cardoso Pardal y Pellissier (2009), donde se establece una cultura organizacional de innovación mediante el desarrollo de individuos y creación de equipos de trabajo creativos enfocados en la resolución de un problema.

Mencionan la diferencia que hay entre innovación y creatividad que es: Creatividad es una relación exclusiva entre el creador y su producto donde no importan tanto la originalidad o uso solo importa el intento de hacer las cosas mejores; Innovación es algo totalmente nuevo que es útil, implementado y adoptado por un grupo de personas Spence (1994).

Este modelo se apoya en los compromisos que puedan adquirir los gerentes y de la organización.

Se basa en: Encontrar el problema, encontrar los hechos, definir el problema, encontrar la solución, e implementar la decisión (Sousa y Monteiro, 2005).

Cardoso Pardal y Pellissier (2009), mencionan que muy importante son las medidas de control gerencial, administración del conocimiento, comunicación organizacional y cultura de compromiso.

Sin embargo falta incorporar a la estrategia modelos de trabajo en equipo con orientación innovadora y creativa.

Siguiendo el orden de ideas con respecto a la incorporación de la innovación en la estructura organizacional Najmaei (2010), menciona que aun cuando se presuponga que la estrategia para la innovación este ya implícita en la estrategia tradicional, su desarrollo y los procesos implicados no han sido estratégicamente conceptualizados. Se crea un nuevo modelo holístico que ayuda no solo a entender en un manera más amplia el proceso de la innovación estratégica sino ayuda a entender sus desafíos así como métodos simultáneos de implementación.

También dentro de este contexto, existen las investigaciones de Lesáková (2011), las cuales van más allá que describir solamente una metodología para incentivar la creatividad dentro de la estructura organizacional, se refiere más bien a la incorporación de normas dentro de la estructura organizacional.

Continúa mencionando que las normas dentro de una organización pueden también generar innovación. Dentro de las normas es importante también la promoción de flexibilidad, adaptabilidad, sentido de autonomía. La promoción de la competencia interna entre los colaboradores dificulta el trabajo efectivo de equipo así como la creatividad e innovación como organización.

Las normas serían: Toma de riesgos, tolerancia a errores, continuo apoyo para el cambio; todas estas normas estando inmersas en la propia cultura organizacional.

De todo lo expuesto anteriormente, se describen "la existencia" de una estructura que apoye a la innovación pero no dice cómo debe de ser dicha estructura, cómo implementar la estrategia de innovación en empresas como estructura jerárquica, no dice el cómo deben de ser desarrollados los sistemas de información para recabar lo necesario para procesar la innovación, no establece qué tipo de evaluación grupal ni sus KPI's deben de ser desarrollados ni "cómo", no define el cómo desarrollar una cultura organizacional que apoye a la colaboración, no se menciona como crear los principios de colaboración dentro de un sistema de premiación individual, ni como pasar dicho sistema a un sistema de premiación grupal.

Así mismo no menciona como pasar de una evaluación de desempeño individual a uno grupal que fomente la colaboración e intercambio de información.

En otro orden de ideas, la relación que tiene el rediseño organizacional con el capital humano es un aspecto crítico Vargas-Hernández (2001), donde los gerentes no saben el valor de su capital intelectual que tienen sus empleados. No saben si tienen la gente, los recursos, los procesos de negocio en el lugar adecuado para asegurar la implementación de la estrategia. No saben incluso, el potencial de know-how que tienen sus empleados así como el potencial de creatividad, y debido precisamente a dicho desconocimiento, están en un ciclo vicioso de recorte de personal, reingeniería de procesos insuficientes (Davis, 2009).

El rediseño de la estructura debiera incorporar aspectos importantes de capital humano como lo son: compartir experiencias, énfasis en feedback, mejor balance entre la vida laboral y personal, más tiempo para aprendizaje de nuevas cosas, mayor apertura, desarrollo de hábitos para preguntar, flexibilidad, adaptabilidad, mayor empatía hacia otros, cooperación, pensamiento creativo y énfasis en el trabajo de equipo y el compartir conocimiento (Argyris y Schon, 1996).

La estrategia de la empresa debería integrar una administración de capital humano; cuidando el hecho de que no es el explotar la inteligencia o habilidades de sus empleados, ni tampoco es identificar quienes son los más inteligentes y trabajar en ellos ya que muchas veces la inteligencia emocional es de igual o más importante que el solo hecho de tener empleados inteligentes. De qué sirve el que una persona sea inteligente si en el interactuar diario con sus colegas es inmaduro, conflictivo o renuente a trabajar en equipo, incluso tan inteligente que siempre saca provecho de los demás. La empresa debería voltear al capital humano que tiene y saber administrarlo y no solo estar enfocado en el desarrollo de tecnología, nuevos productos o en el control financiero.

Siguiendo con la descripción del rediseño organizacional con el capital humano Lawler (2008), menciona que la estructura organizacional debiera estar orientada en apoyar los 4 siguientes aspectos de capital humano:

1. El comité ejecutivo debería tener información y experiencia para entender y notar el talento humano en todos los niveles dentro de la organización.
 2. Liderazgo para incrementar la motivación y satisfacción de sus empleados, tener una comunicación efectiva y acercamiento con sus empleados.
 3. Área de recursos humanos: El contar con el mejor Staff, los mejores recursos en TI, todo esto para apoyar lo mejor posible a la estrategia de la empresa, cambios organizacionales, diseños organizacionales y administración del talento.
 4. Sistemas de información de capital humano: Debe de contar con sistemas de medición de los costos del capital humano y su desempeño.
1. Barreas que dificultan lo anterior: Las descripciones de puesto hacen que el empleado se sienta limitado y controlado siendo esto una de las barreras más importantes a superar. Lo anterior administrado por un "centro de capital humano".

La estrategia en el diseño de las organizaciones debería estar enfocada principalmente hacia el cliente junto con un enfoque a los empleados como fuente de ventaja competitiva. No solo se trata de contratar al mejor talento humano, ni los mejores programas de entrenamiento incluso el tener la certificación de the best place to work; es más bien desarrollar la estructura de una manera dinámica y flexible con una orientación diferente a lo tradicional, es decir, enfocada a la administración del talento humano interno de la compañía. Toda la información que se administrase en una empresa debe de servir únicamente para la toma de decisiones y que ayude a la estrategia.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El esquema seguido en el desarrollo de la metodología de investigación se dividió en:

- 1-. Diseño de la investigación.
- 2-. Unidad de análisis y selección de la población
- 3-. Elaboración de la hipótesis de investigación.
- 4-. Definiciones operacionales de las variables.
- 5-. Selección, validez y confiabilidad del instrumento de medición.
- 6-. Recolección de datos.
- 7-. Aplicación de las pruebas de correlación y su análisis

3.1 Diseño de la investigación

Para este trabajo, se empleó una investigación de tipo cuantitativa, transversal y correlacional.

Es cuantitativa, porque se buscó indagar correlaciones entre variables vía el análisis estadístico de acuerdo al objetivo de la investigación y las preguntas asociadas; empleando una hipótesis a través de un estudio correlacional (Morgan y Smircich, 1980).

Es correlacional porque se describió la correlación que guardan entre sí a las variables de estudio.

Es transversal porque se recolectaron datos del fenómeno, esto con el objetivo de analizar la interacción de las variables en un momento específico en el tiempo; (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

Las variables analizadas en este trabajo se agruparon en:

1-. Variables de la estructura organizacional:

Gestión de la relación de variables de la estructura organizacional que impactaron en la implementación de la estrategia.

2-. Variables del factor humano:

Gestión de las variables que componen al factor humano que intervinieron y favorecieron en la implementación de la estrategia.

Dichas variables fueron estudiadas en empresas del sector automotriz metalmecánico de Puebla, dicho estudio se basó en descubrir si existe relación entre estas variables y cómo es dicha relación.

El sector automotriz metalmecánico de Puebla fue la unidad de análisis.

3.2 Unidad de análisis y selección de la población

3.2.1 Unidad de análisis:

La unidad de análisis de la investigación fue el sector metalmecánico de Puebla.

Dicho sector fue seleccionado en base a su importancia en la fabricación de productos metálicos en Puebla donde constituye el 10.5% de unidades económicas, y el 5.1% de personal ocupado, (Perspectiva estadística Puebla, 2013).

El sector metalmecánico en Puebla representa uno de los sectores prioritarios de proveeduría del sector de autopartes de acuerdo con el plan de desarrollo estatal 2011-2016, considerando el alto potencial de crecimiento (Plan estatal de desarrollo 2011-2016, 2011).

A nivel nacional el sector metalmecánico participa con un 14% del PIB (Perspectiva estadística Puebla, 2013), Puebla participa con el 4.2% a nivel nacional (Promexico, Puebla, 2014).

El número de empresas metalmecánicas medianas es de alrededor de 25 empresas medianas, principalmente dedicadas al sector automotriz, (Promexico, Puebla, 2014).

De este número de empresas se seleccionó la población de este estudio.

3.2.2 Selección de la población:

Se seleccionaron solo 5 empresas metalmecánicas radicadas en Puebla, para la aplicación de la encuesta por las siguientes razones:

- a. La mayoría no permitieron proporcionar información confidencial tal como el estatus de sus objetivos estratégicos o el de la implementación de su sistema de calidad, que eran los temas sobre los cuales está enfocada la encuesta.

- b. Solo 5 empresas dieron su VoBo, siempre y cuando se conservara su anonimato.
- c. Debido a esto, se optó por realizar una encuesta con una muestra por conveniencia de 5 empresas.
- d. Estas 5 empresas cumplían con tener una certificación ISO 9000 donde tienen implementado el sistema de calidad, el cual contiene sus objetivos estratégicos así como el estado de su implementación.

Se seleccionaron 5 personas en cada empresa, esto con el fin de tener el mismo número de entrevistados y realizar el análisis de una manera más homogénea.

Los criterios de selección fueron:

- a) Haber participado por lo menos en 1 auditoría externa de implementación del sistema de calidad ISO 9000.
- b) Gerentes y coordinadores que estuvieran involucrados en la implementación de las acciones correctivas dejadas después de las auditorías al sistema de calidad de la empresa.
- c) Encargados formalmente del sistema de calidad ISO 9000 en la empresa.
- d) Directores/gerentes involucrados directamente en la implementación de la estrategia de la empresa.

Los entrevistados en cada empresa fueron seleccionados en base a su nivel de involucramiento con temas de objetivos estratégicos dentro de la organización así como de la implementación del sistema de calidad.

Era importante el punto anterior para asegurar:

- a) Que el personal que respondiera la encuesta tuviera tanto el conocimiento, experiencia y competencia, los cuales son necesarios para evitar un sesgo en la obtención de resultados por tener personal que no supera de los temas antes mencionados.
- b) Obtener un punto de vista único como compañía.

La mecánica de las respuestas del cuestionario, fue básicamente el que las 5 personas seleccionadas, en cada empresa, se reunieran a contestar el mismo cuestionario, poniéndose de acuerdo en cada respuesta.

Se le dio prioridad al punto de vista en grupo, ya que la empresa al llevar a cabo su estrategia, lo hace de manera coordinada y no con puntos de vista individuales. Por este último punto, no se hicieron las encuestas de manera personal.

Los integrantes que participaron en la encuesta por empresa quedaron de la siguiente forma, ver tabla 1:

Tabla 1:

Integrantes que participaron en las encuestas por cada empresa

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Directores	1	1		1	
*Gerentes	2	3	4	2	3
**Auditores	2	1	1	2	2
Total de Participantes	5	5	5	5	5

*Gerentes involucrados en acciones correctivas

**Auditores y/o responsables del Sistema de Calidad

Descripción de los puestos de cada empresa que participaron en la encuesta aplicada

Fuente: Elaboración propia

Todo lo anterior tomando de base las hipótesis de la investigación como referencia principal.

3.3 Elaboración de Hipótesis de la investigación

H1:

Las empresas del sector automotriz metalmecánico de Puebla que tienen una menor eficacia en mejorar la motivación entre sus empleados disminuyen su eficiencia en la implementación de la estrategia.

H2:

La falta de mejora en la comunicación interna de la empresa tiene una relación negativa en el cumplimiento de objetivos de la empresa.

H3:

El no contar con un óptimo sistema de recompensas y reconocimientos entre los empleados tiene una relación negativa con un menor nivel en el desempeño de la estrategia.

Para la verificación de dichas hipótesis, fue necesario definir las variables operacionales.

3.4 Definiciones operacionales de las variables

Variables independientes:

Son todas aquellas que tienen que ver con la estructura y diseño organizacional.

Variables dependientes:

Son todas aquellas que tienen que ver con el factor humano, ver tabla 2.

Tabla 2:

Operacionalidad de las variables

Variables	Definición de concepto	Definición operacional	Medio estadístico
Motivación laboral	Búsqueda de las condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido	Reconocimiento de la dirección de los logros y el compromiso de las personas	Aplicación del software SPSS para establecer la correlación entre las diferentes variables I
Implementación de la estrategia	Proceso de actividades dentro de la empresa a través del cual una organización formula objetivos y está dirigida a la obtención de los mismos	Resultados y tendencias de los indicadores financieros positivos	Aplicación del software SPSS para establecer la correlación entre las diferentes variables I
Comunicación interna	Intercambio de información entre todos los niveles de una organización para comunicarse internamente	Comunicación eficaz ascendente y descendente entre el personal donde disponen de la información adecuada para realizar su trabajo y se garantiza la precisión de la misma para llegar a los objetivos y estrategia de la	Aplicación del software SPSS para establecer la correlación entre las diferentes variables I

empresa			
Planeación de desarrollo del personal	Procesos, programas y actividades a través de los cuales cada organización desarrolla, aumenta y mejora las habilidades, competencias y rendimiento general de sus empleados y trabajadores en base a sus necesidades de capacitación y expectativas personales	Ver mejoras que puedan medirse en el rendimiento del personal y productividad general en el período de medio a largo plazo	Aplicación del software SPSS para establecer la correlación entre las diferentes variables I
Objetivos de la empresa	Establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, tomando en cuenta los recursos, su utilización y relación con proveedores	Indicadores financieros, tanto en sus valores actuales como en sus tendencias, resultados positivos (pérdidas y ganancias, costos, flujo de caja, financiación)	Aplicación del software SPSS para establecer la correlación entre las diferentes variables I
Sistema de recompensas y reconocimientos	La remuneración, reconocimiento y los incentivos que contribuyen a la implantación de la estrategia dando forma a la conducta de las personas y del grupo., son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización así como. motivan a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización.	Reconocimiento de la dirección de los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar	Aplicación del software SPSS para establecer la correlación entre las diferentes variables I

Fuente: Elaboración propia

3.5 Selección, validez y confiabilidad del instrumento de medición

El instrumento seleccionado fue una encuesta llamada: “Cuestionario para evaluar la situación de la empresa respecto al Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) ISO 9000:2008” (Bautista y Lopez 2009).

Se eligió ésta encuesta debido a su metodología que incluía el sondeo de variables del factor humano y estructural, lo cual era necesario para este estudio.

La encuesta diagnosticó el qué tan efectivo fue la implementación de la estrategia así como el sistema de calidad tomando en cuenta en dichas preguntas factores humanos y de estructura organizacional en las 5 empresas participantes.

Dicha herramienta fue validada por el Instituto Politécnico Nacional y usada en una tesis de ingeniería industrial (Bautista y López, 2009).

Con la operacionalización de las variables indicadas en la sección anterior, se procedió a la recolección de datos.

3.6 Recolección de datos

Con el instrumento validado se inició con la aplicación de las encuestas en las empresas.

De la encuesta:

- Las preguntas que corresponden al factor humano son 10,14,15,34.
- Las que corresponden a la estructura organizacional son:
2,8,9,11,12,13,16,18,19,20,21,22,23,24,26,27,28,29,30,31,32,33,36,37,38,39,40.

De acuerdo con los objetivos establecidos en esta investigación y basado en la forma que fue diseñada la misma, el análisis de datos se realizó con un enfoque cuantitativo, transversal correlacional, llevándose a cabo un análisis de correlación de *Pearson* entre las dimensiones de cada variable, empleando el software SPSS versión 21 para su análisis estadístico.

Los resultados de los análisis de las encuestas contestadas del anexo 2, muestran que:

- 1-. El sistema de calidad, en promedio de todas las empresas encuestadas, tiene un 60% de grado de implementación, esto obtenido de acuerdo a la metodología de la propia encuesta mencionada en el anexo 1 (sumatoria de todos los puntos multiplicados por un factor de 1.6).
- 2-. Las preguntas del cuestionario que tienen que ver con las variables de factor humano como motivación, comunicación interna, sistema de recompensas y reconocimientos así como planes de desarrollo del personal, obtuvieron un promedio de calificaciones bajas de:
 - Sistema de recompensas y reconocimientos: 1.8
 - Planes de desarrollo de personal: 1.6
 - Comunicación interna: 2
 - Planes de desarrollo de personal: 1.6

Ver anexo 3.

La gráfica de abajo muestra el total de la suma de cada pregunta en cada empresa, multiplicadas por el factor de 1.6, dando por resultado un 64% de implementación del sistema de calidad así como de las propias estrategias de las empresas, ver tabla 3:

Tabla 3:

Resumen de sumatorias de respuestas de la encuesta aplicada por empresa

Opciones de respuestas:	Sumatoria empresa 1	Sumatoria empresa 2	Sumatoria empresa 3	Sumatoria empresa 4	Sumatoria empresa 5	Suma total
1	7	3	1	4	5	20
2	5	7	11	11	6	40
3	16	25	15	16	19	91
4	12	5	13	9	10	49
Multiplicadas por el factor 1.6 =						64%

Fuente: Elaboración propia

El 64% se interpreta de acuerdo a la metodología de análisis de la propia herramienta (anexo 1) como:

Entre 60 y 85 por ciento: “El sistema global de calidad se cumple, pero con leves deficiencias en cuanto a documentación o a la continuidad y sistemática de su cumplimiento, o respecto a la fidelidad con las actividades realmente realizadas. Se deberán solucionar las deficiencias a corto plazo, para que el sistema no deje de ser eficaz. Su tendencia hacia la Gestión de la Calidad es muy positiva. Les sugerimos analicen sus puntos sobresalientes y apliquen medidas similares a los temas con más baja puntuación”.

Se necesita sin embargo, un análisis de correlación entre las mismas variables de factor humano con las de la estructura relacional para ver su grado de vinculación entre unas y otras y poder el estudio ser enfocado a las variables que tengan más relación entre sí.

3.7 Aplicación de las pruebas de correlación y su análisis

Se analizaron estadísticamente los resultados de las encuestas de la etapa anterior, mediante estadística descriptiva y estudios de correlación, para llevar a cabo dicho análisis se empleó el software SPSS® versión 21.

La metodología de correlación es bivariada de Pearson.

Ver apartado 3.8.

Se desarrollaron pruebas de correlación de *Pearson* empleando el software SPSS versión 21 para su análisis estadístico.

Los coeficientes van de 1, 0, -1, donde:

- Cuánto más cerca se halla el coeficiente de -1 o $+1$, más alto es el grado de relación de las dos variables.
- Si el coeficiente tiene un valor de 0 indica que no existe una correlación
- Si el coeficiente es positivo, significa que cuando una variable aumenta, la otra también.
- Si el coeficiente es negativo, significa que cuando una variable aumenta, la otra disminuye (correlación "inversa").

3.7.1 Correlación de la variable “motivación laboral” con las variables de estructura organizacional (implementación de la estrategia y objetivos organizacionales)

VAR34FH			VAR34FH		
VAR34FH	Correlación de Pearson	1	VAR34FH	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)			Sig. (bilateral)	
	N	5		N	5
VAR2	Correlación de Pearson	.167	VAR24	Correlación de Pearson	.408
	Sig. (bilateral)	.789		Sig. (bilateral)	.495
	N	5		N	5
VAR8	Correlación de Pearson	.a	VAR26	Correlación de Pearson	.667
	Sig. (bilateral)			Sig. (bilateral)	.219
	N	5		N	5
VAR9	Correlación de Pearson	.667	VAR27	Correlación de Pearson	-.408
	Sig. (bilateral)	.219		Sig. (bilateral)	.495
	N	5		N	5
VAR11	Correlación de Pearson	-.167	VAR28	Correlación de Pearson	.a
	Sig. (bilateral)	.789		Sig. (bilateral)	
	N	5		N	5
VAR12	Correlación de Pearson	-.667	VAR29	Correlación de Pearson	.408
	Sig. (bilateral)	.219		Sig. (bilateral)	.495
	N	5		N	5
VAR13	Correlación de Pearson	.667	VAR30	Correlación de Pearson	.408
	Sig. (bilateral)	.219		Sig. (bilateral)	.495
	N	5		N	5
VAR16	Correlación de Pearson	.a	VAR31	Correlación de Pearson	-.764
	Sig. (bilateral)			Sig. (bilateral)	.133
	N	5		N	5
VAR18	Correlación de Pearson	.612	VAR32	Correlación de Pearson	.a
	Sig. (bilateral)	.272		Sig. (bilateral)	
	N	5		N	5
VAR19	Correlación de Pearson	-.408	VAR33	Correlación de Pearson	-.667
	Sig. (bilateral)	.495		Sig. (bilateral)	.219
	N	5		N	5
VAR20	Correlación de Pearson	.218	VAR36	Correlación de Pearson	-.408
	Sig. (bilateral)	.724		Sig. (bilateral)	.495
	N	5		N	5
VAR21FH	Correlación de Pearson	.408	VAR37	Correlación de Pearson	-.667
	Sig. (bilateral)	.495		Sig. (bilateral)	.219
	N	5		N	5
VAR22	Correlación de Pearson	-.667	VAR38	Correlación de Pearson	.408
	Sig. (bilateral)	.219		Sig. (bilateral)	.495
	N	5		N	5
VAR23	Correlación de Pearson	-.612	VAR39	Correlación de Pearson	.408
	Sig. (bilateral)	.272		Sig. (bilateral)	.495
	N	5		N	5
			VAR40	Correlación de Pearson	.167
				Sig. (bilateral)	.789
				N	5

De acuerdo a lo anterior, la variable “motivación laboral” tiene una correlación media positiva con variables de la estructura organizacional tales como:

(9) Actividades de mejora dentro de la organización, impulsadas por la dirección, con clientes, proveedores y otras entidades externas= 0.667

(13) Revisión de los planes comparando resultados con objetivos e implicando a todos los afectados en los cambios necesarios= 0.667

(18) Gestión de forma sistemática la selección y evaluación de proveedores=0.612

(26) Aseguramiento de la conformidad del producto durante el proceso interno hasta la entrega final al cliente= 0.667

Se concluye en este punto, que el factor humano motivacional tuvo una correlación directa positiva en las variables dentro de la empresa para conseguir los objetivos organizacionales operativos.

3.7.2 Correlación de la variable “comunicación interna” con las variables de estructura organizacional (implementación de la estrategia y objetivos organizacionales)

VAR15FH			VAR15FH		
VAR15FH	Correlación de Pearson	1	VAR15FH	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)			Sig. (bilateral)	
	N	5		N	5
VAR2	Correlación de Pearson	-.645	VAR24	Correlación de Pearson	0.000
	Sig. (bilateral)	.239		Sig. (bilateral)	1.000
	N	5		N	5
VAR8	Correlación de Pearson	. ^a	VAR26	Correlación de Pearson	0.000
	Sig. (bilateral)			Sig. (bilateral)	1.000
	N	5		N	5
VAR9	Correlación de Pearson	0.000	VAR27	Correlación de Pearson	0.000
	Sig. (bilateral)	1.000		Sig. (bilateral)	1.000
	N	5		N	5
VAR11	Correlación de Pearson	-.645	VAR28	Correlación de Pearson	. ^a
	Sig. (bilateral)	.239		Sig. (bilateral)	
	N	5		N	5
VAR12	Correlación de Pearson	0.000	VAR29	Correlación de Pearson	0.000
	Sig. (bilateral)	1.000		Sig. (bilateral)	1.000
	N	5		N	5
VAR13	Correlación de Pearson	0.000	VAR30	Correlación de Pearson	0.000
	Sig. (bilateral)	1.000		Sig. (bilateral)	1.000
	N	5		N	5
VAR16	Correlación de Pearson	. ^a	VAR31	Correlación de Pearson	.423
	Sig. (bilateral)			Sig. (bilateral)	.478
	N	5		N	5
VAR18	Correlación de Pearson	0.000	VAR32	Correlación de Pearson	. ^a
	Sig. (bilateral)	1.000		Sig. (bilateral)	
	N	5		N	5
VAR19	Correlación de Pearson	0.000	VAR33	Correlación de Pearson	0.000
	Sig. (bilateral)	1.000		Sig. (bilateral)	1.000
	N	5		N	5
VAR20	Correlación de Pearson	.845	VAR36	Correlación de Pearson	0.000
	Sig. (bilateral)	.071		Sig. (bilateral)	1.000
	N	5		N	5
VAR21FH	Correlación de Pearson	-.791	VAR37	Correlación de Pearson	0.000
	Sig. (bilateral)	.111		Sig. (bilateral)	1.000
	N	5		N	5
VAR22	Correlación de Pearson	0.000	VAR38	Correlación de Pearson	1.000
	Sig. (bilateral)	1.000		Sig. (bilateral)	1.000
	N	5		N	5
VAR23	Correlación de Pearson	-.791	VAR39	Correlación de Pearson	.791
	Sig. (bilateral)	.111		Sig. (bilateral)	.111
	N	5		N	5
			VAR40	Correlación de Pearson	.645
				Sig. (bilateral)	.239
				N	5

De acuerdo a lo anterior, la variable “comunicación interna” tiene una correlación media positiva con variables de la estructura organizacional tales como:

(20) Gestión eficaz de equipos, edificios y otros recursos= 0.845

(38) Los indicadores financieros muestran, tanto en sus valores actuales como en sus tendencias, resultados positivos (pérdidas y ganancias, costos, flujo de caja, financiación, etc.= 1

(39) Los resultados obtenidos en los controles de los procesos clave son satisfactorios =0.791

(40) Son en general positivos los resultados y tendencias del resto de indicadores que se emplean en la empresa = 0.645

A diferencia de la variable “motivacional” que tuvo una correlación más directa con el cumplimiento de los objetivos operativos de la organización, la variable de “comunicación interna” tuvo una correlación que se inclina más a la implementación de la estrategia general así como objetivos operativos

3.7.3 Correlación de la variable “Sistema de recompensas y reconocimientos” con las variables de estructura organizacional (implementación de la estrategia y objetivos)

		VAR10FH			VAR10FH
VAR10FH	Correlación de Pearson	1	VAR10FH	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)			Sig. (bilateral)	
	N	5		N	5
VAR2	Correlación de Pearson	.327	VAR24	Correlación de Pearson	.134
	Sig. (bilateral)	.591		Sig. (bilateral)	.830
	N	5		N	5
VAR8	Correlación de Pearson	. ^a	VAR26	Correlación de Pearson	.218
	Sig. (bilateral)			Sig. (bilateral)	.724
	N	5		N	5
VAR9	Correlación de Pearson	.764	VAR27	Correlación de Pearson	-.802
	Sig. (bilateral)	.133		Sig. (bilateral)	.103
	N	5		N	5
VAR11	Correlación de Pearson	-.327	VAR28	Correlación de Pearson	. ^a
	Sig. (bilateral)	.591		Sig. (bilateral)	
	N	5		N	5
VAR12	Correlación de Pearson	-.764	VAR29	Correlación de Pearson	.134
	Sig. (bilateral)	.133		Sig. (bilateral)	.830
	N	5		N	5
VAR13	Correlación de Pearson	.764	VAR30	Correlación de Pearson	.134
	Sig. (bilateral)	.133		Sig. (bilateral)	.830
	N	5		N	5
VAR16	Correlación de Pearson	. ^a	VAR31	Correlación de Pearson	-.786
	Sig. (bilateral)			Sig. (bilateral)	.115
	N	5		N	5
VAR18	Correlación de Pearson	.869	VAR32	Correlación de Pearson	. ^a
	Sig. (bilateral)	.056		Sig. (bilateral)	
	N	5		N	5
VAR19	Correlación de Pearson	-.134	VAR33	Correlación de Pearson	-.764
	Sig. (bilateral)	.830		Sig. (bilateral)	.133
	N	5		N	5
VAR20	Correlación de Pearson	.071	VAR36	Correlación de Pearson	-.579
	Sig. (bilateral)	.909		Sig. (bilateral)	.306
	N	5		N	5
VAR21FH	Correlación de Pearson	.468	VAR37	Correlación de Pearson	-.764
	Sig. (bilateral)	.427		Sig. (bilateral)	.133
	N	5		N	5
VAR22	Correlación de Pearson	-.764	VAR38	Correlación de Pearson	.802
	Sig. (bilateral)	.133		Sig. (bilateral)	.103
	N	5		N	5
VAR23	Correlación de Pearson	-.535	VAR39	Correlación de Pearson	.468
	Sig. (bilateral)	.353		Sig. (bilateral)	.427
	N	5		N	5
			VAR40	Correlación de Pearson	.327
				Sig. (bilateral)	.591
				N	5

De acuerdo a lo anterior, la variable “Sistema de recompensas y reconocimientos” tiene una correlación media positiva con variables de la estructura organizacional tales como:

(9) Actividades de mejora dentro de la organización, impulsadas por la dirección, con clientes, proveedores y otras entidades externas= 0.764

(13) Revisión de los planes comparando resultados con objetivos e implicando a todos los afectados en los cambios necesarios= 0.764

(18) Gestión de forma sistemática la selección y evaluación de proveedores=0.869

(38) Los indicadores financieros muestran, tanto en sus valores actuales como en sus tendencias, resultados positivos (pérdidas y ganancias, costos, flujo de caja, financiación= 0.802

A igual que la variable “comunicación interna” que tuvo una correlación directa tanto con el cumplimiento de los objetivos operativos de la organización como con la implementación de la estrategia, la variable de “Sistema de recompensas y reconocimientos” tuvo una correlación que se inclina más a la implementación de la estrategia general así como objetivos operativos.

Se resalta la importancia de la correlación que tiene esta variable (Sistema de recompensas y reconocimientos) con el trabajo diario que se tiene con los proveedores y los resultados financieros de la empresa.

3.7.4 Correlación de la variable “Planes de desarrollo del personal” con las variables de estructura organizacional (implementación de la estrategia y objetivos organizacionales)

		VAR14FH			VAR14FH
VAR14FH	Correlación de Pearson	1	VAR14FH	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)			Sig. (bilateral)	
	N	5		N	5
VAR2	Correlación de Pearson	-.667	VAR24	Correlación de Pearson	.408
	Sig. (bilateral)	.219		Sig. (bilateral)	.495
	N	5		N	5
VAR8	Correlación de Pearson	. ^a	VAR26	Correlación de Pearson	.667
	Sig. (bilateral)			Sig. (bilateral)	.219
	N	5		N	5
VAR9	Correlación de Pearson	-.167	VAR27	Correlación de Pearson	.612
	Sig. (bilateral)	.789		Sig. (bilateral)	.272
	N	5		N	5
VAR11	Correlación de Pearson	-.167	VAR28	Correlación de Pearson	. ^a
	Sig. (bilateral)	.789		Sig. (bilateral)	
	N	5		N	5
VAR12	Correlación de Pearson	.167	VAR29	Correlación de Pearson	.408
	Sig. (bilateral)	.789		Sig. (bilateral)	.495
	N	5		N	5
VAR13	Correlación de Pearson	-.167	VAR30	Correlación de Pearson	.408
	Sig. (bilateral)	.789		Sig. (bilateral)	.495
	N	5		N	5
VAR16	Correlación de Pearson	. ^a	VAR31	Correlación de Pearson	.327
	Sig. (bilateral)			Sig. (bilateral)	.591
	N	5		N	5
VAR18	Correlación de Pearson	-.408	VAR32	Correlación de Pearson	. ^a
	Sig. (bilateral)	.495		Sig. (bilateral)	
	N	5		N	5
VAR19	Correlación de Pearson	-.408	VAR33	Correlación de Pearson	.167
	Sig. (bilateral)	.495		Sig. (bilateral)	.789
	N	5		N	5
VAR20	Correlación de Pearson	.764	VAR36	Correlación de Pearson	.272
	Sig. (bilateral)	.133		Sig. (bilateral)	.658
	N	5		N	5
VAR21FH	Correlación de Pearson	-.612	VAR37	Correlación de Pearson	.167
	Sig. (bilateral)	.272		Sig. (bilateral)	.789
	N	5		N	5
VAR22	Correlación de Pearson	.167	VAR38	Correlación de Pearson	-.612
	Sig. (bilateral)	.789		Sig. (bilateral)	.272
	N	5		N	5
VAR23	Correlación de Pearson	-.612	VAR39	Correlación de Pearson	.408
	Sig. (bilateral)	.272		Sig. (bilateral)	.495
	N	5		N	5
			VAR40	Correlación de Pearson	.167
				Sig. (bilateral)	.789
				N	5

De acuerdo a lo anterior, la variable “Plan de desarrollo del personal” tiene una correlación media positiva con variables de la estructura organizacional tales como:

(20) Gestión eficaz de los equipos, edificios y otros recursos y se utilizan las tecnologías más adecuadas y actuales de su especialidad= 0.764

(26) Aseguramiento de la conformidad del producto durante el proceso interno hasta la entrega final al cliente= 0.667

(27) Realización de auditorías internas del sistema de gestión de la calidad=0.612

La correlación de la variable “pan de desarrollo del personal” es significativa con la gestión de recursos que maneja el empleado.

3.7.5 Correlación entre las mismas variables que componen al factor humano

		VAR1FH	VAR10FH	VAR14FH	VAR15FH	VAR17FH	VAR34FH	VAR35FH
VAR1FH	Correlación de Pearson	1	.327	-.667	-.645	.408	.167	.408
	Sig. (bilateral)		.591	.219	.239	.495	.789	.495
	N	5	5	5	5	5	5	5
VAR10FH	Correlación de Pearson	.327	1	-.218	0.000	-.535	.873	.134
	Sig. (bilateral)	.591		.724	1.000	.353	.053	.830
	N	5	5	5	5	5	5	5
VAR14FH	Correlación de Pearson	-.667	-.218	1	.645	-.612	.167	.408
	Sig. (bilateral)	.219	.724		.239	.272	.789	.495
	N	5	5	5	5	5	5	5
VAR15FH	Correlación de Pearson	-.645	0.000	.645	1	-.791	0.000	0.000
	Sig. (bilateral)	.239	1.000	.239		.111	1.000	1.000
	N	5	5	5	5	5	5	5
VAR17FH	Correlación de Pearson	.408	-.535	-.612	-.791	1	-.612	-.250
	Sig. (bilateral)	.495	.353	.272	.111		.272	.685
	N	5	5	5	5	5	5	5
VAR34FH	Correlación de Pearson	.167	.873	.167	0.000	-.612	1	.408
	Sig. (bilateral)	.789	.053	.789	1.000	.272		.495
	N	5	5	5	5	5	5	5
VAR35FH	Correlación de Pearson	.408	.134	.408	0.000	-.250	.408	1
	Sig. (bilateral)	.495	.830	.495	1.000	.685	.495	
	N	5	5	5	5	5	5	5

Por último se realizó el estudio de correlación que guardaban entre sí, las variables de factor humano, encontrándose un promedio de correlación de .043, es decir, insignificante.

Al parecer las correlaciones de factor humano que más alto índice de correlación con otras variables tiene, son con aquellas variables que tienen que ver con la estructura organizacional.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con los objetivos establecidos en esta investigación y basado en la forma que fue diseñada la misma, el análisis de datos se realizó con un enfoque cuantitativo, transversal correlacional, llevándose a cabo un análisis de correlación de *Pearson* entre las dimensiones de cada variable, empleando el software SPSS versión 21 para su análisis estadístico.

4.1 Comparación de la relación de variables propuesto antes del estudio estadístico vs los resultados de la aplicación de las encuestas usando para el análisis de sus resultados la herramienta SPSS versión 21

Antes de realizar el estudio estadístico de la aplicación de las encuestas, se proponía que existía una relación 1:1 entre todas las variables del factor humano con las variables de la estructura organizacional las cuales son todas las actividades operativas que intervienen en la implementación de la estrategia así como en el logro de objetivos, ver figura 2.

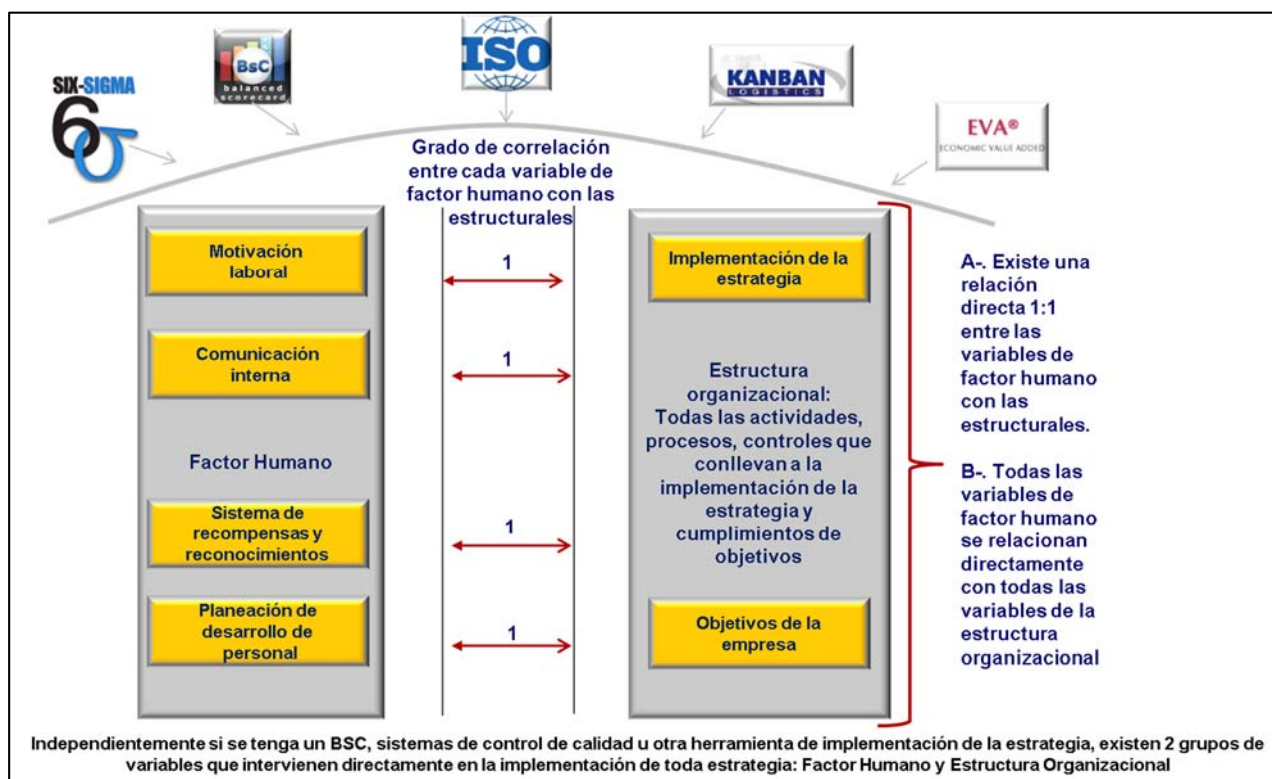


Figura 2: Comparativo de la relación de variables propuesto antes del estudio estadístico vs los resultados de la aplicación de las encuestas

Fuente: Elaboración propia

Al término del estudio de los resultados de las encuestas las cuales fueron analizadas con la herramienta estadística SPSS versión 21, se encontró que no todas las variables del factor humano están 1:1 relacionadas con las variables estructurales.

Las variables más importantes resultaron ser la de “comunicación interna” y la de “sistema de recompensas y reconocimientos”.

Las menos importantes fueron la de “motivación laboral” y “planeación de desarrollo de personal”.

Además de que no todas tienen forzosamente que relacionarse entre sí.

En la gráfica de abajo se menciona el promedio grado de correlación entre cada variable de factor humano con las variables estructurales, ver figura 3.

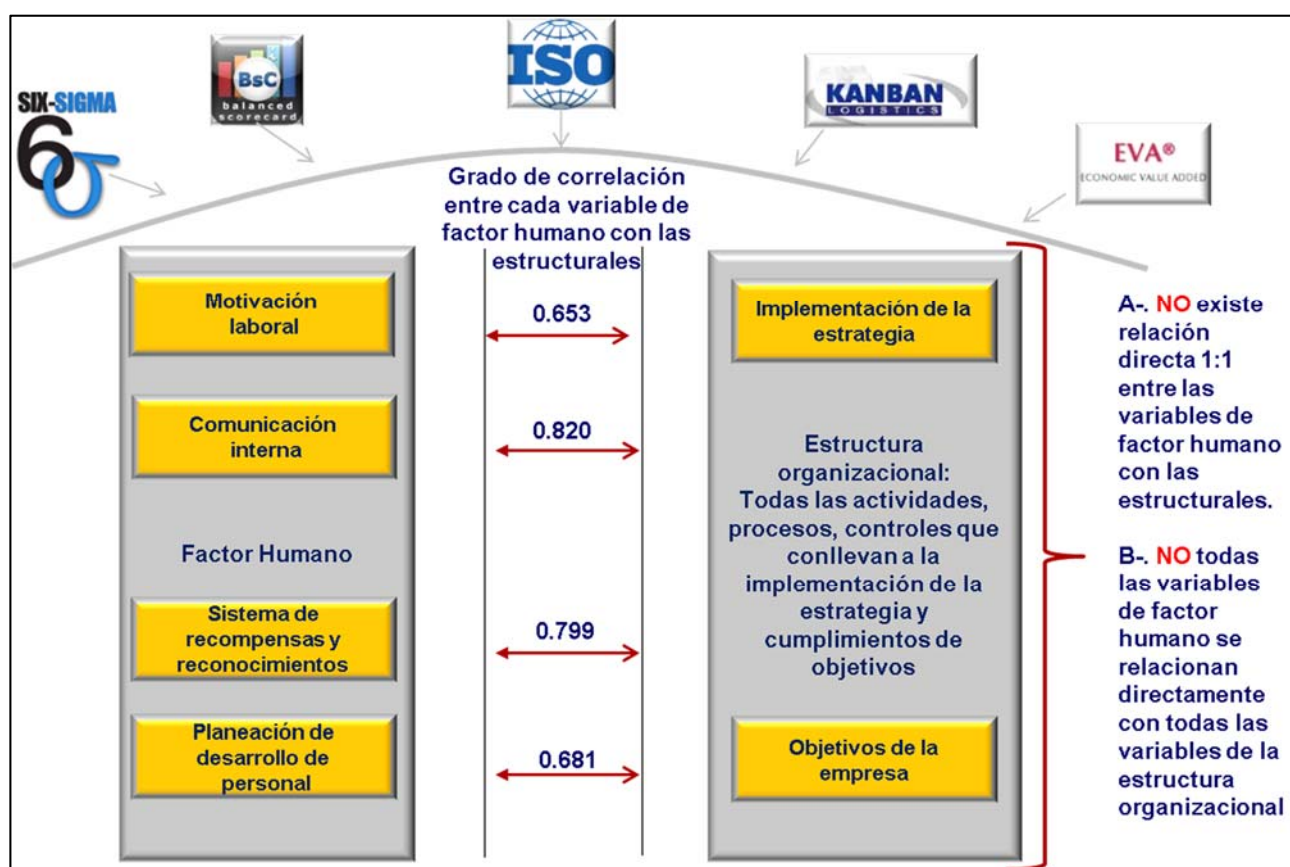


Figura 3: Comparativo de la relación de variables propuesto después del estudio estadístico vs los resultados de la aplicación de las encuestas

Fuente: Elaboración propia

4.2 Prueba de hipótesis H1

Las empresas del sector automotriz metalmecánico de Puebla que tienen una menor eficacia en mejorar la motivación entre sus empleados disminuyen su eficiencia en la implementación de la estrategia.

Con base en los resultados obtenidos de las pruebas de correlación mostrados en la sección anterior para esta variable, y considerando que el 100% de los ítems tiene un valor $p < 0.01$ (significancia), se tiene evidencia suficiente para aceptar la hipótesis nula y en consecuencia afirmar que sí hay correlación entre la variable motivación humana y el implementación de la estrategia.

Si bien es cierto que la correlación es de 0.653, y en base a que mientras más se acerque el valor a 0 significa que no existe correlación y mientras se acerque a 1 sí existe, se concluye que aunque no sea una correlación a 1, si tiene relación la motivación con la implementación de la estrategia.

4.3 Prueba de hipótesis H2

La falta de mejora en la comunicación interna de la empresa tiene una relación negativa en el cumplimiento de objetivos de la empresa.

Con base en los resultados obtenidos de las pruebas de correlación mostrados en la sección anterior para esta variable, y considerando que el 100% de los ítems tiene un valor $p < 0.01$ (significancia), se tiene evidencia suficiente para aceptar la hipótesis nula y en consecuencia afirmar que sí hay correlación entre la variable comunicación interna y el cumplimiento de objetivos de la empresa.

De hecho, la variable de factor humano “comunicación” es la que guarda mayor correlación vs las otras variables.

Tuvo un grado de correlación del 0.820, muy cercano a 1.

De aquí que se debe dar prioridad en la prueba piloto a la optimización de dicha variable.

4.4 Prueba de hipótesis H3

El no contar con un óptimo sistema de recompensas y reconocimientos entre los empleados tiene una relación negativa con un menor nivel en el desempeño de la estrategia.

Con base en los resultados obtenidos de las pruebas de correlación mostrados en la sección anterior para esta variable, y considerando que el 100% de los ítems tiene un valor $p < 0.01$ (significancia), se tiene evidencia suficiente para aceptar la hipótesis nula y en consecuencia

afirmar que sí hay correlación entre la variable sistema de recompensas y reconocimientos y el desempeño de la estrategia.

La variable de factor humano “sistema de recompensas y reconocimientos” es la segunda variable que guarda mayor correlación vs las otras variables.

Tuvo un grado de correlación del 0.799, muy cercano a 1.

De aquí que se debe de darle también prioridad en la prueba piloto a la optimización de dicha variable.

CAPÍTULO 5. PROPUESTA DEL SISTEMA DE OPTIMIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Con la información de los resultados de la investigación estadística y bibliográfica, se diseñó la propuesta del sistema para la optimización de implementación de la estrategia en empresas de metalmecánico del estado de Puebla.

La perspectiva bajo la cual se diseñó el sistema es una estructura de prácticas flexibles que tienden a hacia un diseño organizacional que incorpora una modificación en las variables de la estructura para encausar las variables del factor humano

El propósito del sistema fue establecer un marco de referencia para optimizar la estrategia desde el cuerpo gerencial hasta la base de la empresa que son los empleados, asegurando de este modo el conseguir los objetivos organizacionales de manera más efectiva y real.

5.1 Fundamentos del sistema

El fundamento del sistema se resume en los siguientes puntos:

Existen herramientas muy importantes para el control del despliegue de la estrategia tal como el *Balance Scorecard*, si bien el *Balance Scorecard* es una herramienta no solo valiosa sino necesaria, no toma en cuenta el factor humano en la implementación; así como, sus variables o barreras (Śliwaczyński, 2011).

Por esta razón el “factor humano” fue contemplado en el desarrollo del sistema propuesto de manera prioritaria, tal como lo propone Strikwerda (2012), quien menciona que la estructura y procesos junto con variables a considerar para la motivación del trabajador, son las grandes asociaciones de variables que se deben de tomar en cuenta en el diseño de una estrategia y su implementación.

En el mismo orden de ideas Abbas (2003), hace referencia que para alcanzar el desarrollo y la implementación de la estrategia, las empresas esencialmente dependen del recurso humano como el factor crucial de dicho éxito y al-Smadi & al-Rawashdeh (2009), menciona que el factor humano el eslabón más importante en los factores de producción que afectan el desempeño.

Asimismo, Flores (2014), menciona que en el sector metalmecánico no se han desarrollado estrategias para enfrentar el cambio que produce la continua reestructuración industrial; esto debido a que la cultura organizacional no está orientada a un continuo cambio del entorno sino más bien a concentrarse en alcanzar las metas de producción comprometidas ya con el cliente.

El continuo cambio externo se tomó en cuenta como un factor importante a incorporar en el sistema propuesto.

El sistema propuesto se basó en 4 variables de factor humano que son: Motivación laboral, comunicación interna, sistema de recompensas y reconocimientos y planeación de desarrollo de personal.

Así mismo, en 2 variables de estructura organizacional que son: Implementación de la estrategia y objetivos de la empresa.

En base al resultado de las encuestas aplicadas, el sistema toma como punto de partida en su implementación a las sub variables de la estructura organizacional (Implementación de la estrategia y objetivos de la empresa.) que más salieron bajas las cuales fueron:

- Indicadores financieros, tanto en sus valores actuales como en sus tendencias, resultados positivos (pérdidas y ganancias, costos, flujo de caja, financiación).
- Los resultados y tendencias del resto de indicadores que se emplean en la empresa
- Resultados obtenidos en los controles de los procesos clave.
- Revisión de los planes comparando resultados con objetivos e implicando a todos los afectados en los cambios necesarios
- Programa de mejora continua que afecta a todas las actividades de la empresa
- Recopilación y análisis de datos para determinar dónde pueden realizarse mejoras
- Adopción de acciones correctivas y preventivas para eliminar las causas de no conformidad para prevenir su reaparición.
- Los procesos orientados a los clientes para obtener información de éstos y medir su grado de satisfacción.

Estas sub variables serán los kpi's principales de la efectividad del encauzamiento del factor humano en la implementación de la estrategia y forman parte del modelo propuesto.

Las variables de factor humano prioritarias en el diseño y aplicación del sistema debido a su alta correlación con las variables que intervienen en la implementación de la estrategia, serán las que se sondearon en las encuestas y que fueron definidas operacionalmente, las cuales son: "Comunicación Interna" y "Motivación".

Después se dará prioridad a las variables "Sistemas de recompensas", "Planes de desarrollo de personal".

Referente a la importancia de la "comunicación interna" que en este trabajo se consideró como integrante del "factor humano", ya lo menciona Gilbert (2001), alrededor del 50% de las estrategias no están implementadas en la operación diaria de la empresa, ya sea en su totalidad o parcialmente; lo anterior es debido a la insuficiencia de comunicación entre la estrategia general

con las acciones tomadas en los niveles de ejecución; además, de que el entorno externo no es siempre el mismo, sino que se está en un continuo cambio (Śliwczyński, 2011).

Para encauzar las variables de factor humano: Motivación laboral, comunicación interna, sistema de recompensas y reconocimientos así como la planeación de desarrollo del personal, se trabajó en las siguientes variables estructurales:

“Mapeo y flexibilización de procesos entre áreas”, “Optimización del sistema de capacitación”, “Formación de Equipos de trabajo de mejora de procesos”, “Modificación de descripciones de puesto hacia un enfoque grupal”, “Modificación de la evaluación de desempeño de gerentes y staff orientado al trabajo de equipo”, “Establecimiento de objetivos compartidos entre individuos y áreas”.

El enfoque de las anteriores variables lo menciona Aaker (2008), cuestionado el anterior tipo de organización tradicional como organizaciones tipo "silo" donde es difícil la cooperación y la coordinación entre áreas o el poder alcanzar sinergias reales y Galbraith 2002 afirma que para la correcta implementación de la estrategia, se debe de pasar de un enfoque de ingeniería industrial (logro de objetivos de producción y mejora en la calidad de los productos), a uno que integre aspectos sociales tales como conceptos socio-técnicos, comportamiento organizacional y desarrollo organizacional.

Además de otras variables como: “Implantación de memoria organizacional”, “Creación de un coach transversal”, Desarrollo de la Inteligencia informacional: “Conocimiento de necesidades basales, futuras y ocultas del cliente”, “Nuevas formas de acercamiento al cliente”, “Establecimiento de procesos de emergencia para urgencias que tenga el cliente”, “Bonos en base a la persona y a su conocimiento/solución de problemas en los procesos de la empresa”, “Benchmark de la competencia: Comparación de sus resultados vs las acciones hechas”, “Sistema de reporte en tiempo real del desempeño de la estrategia y de la motivación de los empleados”.

Las variables de la estructura organizacional que no se tomaron en cuenta para encauzar las variables de factor humano (Motivación laboral, comunicación interna, sistema de recompensas y reconocimientos así como la planeación de desarrollo del personal), en la aplicación piloto de la empresa metal mecánica por falta de tiempo fueron:

“Rotación de puestos”, “PNL gerentes y empleados”, “Establecimiento de un área de psicología laboral”, “Sistematización de reportes de actividades administrativas vía Visual Basic/Excel”.

5.2 Descripción y definición de las variables estructurales a ser modificadas para encauzar las del factor humano, ver figura 4.



Figura 4: Descripción y definición de las variables estructurales a ser modificadas para encauzar las del factor humano

Fuente: Elaboración propia

5.3 Pasos generales de la implementación del sistema, ver figura 5.

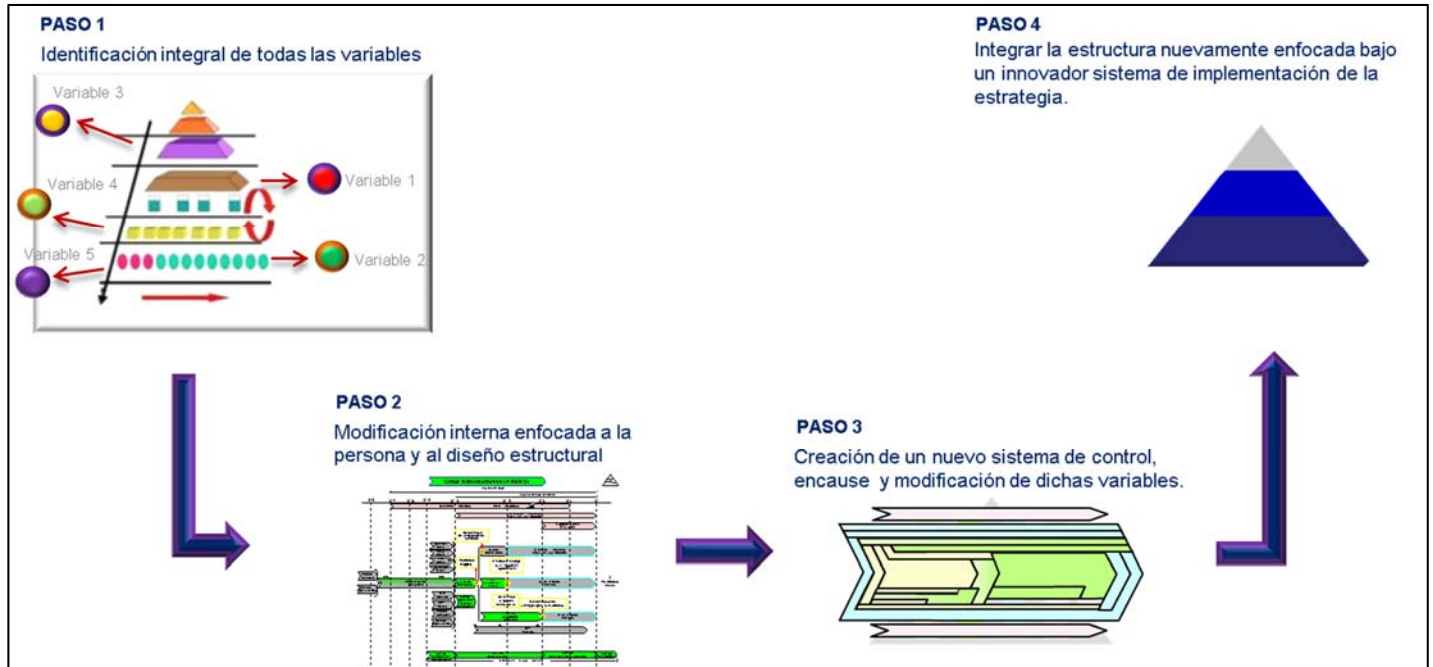


Figura 5: Pasos generales de la implementación del sistema

Fuente: Elaboración propia

5.4 Cronograma general de la implementación del sistema, ver figura 6.

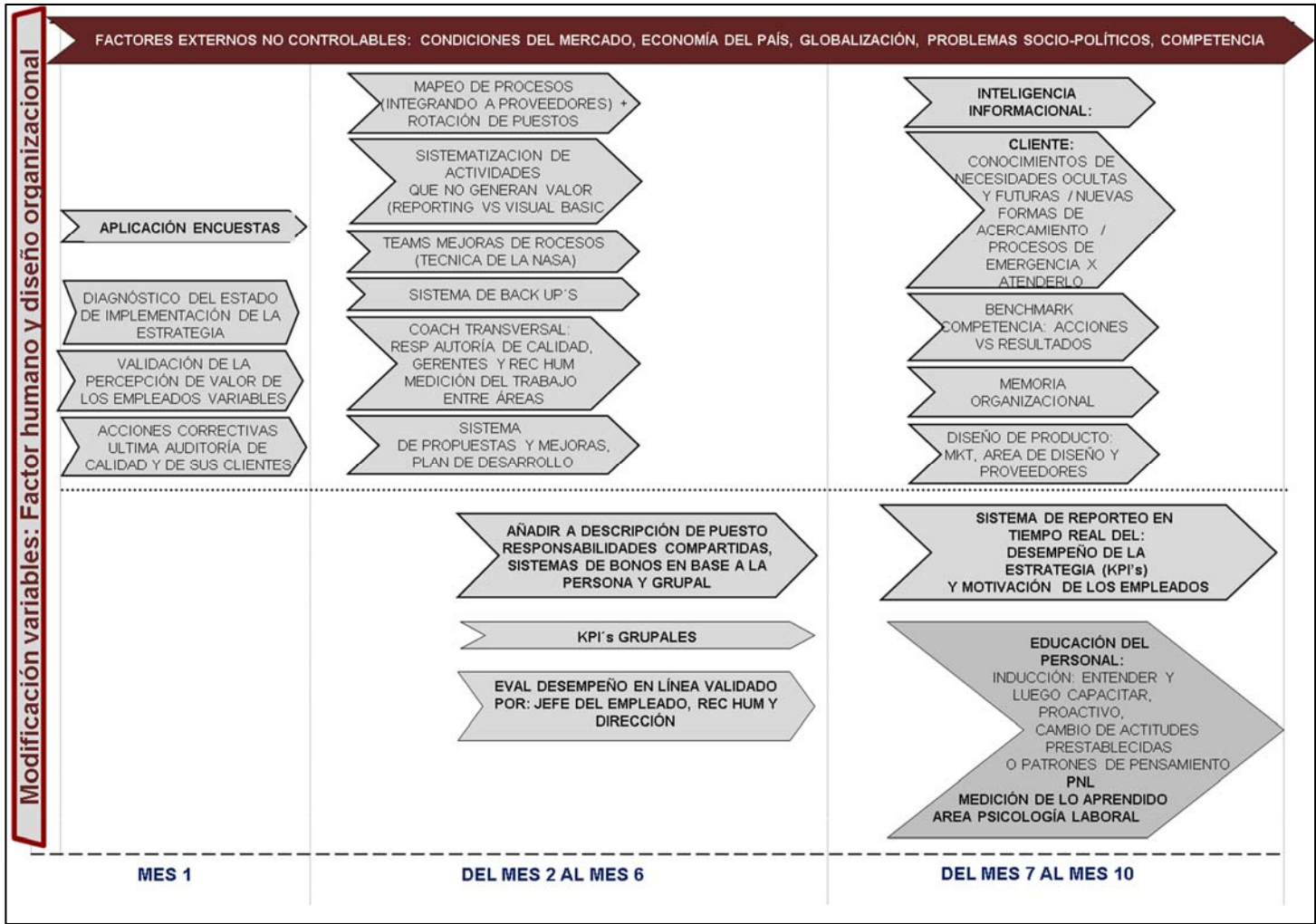


Figura 6: Cronograma general de la implementación del sistema

Fuente: Elaboración propia

5.5 Representación del Sistema en diagrama contextual, ver figura 7.

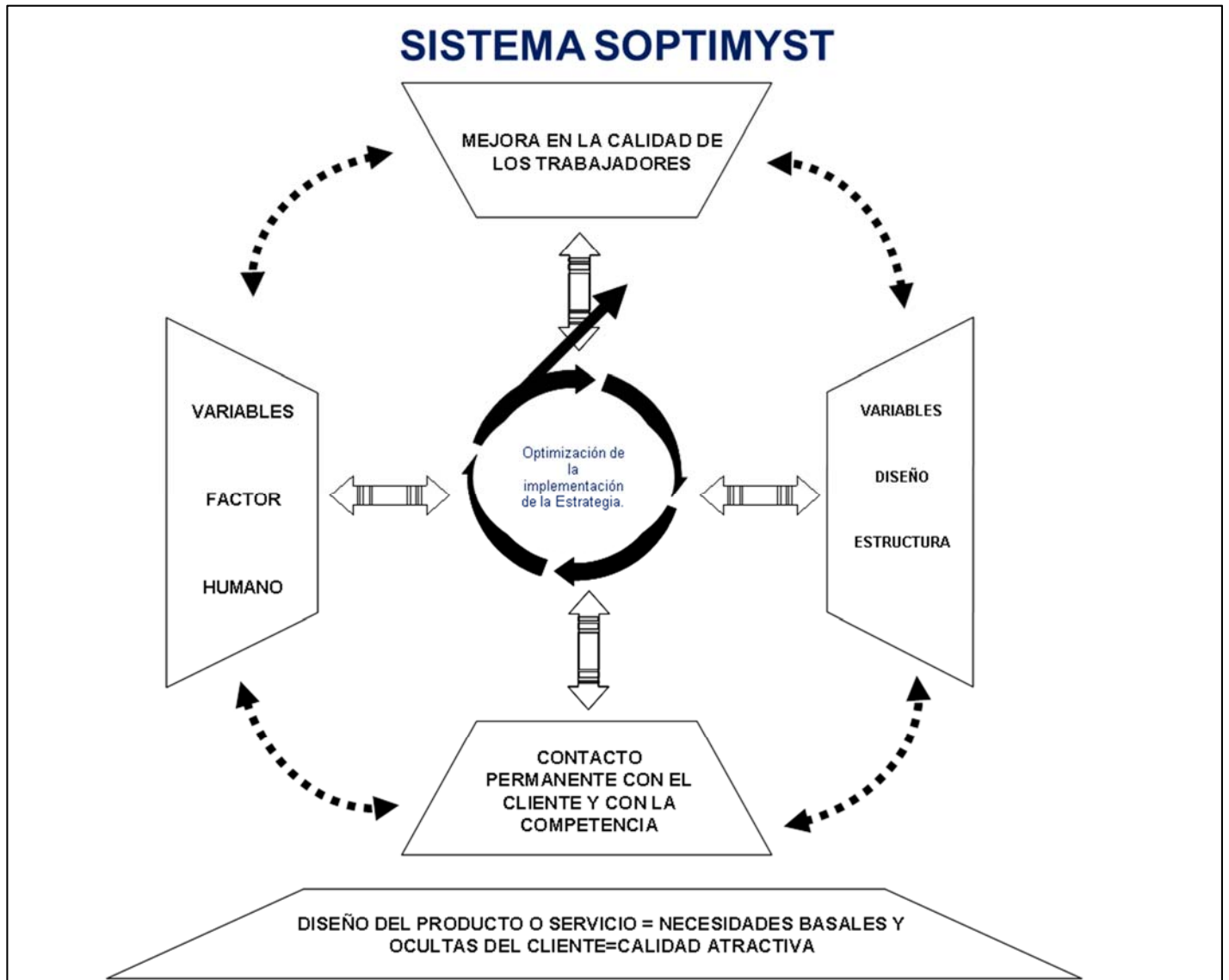


Figura 7: Representación del Sistema en diagrama contextual

Fuente: Elaboración propia

5.5 Caso de estudio empresa metal mecánica para la implementación piloto del sistema

Se llevó a cabo la implementación del sistema en una mediana empresa de manufactura.

Es proveedor directo de ensambladoras automotrices así como es proveedor de empresas de autopartes del sector automotriz, de la cual no se publicarán datos específicos por políticas de confidencialidad.

Esta empresa constituye un caso de estudio para la última etapa de la investigación.

El proceso inició con el planteamiento del proyecto al director general (socio) de la empresa.

La empresa es de origen Alemán.

Dicha empresa es muy sólida y reconocida en el medio automotriz.

Sin embargo actualmente no tiene implementada su estrategia como debiera y quisiera.

Tiene varios indicadores de su *Score Card* en rojo. Su *Score Card* es el control que tienen de implementación de estrategia y objetivos.

Características de la empresa:

Empresa especializada en manufactura de piezas automotrices.

Pertenece al sector metalmecánico.

Es Tier 1 y Tier 2 de empresas ensambladoras automotrices y de proveedores automotrices.

Tier 1: Proveedor directo de ensambladoras automotrices.

Tier 2: Proveedor de empresas que manufacturan autopartes para ser suministradas a las ensambladoras automotrices.

Tiene alrededor de 148 empleados (entre staff y productivos).

Su organigrama es el siguiente, ver figura 8:

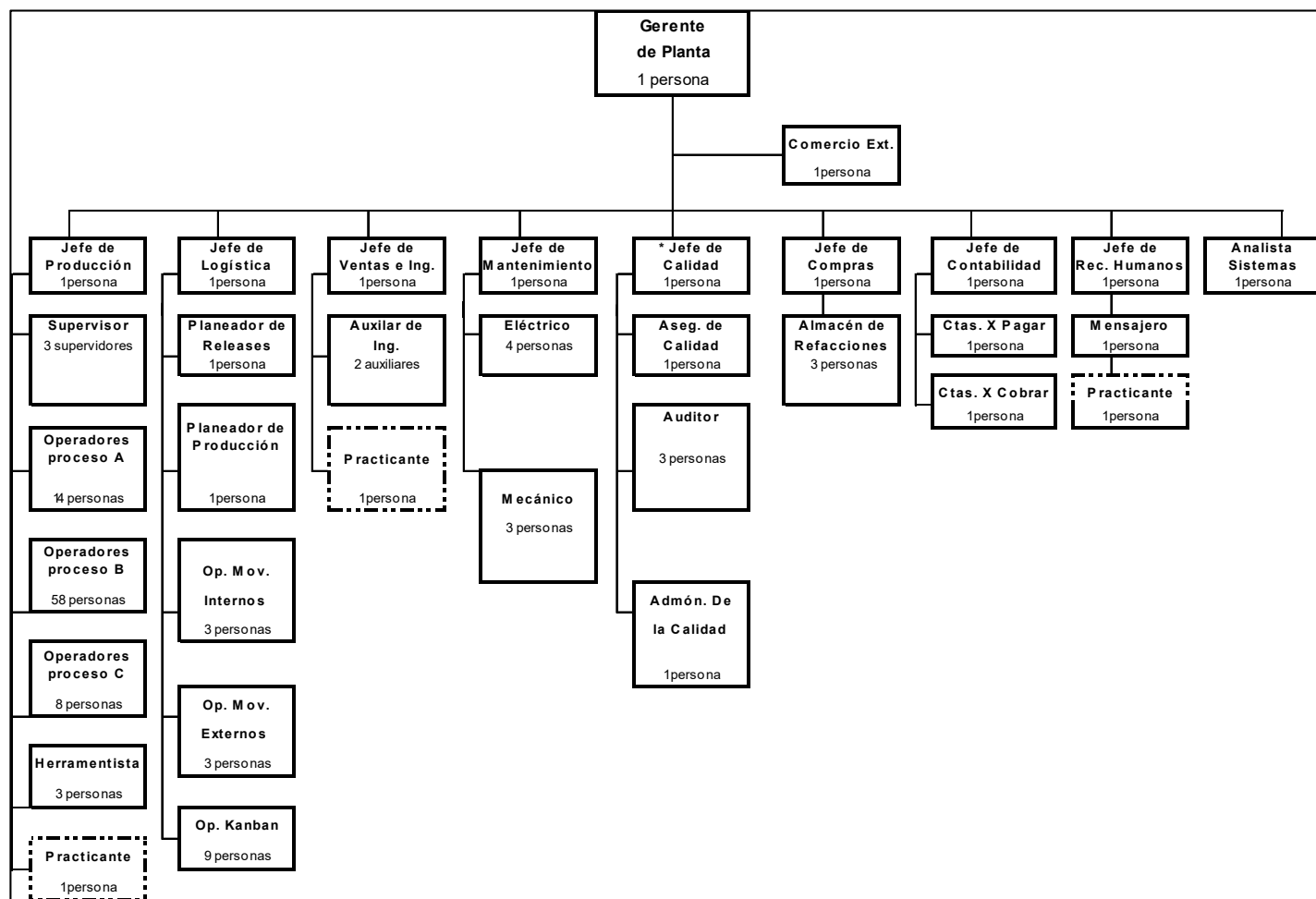


Figura 8: Organigrama de la empresa estudiada

Fuente: Elaboración propia

Para el pilotaje se había decidido en un principio en tomar áreas como: Recursos Humanos, Logística, Calidad y Producción.

Sin embargo, dados los resultados de las encuestas y su respectivo análisis de correlación, se vio la necesidad de dar un enfoque en base a los procesos y áreas que intervienen en los indicadores que tiene en rojo en su *Score Card*, los cuales fueron, ver tabla 4:

Tabla 4:

KPI's de la empresa estudiada

Score Card		
Objetivo Estratégico	Meta:	Real (antes del proyecto)
Reclamaciones / Quejas FITT al mes:	0	4
PPM's Externos FITT al mes:	0	157
Pzas embarcadas / Pzas. Solicitadas al mes	100%	89.5%
Cumplimiento de entregas en fecha al mes	100%	60.8%
Propuestas Implementadas al mes:	2	0
Stock Seguridad PT (Semanas al mes):	2	1.24
Metas de Fabricación de nuevos proyectos:	100%	86.3%

Fuente: Elaboración propia

Aunado a los indicadores arriba mencionados, se tiene una alta tasa de ausentismo y rotación de personal.

Las áreas que resultaron involucradas en los procesos que intervienen en el resultado de estos indicadores fueron:

Logística, Producción, Calidad, Recursos Humanos, Mantenimiento, Ingeniería de procesos.

5.5.1 Metodología

Los pasos fueron los siguientes:

1-. Se realizaron juntas con las áreas involucradas (Gerentes y personal) con el objetivo de explicarles de la aplicación de este trabajo.

La serie de pláticas se llevó a un nivel motivacional con el objetivo de crear expectativas de mejora motivacional en la empresa.

Todos estuvieron de acuerdo.

2-. Se hizo una recopilación documental de la misión, visión, políticas, valores, organigrama, procedimientos, instrucciones.

Pero lo más importante, se tomó información de los indicadores de su *balance score card*, los cuales fueron tomados en este trabajo como el grado de resultado de la implementación de la estrategia de la empresa.

Para el mismo propósito, fueron tomados los resultados de las auditorías al sistema de calidad de 2104 y 2015, resultados de las auditorías que los mismos clientes hacen. (Se tomaron los 3 clientes más importantes / potenciales para futuros proyectos).

3-. En base al análisis de las encuestas aplicadas a las 5 empresas previamente y a los propios resultados en la implementación de su estrategia de esta empresa, se procedió a una serie de juntas de trabajo con todos los involucrados para modificar algunas variables de la estructura organizacional con el objetivo de alienar el factor humano hacia la mejora de esos indicadores del *balance score card* anteriormente mencionados.

De las encuestas aplicadas, sirvieron para comenzar el análisis de las variables estructurales esta empresa priorizando las siguientes variables que intervienen en la implementación de la estrategia:

- Indicadores financieros, tanto en sus valores actuales como en sus tendencias, resultados positivos (pérdidas y ganancias, costos, flujo de caja, financiación).
- Los resultados y tendencias del resto de indicadores que se emplean en la empresa
- Resultados obtenidos en los controles de los procesos clave.
- Revisión de los planes comparando resultados con objetivos e implicando a todos los afectados en los cambios necesarios
- Programa de mejora continua que afecta a todas las actividades de la empresa
- Recopilación y análisis de datos para determinar dónde pueden realizarse mejoras
- Adopción de acciones correctivas y preventivas para eliminar las causas de no conformidad para prevenir su reaparición.
- Los procesos orientados a los clientes para obtener información de éstos y medir su grado de satisfacción.

Como puede apreciarse, estas variables tienen una alta relación con los objetivos del *balance score card* de la empresa ya descritos.

4-. Las variables estructurales que intervienen en la variable de “**motivación laboral**” que se propusieron a ser trabajadas y optimizadas con las áreas fueron:

- Creación de objetivos compartidos entre individuos y las áreas involucradas.

- Los objetivos compartidos entre gerencias fueron 3:

Entrega al cliente final del producto:

KPI = 100% de entrega a cliente final, por un área que no cumpla....todo se viene abajo. O todos juntos o se sigue con problemas.

Tiempo de respuesta suministro de información en tiempo y forma:

KPI = Todos los días las gerencias hacen una juntas donde se suministra la información solicitada un día anterior ya que normalmente requieren tiempo para elaborarla, pero un día fue el acuerdo.

Análisis grupal de problemas: Efectividad causa raíz.

KPI = 0 Reincidencias.

Aquí se implementó un incentivo económico/en especie al prevenir nuevos problemas.

- Modificación de las descripciones de puesto de lo individual a lo grupal, ver figura 9.



Figura 9: Modificación de las descripciones de puesto de lo individual a lo grupal

Fuente: Elaboración propia

- Modificación de la evaluación de desempeño orientado a trabajo en equipo. La evaluación se propuso que debiera de realizarse al menos 4 veces al año, donde la dinámica es que el gerente pregunte qué recursos necesita el empleado para realizar sus tareas así como el empleado ponga sus propias metas y retos.

También que:

- o El gerente analice los procesos y factores bajo los cuales trabaja el empleado.
- o Énfasis en el cómo llega al objetivo y no solo si lo alcanza
- o El empleado pueda subir a su evaluación de desempeño en la intranet acciones innovadoras grupales o individuales.
- o Que sea una evaluación con alta ponderación como equipo.
- o Debe de asentarse la evidencia que el Gte haya proporcionado los recursos necesarios para que el empleado llegue a su meta.
- o Que el empleado pudiese subir a la intranet cualquier día y a cualquier hora, cualquier logro grupal o individual que desarrolló al presentarse determinado problema, siendo esto reconocido tanto por su gerente como por el área de recursos humanos.
- o

Durante la evaluación debe de estar presente personal de recursos humanos como tercera parte, igualmente, se llegó a un acuerdo que la evaluación de desempeño se iba a poner en la intranet de la compañía para que fuese consultada por recursos humanos o los directores. Haciendo de esta manera más transparente el proceso y sobre todo más justo.

La propuesta de ponderación de dicha evaluación de desempeño orientada a grupos quedó, ver figuras 10 y 11:

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO Y GERENTE:

-CALIFICACIÓN Y PONDERACIÓN:

A-. Conservación del estándar (Propio y el de otras áreas).

B-. Mejora del estándar (Mejora de su propio trabajo y el de otras áreas)

A:	40%	X .70 Ayuda a otras gerencias a cumplir sus metas
		X .30 Si llega a su propia meta
B:	60%	X .70 Ayuda a otras gerencias a mejorar su estándar
		X .30 Si mejora su propio estándar de trabajo

Figura 10: Propuesta de ponderación de dicha evaluación de desempeño orientada a grupos

Fuente: Elaboración propia

Modificación de la evaluación de desempeño:



Pasar de una evaluación de desempeño tradicional donde al empleado se le califica:

- Con mala actitud.
- Lento.
- Flojo.
- Se hace en papel y solo la saben Gte y empleado
- Si llegó o no al objetivo.
- Importándole solo su área sin importarle si las demás alcanzan su meta.
- Deseo de sobresalir sobre las demás áreas.
- Evaluación 1 o 2 veces al año.
- Evaluación individual.

Lo anterior ocasiona al empleado:

Frustración
Desmotivación
Falta de compromiso para con la estrategia de la empresa.



A una donde:

- Se analicen los procesos y factores bajo los cuales trabaja el empleado.
- Se suba en línea.
- Que sea evaluado diariamente, resaltando acciones innovadoras grupales o individuales.
- Énfasis en el cómo llega al objetivo y no solo si lo alcanza.
- Que sea una evaluación con alta ponderación como equipo.
- Evidencia que el Gte haya proporcionado los recursos necesarios para que el empleado llegue a su meta.
- Coach mensual del Gte el cual es subido a la red siendo vista y evaluada por Recursos Humanos y Director.

Figura 11: Modificación de la evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia

5-. En lo referente a la variable de “**comunicación**”, las variables estructurales propuestas a ser modificadas fueron:

Mapeo y flexibilización de procesos entre áreas así como comunicación de los procesos restrictivos.

Se propuso que el objetivo de la flexibilización entre áreas fuese el entender mutuamente sus procesos, tiempos y restricciones; para que de este modo, cada una flexibilizara sus procesos hacia la otra área hasta donde sus restricciones lo permitieran, ver figura 12.

Acciones:

1-. Aplicación de cuestionario:

- i) ¿Cómo crees que estas satisfaciendo las necesidades de las otras áreas?
- ii) Imagina que tú estás en el área A y le das información al área B.
¿Cómo te gustaría que te tratara tu área A si tu trabajaras en el área B?
- iii) Cruce de resultados y análisis de las propias áreas.

2-. Mapeo de procesos, delimitando procesos restrictivos, proveedores y clientes de información dentro de un ciclo de trabajo.

3-. Establecimiento de un sistema de back up's: Personal que cubre a otro en su ausencia

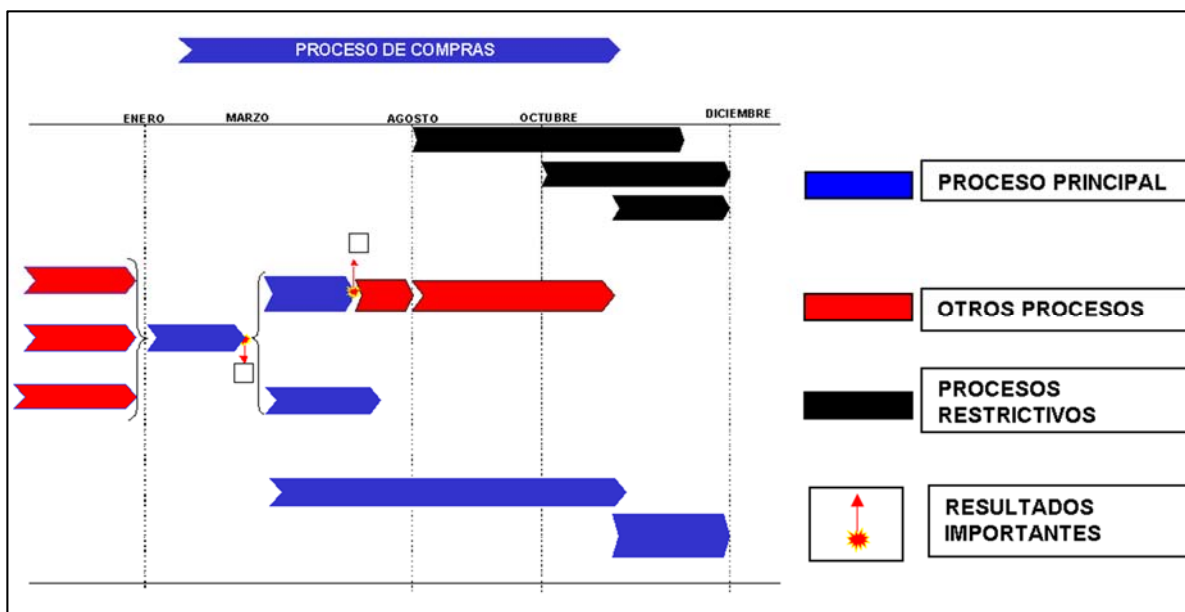


Figura 12: Mapeo y flexibilización de procesos entre áreas así como comunicación de los procesos restrictivos

Fuente: Elaboración propia

Se propuso la creación de Equipos de trabajo de mejora de procesos entre los miembros de las mismas áreas en base a la metodología de la NASA.

La base es el estar enfocado al problema y no al protagonismo o al compañero.

Creación de un Coach transversal, ver figura 13:

- ¿Quiénes lo conformarían?

El responsable de las auditorías de calidad y los gerentes de áreas.

- ¿Cuál sería su función?

- a- Medir el desempeño del trabajo entre áreas, acciones preventivas correctivas.
- b- Recomendar acciones y verificar que la percepción de las áreas que hacen las acciones correctivas hayan mejorado su calidad de vida, que les sea reconocido lo hecho.
- c- Asegurar en una auditoría interna del sistema de calidad el emitir reportes a otras áreas aun cuando no se hallan auditado.
- d- Incentivar a sacar el mayor número de errores y NO ocultarlos ante una auditoría interna de sistema de calidad.
- e- Buscar el mejorar el propio estándar de calidad y no solo alcanzarlo así como verificar que se estén mejorando los kpi's de la estrategia.

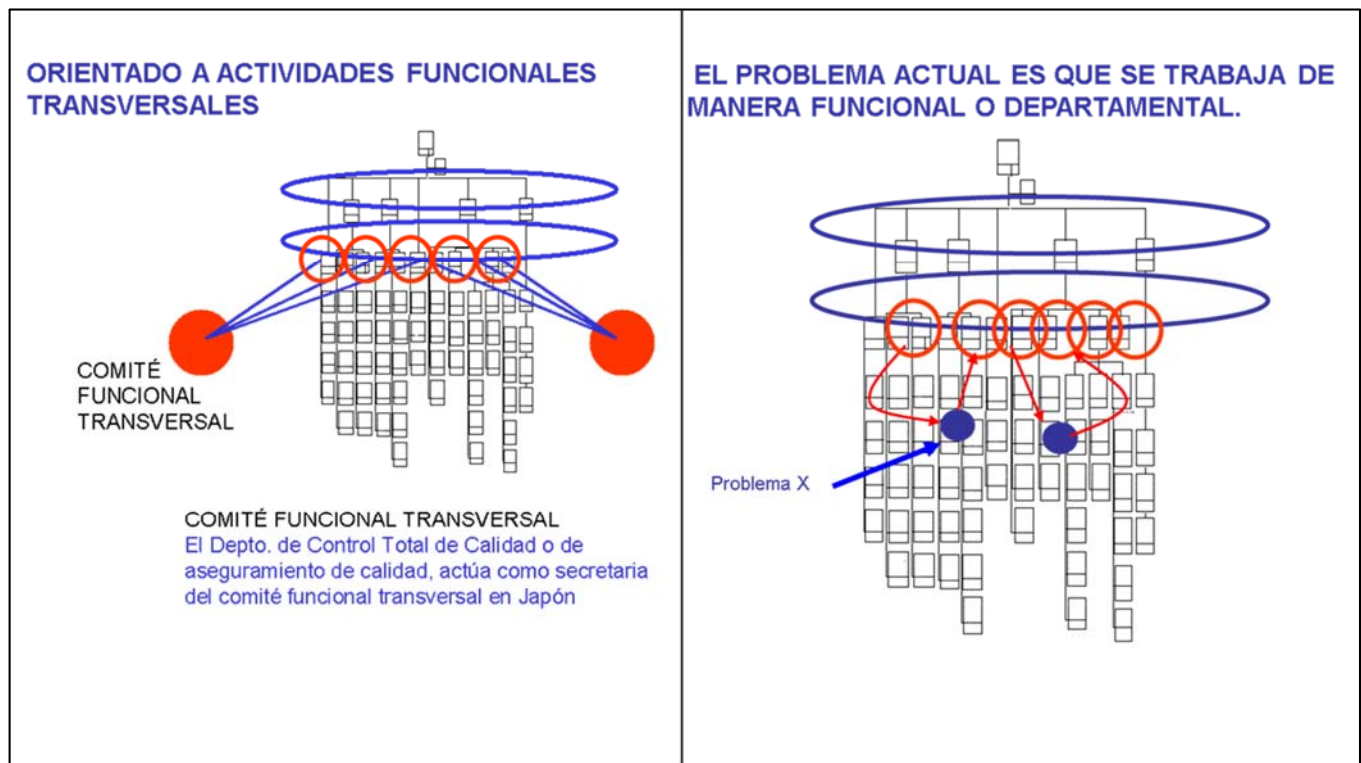


Figura 13: Creación de un Coach transversal

Fuente: Elaboración propia

- Se propuso la creación de un sistema de inteligencia informacional el cual tendría las siguientes características:
 - Nuevas formas de conocimiento de necesidades basales, futuras y ocultas del cliente.
 - Benchmark de la competencia: Comparación de sus resultados positivos vs las acciones hechas.
 - Obtener información del cómo está siendo evaluada la empresa por su cliente contra su competencia con el fin de analizar la viabilidad de nuevos futuros proyectos.
 - Sistema de reporte en tiempo real del desempeño de la estrategia y de la motivación de los empleados”.
 - Implantación de “memoria organizacional”:

Se propuso documentar las acciones atinadas y erróneas del pasado, con el fin de no volver a repetir errores y/o solucionar más prontamente los problemas en base a soluciones ya hechas en el pasado.

El personal alimentaría en línea (red interna de la empresa): Problema, Contexto del problema, Análisis, Solución o acciones que fueron erróneas.

Problema actual: Ante rotación del personal, éstos se llevan acciones que no sirvieron para resolver problemas y con el tiempo los nuevos repiten dichas acciones.

Esto aplica para los aciertos, los nuevos no saben qué aciertos hicieron los que estaban antes.

- Se propuso el establecimiento de procesos de emergencia para urgencias que tenga el cliente.
 - Se propuso el desarrollo de procesos de comunicación y acción de emergencia cuando el cliente tenga cambios de última hora, los proveedores tengan retrasos en suministro o surja un problema interno.
 - Se propuso que la información en estos casos que suba directamente al director de la empresa y al comité transversal para la prevención de futuros casos recurrentes, esto principalmente en casos donde el problema sea interno.

Estos procesos de emergencia son necesarios ya que las empresas planean sus actividades como si el medio externo no sufriera cambio.

El cambio constante es precisamente o que ocasiona desviaciones a los procesos los cuales muchas veces no están listos para ello.

6-. En lo referente a la variable de “**sistema de recompensas y reconocimientos** ” se propuso:

- Que la base en la cual se calculan bonos, incremento de salario y demás reconocimientos sean en base a la persona y a su conocimiento/solución de problemas en los procesos de la empresa.

Actualmente:

El sistema de salarios está enfocado a la descripción de puesto individual así como a una evaluación de desempeño individual donde la persona espera ascenso para ganar más.

Objetivo nuevo:

Se propuso recompensar tanto en bonos como salario y reconocimientos en base a:

- Tiempo de servicio en la empresa.

- Evaluación de desempeño en donde se tome en cuenta la participación en la mejora de la meta en otras áreas así como desempeño grupal en beneficio de la empresa.
- Grado de conocimientos de los procesos de la empresa así como su interés en mejorarlos, ver figura 14.

Fuentes de financiamiento para incentivos o recompensas en especie:

Incentivo económico:

No es otorgar algo que no esté en el presupuesto, ya que el producto que venden a las plantas OEM's está hecho bajo un Budget y no se puede tomar más dinero de lo planeado, esto es un hecho.

Todo lo que diga en especie puede ser: Cursos de especialización para aumentar curriculum, autos de prestación en leasing de cualquier marca, diplomados, maestrías.

La propuesta económica se dividió en 3 tipos de incentivo:

a-. Para mejorar los KPI's que estén en rojo que implique un esfuerzo mayor por trabajar en equipo:

El incentivo económico o lo que se necesite para pagar "en especie" vendría del cálculo de la contadora de la compañía de todos los costos económicos "ocultos" que son erogados por NO tener los indicadores en verde.

¿Por qué otorgar dicho incentivo al personal si es parte de su trabajo el lograr los objetivos?:

La respuesta es simple, la diferencia es que deben de trabajar en equipo para lograrlo,

Actualmente se les califica por áreas y cada área busca estar bien ella sola, porque así es evaluada.

No existe en las empresas ningún incentivo o aliciente de trabajar en equipo en la solución de problemas.

Esto implica que las áreas inviertan mucho más tiempo en tal tarea.

La lógica numérica es:

Si se llevan más de 3 años teniendo pérdidas, mermas o costos "ocultos" de 10 pesos.

Darles 2 pesos (repartidos entre los que ayuden a mejorar el problema) de esos 10 pesos siempre y cuando sean ahorrados o eliminados dichos 10 pesos.
Pueden ser 2 pesos en dinero o en especie.

b-. Para propuestas y mejoras que logren ahorro en costos de producción o mejora en mejora de atención al cliente, asegurando con esto su satisfacción:

Dar regalos en especie (cursos, autos de prestación etc) y reconocimientos grupales enfrente de todos a los equipos de trabajo que consigan ahorro en costos de producción o mejora en mejora de atención al cliente

c-. Para todo lo que tenga que ver en incremento de negocio en un futuro para la empresa:

Aquí si el proyecto o la idea es un hecho que trae negocio ya firmado para la empresa, el reconocimiento tiene que ser forzosamente económico por el impacto para el aseguramiento de la subsistencia de la empresa

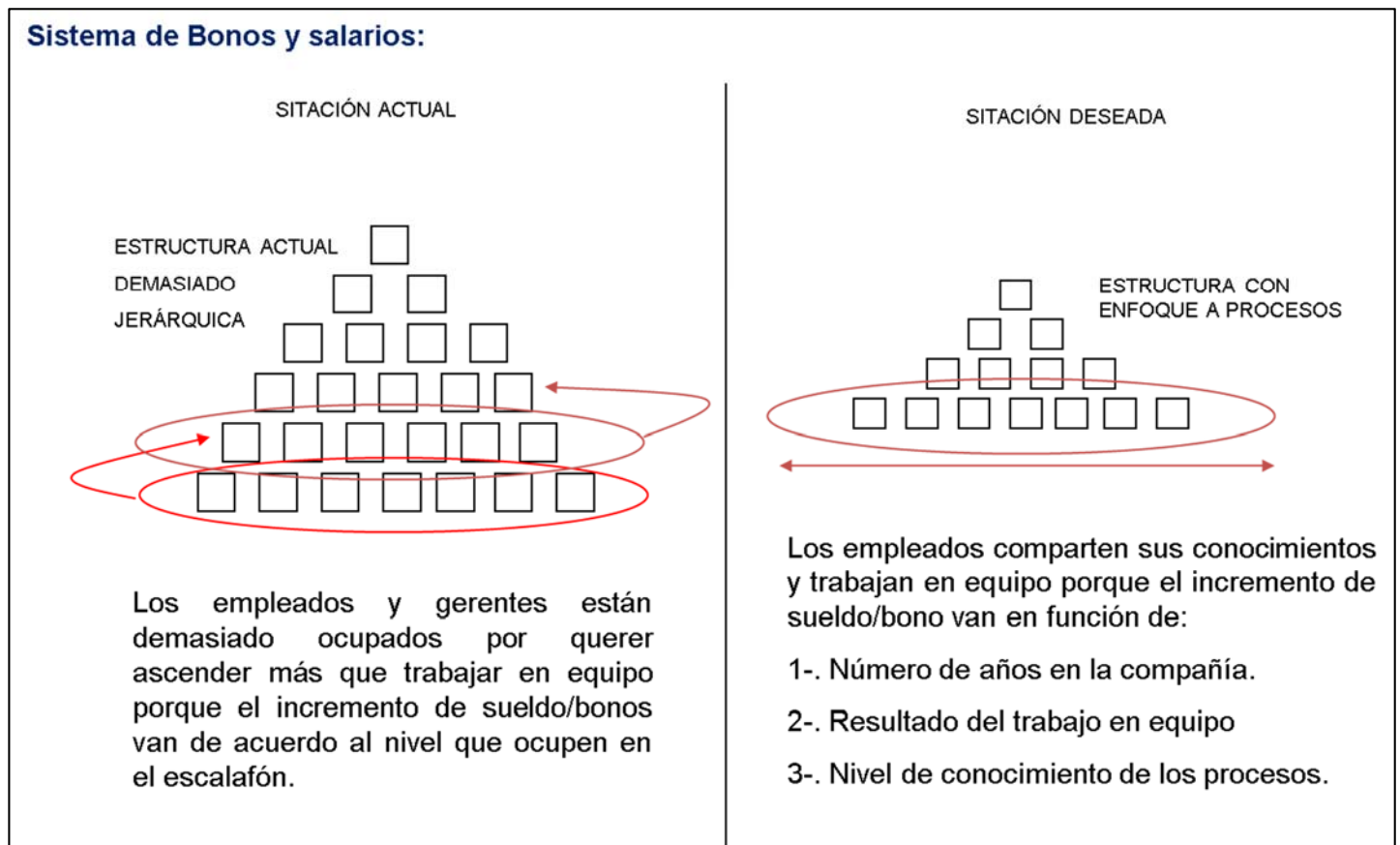


Figura 14: Sistema de bonos y salarios

Fuente: Elaboración propia

7-. En lo referente a la variable de **“planeación de desarrollo del personal”** se propuso:

- Nuevo enfoque al sistema de capacitación: Educar y después capacitar.
- Se propuso que dentro del sistema de capacitación de los puestos involucrados en este piloto, se añadiría la tarea de hacer razonar al empleado durante la capacitación así sobre el cómo reaccionar ante problemas involucrando a otras áreas y como pudiesen hacerse las cosas mejor.
- Se propuso que ante todo curso (interno o externo) se iba a medir lo aprendido.
- Se propuso a enseñarles a liderar juntas, a que se les deleguen más responsabilidades y toma de decisiones. (El empleado debe sentir que «es útil y se le toma en cuenta).

Las siguientes variables estructurales las cuales tienen que ver con la variable de “comunicación” del factor humano, no se propusieron ya que no había tiempo para su implementación, pero se mencionan por ser parte del sistema:

- Sistematización de actividades que NO generan valor (Reporting vs Visual Basic).
- PNL (Programación Neurolingüística para gerentes y empleados).

Por último, se propuso “la triada de compromisos”, que son la base de este sistema y que deben de ser cumplidas desde el director de la compañía hasta el staff, ver figura 15:

TRIADA DE COMPROMISOS:

1. Mis clientes son:

- El que compra mi producto
- El proveedor
- El accionista
- Mi compañero
- Mi Gerente

2. Nueva forma de comunicación con mis compañeros y gerentes:

- Hablar con hechos y datos
- Enfoque al problema y no al propio protagonismo o a la persona
- No emplear adjetivos al emitir un juicio de otra persona o área
- Estar alineados a la estrategia (No hacer caso a situaciones de conflicto pasadas con un compañero, jefe o área).
- Optimizar el tiempo: Dejar de exagerar o inventar errores en el compañero y más bien invertir el tiempo en: Como crecer como personas, como mejorar la empresa, como mejorar a nuestros hijos (romper círculos viciosos y que no repitan nuestros errores).

3. Nivel de responsabilidad:

- Jefes: Ante un problema antes de analizar el desempeño del empleado, ver el desempeño del proceso bajo el cual está trabajando.
- Ante un problema los responsables son todos, no se acepta deslinde de responsabilidades ya que se trabaja bajo un esquema de procesos y no departamental.
- Se debe de estar enfocados a mejorar la cadena de valor y no defender los resultados del propio departamento.

Figura 15: Triada de compromisos

Fuente: Elaboración propia

5.5.2 Resultados de la implementación piloto del sistema

Se empleó un periodo de 2 meses para medir el resultado de la implementación del sistema propuesto al grupo piloto conformado por gerentes y staff de las áreas de Producción, Logística, Recurso Humanos, Ingeniería de procesos y Mantenimiento.

La optimización en la implementación de la estrategia midiendo “el antes” vs “el después” de sus objetivos estratégicos, quedó de la siguiente manera, ver tabla 5:

Tabla 5:

KPI's de la empresa estudiada antes y después de la aplicación del modelo

Score Card			
Objetivo Estratégico	Meta:	Real (antes del proyecto)	Real (después del proyecto)
Reclamaciones / Quejas FITT al mes:	0	4	0
PPM's Externos FITT al mes:	0	157	0
Pzas embarcadas / Pzas. Solicitadas al mes	100%	89.5%	94.0%
Cumplimiento de entregas en fecha al mes	100%	60.8%	88.0%
Propuestas Implementadas al mes:	2	0	10
Stock Seguridad PT (Semanas al mes):	2	1.24	2
Metas de Fabricación de nuevos proyectos:	100%	86.3%	100%

Fuente: Elaboración propia

Se mejoraron todos los indicadores de los objetivos estratégicos al mejorar las variables de factor humano (Motivación laboral, comunicación interna, sistema de recompensas y reconocimientos así como la planeación de desarrollo del personal) mediante la modificación de las variables estructurales anteriormente vistas

De acuerdo a la aplicación y análisis de los resultados de las encuestas con la herramienta SPSS versión 21, las variables del factor humano que más influyeron en la mejora de los resultados fueron Motivación laboral y comunicación interna.

En lo referente a la “**motivación laboral**”, lo que más influyó en incrementar la motivación tanto de gerentes como de staff fue:

- Modificación de descripción de puesto orientada al grupo y creación de “objetivos compartidos”:
 - Se consiguió un cambio de “actitud” al ya romper paradigmas de “yo solo hago lo que mi descripción de puesto dice y no tengo tiempo para hacerte tu trabajo”; creándose un compromiso mutuo de cumplir con el objetivo compartido.
 - Las personas con un historial de relaciones fracturadas con sus colegas que ocasionaban muchos roces en el trabajo diario creando un clima laboral no adecuado, disminuyeron notablemente; observándose en algunos casos que la relación era solo por compromiso ya que se compartían objetivos y no les quedaba otra opción.
- Modificación de evaluación de desempeño con enfoque grupal, además:
 - De que se diera coach 2 veces al mes al personal, estando un representante de recursos humanos
 - El alimentar en la intranet de la empresa dicha evaluación, haciéndola más transparente para todos.
 - El hecho de que no solo se viera en la evaluación de desempeño si se estaba cumpliendo o no la meta, sino que también el gerente preguntase lo que necesitaba en ese momento el empleado para realizar su tarea, incluyó notablemente en el resultado.
 - En los casos donde la relación entre gerente – empleado, no era la más óptima, por medio de este cambio, se hizo más justo y transparente para el empleado su evaluación de desempeño.

En lo referente a la “**comunicación**”, lo que más influyó encauzar dicha variable fue:

- Implementación de mapeo de procesos donde:

- Personal de otra área entendió finalmente “los procesos restrictivos” que impedían a la otra área el no poder suministrar información o flexibilizar sus procesos cuando ellos lo requerían.
 - También pudieron varias áreas flexibilizar sus procesos con el fin de ayudar a la otra a cumplir sus tareas diarias.
 - Se pudo establecer las bases, orígenes y acciones coordinadas para procesos de emergencia para urgencias que tenga el cliente.
 - Se pudo de una manera más transparente, ver el personal que podía sr back up en la ausencia de algún colega.
 - No dio tiempo de incorporar a Proveedores en este mapeo de procesos orientados a mejorar la comunicación, pero se esto se hará el próximo año.
- Implementación de equipos de mejora siendo apoyados por la creación de un equipo de trabajo de coach transversal, obteniendo con esto:
- Una mejora en la coordinación de solución de problemas de procesos entre áreas ya que antes no había “un moderador” como en este caso el equipo de trabajo de coach transversal, que pudiese coordinar la mejora de comunicación en la resolución de mejoras a procesos.
- Anteriormente aun cuando los equipos de trabajo emplearan FMEA's u otras técnicas estadísticas para intentar solucionar problemas en los procesos, no era lo más eficiente.
- Una mejora en encontrar las causas raíces de desviaciones encontradas en las auditorías al sistema de calidad 2014 y 2015.
- En la revisión de comentarios de los auditores externos al sistema de calidad, se encontró que el auditor hacía referencia en mejorar las técnicas de solución de problemas ya que había mucha reincidencia en los mismos. Esto aun cuando salían aprobados en la auditoría final de certificación.
- Se dio un incremento en el número de propuestas de mejora por mes, teniendo esto un efecto directo en la mejora de indicadores de los objetivos estratégicos de Reclamaciones / Quejas FITT al mes ; Pzas embarcadas / Pzas. Solicitadas al mes y Propuestas Implementadas al mes.
 - Con el equipo de trabajo de “Coach transversal” se mejoraron en eficacia y tiempo de solución, las acciones correctivas y comentarios hechos por auditores del sistema de calidad externos.

Existía de hecho una relación directa de causa-efecto entre los resultados del score card en rojo (Scrap Formado, Retrabajos, Quejas clientes, PPM's externos FITT y cumplimiento de entregas fechas) con la falta de un análisis de las variables causa raíz que estaban involucradas en dichos resultados , dicho análisis se debía de llevar por parte de todas las áreas involucradas.

- Implementación inteligencia organizacional:

- Implantación de memoria organizacional:

Se acordó documentar las acciones atinadas y erróneas del pasado, con el fin de no volver a repetir errores y/o solucionar más prontamente los problemas en base a soluciones ya hechas en el pasado.

El personal alimenta en línea (red interna de la empresa): Problema, Contexto del problema, Análisis, Solución o acciones que fueron erróneas.

- Nuevas formas de conocimiento de necesidades basales, futuras y ocultas del cliente.

Aquí se trabajó que cada vez que se visitaba al cliente, se debiera ver qué necesidades/problemas tenía con sus proveedores o con sus propios clientes, de tal manera que la empresa pudiese encontrar una solución

- Benchmark de la competencia: Comenzarán a analizar los resultados positivos de la competencia vs las acciones hechas.

- Investigarán el cómo obtener información del cómo está siendo evaluada la empresa contra su competencia con el fin de analizar la viabilidad de nuevos futuros proyectos.

- Sistema de reporteo en tiempo real del desempeño de la estrategia y de la motivación de los empleados”.

Se acordó que tanto el director de la empresa como el cuerpo gerencial reciban información diaria en su teléfono inteligente de los KPI's de la implementación de la estrategia así como el poder consultar empleado por empleado el estatus de sus evaluaciones de desempeño donde es un indicador de su motivación laboral.

Las variables de factor humano de **“sistema de recompensas y reconocimientos”** así como la **“planeación de desarrollo del personal”**, fueron complementarias en los resultados anteriores.

Específicamente en la de **“sistema de recompensas y reconocimientos”** se hicieron juntas con el contador, donde aprobó que todo trabajo en equipo que genere un ahorro NO

previsto o que sirva para la atracción de nuevos proyectos con clientes ya existentes o nuevos, se iba a recompensar tanto a empleados como gerentes con un bono económico así como en otorgar rentas de autos en arrendamiento puro, esto último solo a los gerentes.

Por último, en lo referente a la **“planeación de desarrollo del personal”**, se implementó a su proceso y se acordó que dentro del sistema de capacitación de los puestos involucrados en este piloto, se añadiría la tarea de hacer razonar al empleado durante la capacitación así sobre el cómo reaccionar ante problemas involucrando a otras áreas y como pudiesen hacerse las cosas mejor así como se aceptó que ante todo curso (interno o externo) se iba a medir lo aprendido.

Este último punto no dio tiempo de implementarlo ya que no hubieron contrataciones en el periodo que se aplicó el piloto.

5.5.3 Retos en la implementación piloto del sistema

- En las áreas donde se tenía personal que tenía ya problemas de relación laboral con colegas, hubo más resistencia en los puntos de modificación de descripciones de puesto y evaluación de desempeño con un enfoque grupal así como en la asignación de “objetivos compartidos”. Lo que ayudó a dicha implementación es que el director, quien apoyaba y creía en todo momento a este proyecto, dio simplemente la orden que así se tenía que hacer de ahora en adelante.

- En los objetivos estratégicos de “Pzas embarcadas / Pzas. Solicitadas al mes” y “Cumplimiento de entregas en fecha al mes”, aunque sí hubo mejora en los indicadores no se pudo llegar a la meta.

La razón es que se tienen “periodos congelados” tanto del lado del proveedor como el de los clientes.

Para proveedores era $X + 4$ y para clientes $X + 3$.

Lo anterior quiere decir que los pedidos de los clientes se hacían con 3 semanas hacia delante de la semana actual (es decir, el cliente pone con 4 semanas de anticipo sus pedidos) y que los proveedores surtían sus materiales solicitándoselas 4 semanas hacia delante de la semana actual (es decir, se tienen 4 semanas para solicitar pedidos).

El problema es, y en base a este proyecto donde se decía el “el continuo cambio externo” es un reto que afecta toda implementación de estrategia, se tenía que el cliente variaba su pronóstico de sus pedidos dependiendo de si sus ventas aumentaban o disminuían,

ocasionando con esto que los pedidos de materiales hacia el proveedor también fuesen modificados de acuerdo a lo planeado.

El punto aquí es que cuando el cliente hace modificaciones no se puede negociar con él, es así o se está fuera del negocio.

Y con el proveedor principal de materiales tampoco existe gran margen de negociación ya que es el único que surte la pieza determinada y tiene él el poder de negociación.

Lo que ayudó a mejorar dichos objetivos es que cuando se reunieron en el mapeo de procesos y creación de procesos en caso de urgencia, pudieron ellos encontrar la forma de mitigar malos resultados futuros.

- Referente al sistema de reporte en tiempo real del desempeño de la estrategia y de la motivación de los empleados”, fue rechazado casi por todos los gerentes.

Argumentaban que la presión iba a hacer mayor.

El director vive en San Luis Potosí donde dirige otra empresa hermana y visita la empresa cada mes.

Se llegó a un acuerdo finalmente en su implementación debido a que fue una condición para que se implementara el bono adicional por mejora de procesos en equipos de trabajo con ahorros no programados y/o la atracción de nuevos proyectos.

Cada gerente alimentará en un sistema en línea (aún no desarrollado) los resultados de cada una de sus gerencias por día.

El director podrá consultar dicha información en la intranet local en San Luis Potosí así como puede revisar la evaluación de desempeño que se tenga en ese momento de empleados y gerentes.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

La investigación permitió fundamentar priorizar las variable de factor humano para la implementación de la estrategia, mediante un estudio que determinó el nivel de aplicación de la estrategia en empresas metalmecánicas a través de encuestas de la norma ISO9000-2000 donde se encontró que las variables de factor humano eran las que tenían mayores oportunidades de mejora así como un estudio estadístico correlacional que ofreció evidencia suficiente para aceptar las 3 hipótesis de investigación, identificando así que existe correlación entre las variables de factor humano con las variables de la estructura de la organización que intervienen en la estrategia y el logro de los objetivos estratégicos, es decir se determinó que el modificar las variables de la estructura favorece la implementación de la estrategia al encausar las variables del factor humano (motivación, comunicación, sistema de propuesta y mejoras así como planeación de desarrollo del personal.

El objetivo general de la investigación se cumplió al diseñar un modelo de optimización de la implementación de la estrategia que permitirá a las organizaciones mejorar la eficiencia y eficacia en la implementación de su estrategia desde la dirección hasta la base de empleados, esto mediante la creación del modelo propuesto que básicamente integra y motiva el factor humano mediante la optimización y modificación de las variables estructurales; así como se mantiene un contacto directo con las necesidades basales y ocultas del cliente en un entorno de continuo cambio, mejorándose la calidad de vida en los trabajadores al mismo tiempo las relaciones humanas dentro de la organización.

Algunas de las características del modelo son las siguientes:

Se centra primeramente en la priorización de correlación de las variables que forman parte del factor humano como lo son la motivación del personal y a comunicación.

Debido al análisis correlacional, se le dio mayor prioridad a estas dos variables al trabajar con las variables estructurales.

Es de una visión “holística” ya que se tocaron todas las variables de la estructura organizacional para que se pudiesen encausar las de factor humano logrando eficientizar el despliegue e implementación de la estrategia, participando las áreas involucradas de una manera más transparente y convencidas del beneficio del trabajo de grupo.

Añadido a este trabajo grupal, es de alto impacto el que los empleados se sientan evaluados de una manera justa y equiparada, donde su esfuerzo y dedicación son reconocidas tanto en lo económico como en especie.

En otro orden de ideas, las conclusiones adicionales de la investigación son las siguientes:

En el éxito de la implementación de este proyecto fue crucial el apoyo, confianza y seguimiento del director de la compañía.

El que todos los gerentes estén alineados a la directriz de que se iba a implementar un sistema para mejorar los resultados de la empresa, fue el factor que desencadenó el apoyo en todas las juntas que se tuvieron así como en la implementación de la propuesta del sistema de acuerdo a las circunstancias de la empresa.

Por otro lado, las empresas del sector metalmecánico analizadas en esta investigación, no tienen desarrollados procesos y estrategias para enfrentar el continuo cambio externo.

En los negocios Business to Business, la cultura organizacional no está orientada a un continuo cambio del entorno sino más bien a concentrarse en alcanzar las metas de producción comprometidas ya con el cliente; sin tomar en cuenta en sus procesos y su actuar diario, que precisamente los clientes a quienes sirven también dependen de un mercado donde pueden bajar ventas o subir, afectando con esto la orden de compra.

También los clientes dependen de otros proveedores, donde si éstos tienen retrasos, ocasionan que la cadena de suministro también se retrase ocasionando cambios repentinos en las órdenes de compra y a su vez, en la planeación de producción.

Y por otra parte, los mismos proveedores de la empresa estudiada, tienen restricciones donde se complica más si ellos tienen el poder de negociación donde no pueden flexibilizar sus procesos al solicitar la empresa entregas rápidas fuera del programa de producción.

Por último; lo más relevante es que las anteriores mejoras no solo funcionaron por el solo hecho de realizar una intervención de “coach” en su labor diaria, sino que ya modificándose las variables estructurales, quedan todas las modificaciones de manera permanente.

El director pidió que se terminara el proyecto con las demás áreas.

Esta acción se realizará durante el primer semestre de 2016.

También desea que se vea la posibilidad de que se lleve el proyecto a una planta más grande que tienen en San Luis Potosí.

Esta acción se haría hasta el 2017.

CAPÍTULO 7. RECOMENDACIONES

Para las empresas automotrices del sector metal mecánico es recomendable en la planeación de su estrategia, tomar en cuenta el continuo cambio que se da, principalmente una vez conseguido el contrato con su cliente, y estar conscientes que estos clientes pueden tener requerimientos diferentes a los estipulados.

Para hacer frente a esta situación y no afectar sus objetivos estratégicos, tienen que contar con personal altamente motivado, con canales de comunicación tanto en situaciones normales como de urgencia, procesos listos a seguir para lo que NO ha sido planeado.

Por otro lado, las 2 variables estructurales que no se pudieron implementar en este estudio, es altamente recomendable integrarlas en futuros estudios, las cuales son:

- Sistematización de actividades que NO generan valor (Reporting vs Visual Basic).

Actualmente:

Se tiene a personal haciendo reportes de excel de manera manual donde herramientas como SAP o ERP no llegan a automatizarlos, consumiendo un alto grado de hora / hombre. Así como aumentando el riesgo de errores de captura o análisis.

Objetivo nuevo:

Aplicación de Visual Basic en reportes de diversas áreas que consumen un alto tiempo / hombre.

- PNL (Programación Neurolingüística para gerentes y empleados).

El objetivo es que el empleado:

- 1-. Se conozca a sí mismo, comprenda por qué reacciona de determinada manera ante circunstancias específicas.
- 2-. Que entienda por qué su compañero se comporta como lo hace.
- 3-. Esté siempre orientado a la resolución del problema y no al compañero de trabajo.
- 4-. Saber controlar las circunstancias y no que éstas lo controlen.
- 5-. Hablar con datos o hechos y no con sentimientos encontrados.

- Se deja como trabajo de investigación futura, el que se relacione los periodos congelados de proveeduría y clientes (periodo congelado es el tiempo en el que una orden de compra por parte del cliente se da de alta sin posibilidad de modificarla y por parte del proveedor es

el tiempo en el que se le solicita el producto y ya no se puede modificar la orden de pedido.)

La realidad es que el cliente, aun cuando tenga ya elaborado su pedido, pide cambios a la baja o a la alza, esto debido a disminución de ventas por el mercado o un incremento inesperado.

Y esto ocasiona pedir modificaciones a los proveedores en lo que ya se les había pedido originalmente.

Se encontró que estos hechos son los que causan cuellos de botella dentro de los procesos de las empresas.

- Por último, se deja este trabajo para investigaciones futuras del tema ya que no es una investigación “concluyente” sino es la base para mejorar nuestras relaciones humanas dentro de las empresas.

CAPÍTULO 8. REFERENCIAS

- Aghaz, A., & Hashemi, A. (2014). Investigating the Impact of Personality Traits on Expanded Model of Organizational Identification. *International Journal of Business and Management; Vol. 9, No. 3.* doi:10.5539/ijbm.v9n3p148
- Akbar, A., & Emamipour, Z. (2013). A study on relationship between organizational climate and creativity . *Management Science Letters*
- Aleassa, H., & Megdadi, O. (2014). Workplace Bullying and Unethical Behaviors: A Mediating Model. *International Journal of Business and Management; Vol. 9, No. 3.* doi:10.5539/ijbm.v9n3p157
- Ali, N., & Zia, M. (2014). Impact of Job Design on Employee Performance, Mediating Role of Job Satisfaction A Study of FMCG Sector in Pakistan. *International Journal of Business and Management; Vol. 9, No. 2.* doi:10.5539/ijbm.v9n2p70
- Almutairi, N., & AL-Shammeri, S. (2003). Organizational Conflict: A Survey Study on the Public Institution for Social Insurance. *International Journal of Business and Management; Vol. 9, No. 2.* doi:10.5539/ijbm.v9n2p262
- Andrus, C. (2011). Using appreciative inquiry to build organizational capacity to learn risk and grow. Lumen Publishing House, Department of Sociology and Social Work and Holt Romania Foundation
- Anger, H. (2006). Emotion in Organizations: A Review and Theoretical Integration in Stages . Washington University in St. Louis, Olin School of Business
- Aslani,A., Naaranoja, M., & Kekale, T. (2012). Application of Creativity Techniques in the Creation of Organizational Strategies. *International Journal of Engineering Business Management.* DOI : 10.5772/51359
- Ayodeji, A., & Oyesola, R.. (2011). Managing Deviant Behavior and Resistance to Change. *International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 1;*
- Baumann,O., & Stieglitz, N. (2013). Rewarding Value-Creating Ideas in Organizations The Power of LowPowered Incentives. University of Southern Denmark.
- Beersma, B., Hollenbeck, J., Humphrey, S., Moon, H., Conlon, D., & Ilgen, D. (2002). Which Reward Structure Works Best. University of Amsterdam.
- Beheshtifar, M., Borhani, M., & Nekoie, M.. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*

- Benabou, R., & Tirole, J. (1999). *Self Confidence: Intrapersonal Strategies*. Princeton University, NBER, CEPR and IRP.
- Beulah, C. (2009). Impact of Stress Management on Human Competencies. *Asia Pacific Journal of Management*, Forthcoming
- Bidjerano, M. (2009). Complexifying Collaboration. Department of Public Administration and Policy / University at Albany SUNY.
- Boachie, F., & Awini, P. (2012). Employees Perception of Performance appraisal System. *International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 2*. doi:10.5539/ijbm.v7n2p73
- Bobot, L. (2010). Dysfunctional and Functional Conflicts in Buyer-Seller Relationships. National Institute for Agricultural Research (INRA) / IACM 23rd Annual Conference Paper
- Boz, G. (2013). Addressing Critical Business Issues through Strategic Management of Human Resources. Department of Business Economics, Doctorate in Economics, Management, and Organization, Universidad de Barcelona
- Bray, D., Konsynski, B., & Streator, J. (2009). Being a Systems Innovator. Goizueta Business School
- Caliusco, M., Rosa, M., & Chiotti, O. (2012). Information Integration Problem in B2B Relationships a state of the Art. GIDSATD – UTN – FRSF, Lavaisse 610 – 3000 SANTA FE - Argentina
- Campbell, D., Srikant Datar, S., Cohen, S., & V.G. Narayanan, V. (2002). Using the Balanced Scorecard as a Control System for Monitoring and Revising Strategy. Harvard NOM Research Paper No. 02-35
- Cardoso, F., Pardal, I., & Pellissier, R. (2009). Creativity and problem solving in the development organizational innovation. Discussion Papers - Spatial and Organizational Dynamics, Number 1
- Chea, A. (2008). Competing on Innovation How Exemplary Innovators Leverage Their External Environment to Harness Innovation and Create Value . *International Journal of Business and Manegement*
- Chen, K., Guo, W., & Li, H. (2008). The Implementation of Strategy Evaluation Model and Index System Construction. *International Journal of Business and Management*
- Chen, y., & Wang, W. (2011). On Corporate Technological Innovation System Based on Intellectual Property Strategy. *International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 12*
- Cherian, J & Jacob, J. (2013). Impact of Self Efficacy on Motivation and Performance of Employees. *International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 14; 2013*. doi:10.5539/ijbm.v8n14p80

- Chih, D., Hung, L., & Chen, M. (2012). Empirical Study on the Influence among Corporate Sponsorship, Organizational Commitment, Organizational Cohesiveness and Turnover Intention. *Journal of Management and Sustainability*; Vol. 2, No. 2; 2012. doi:10.5539/jms.v2n2p43
- Cohendet, P., Llerena, P., & Simon, L. (2012). The Routinization of creativity. Faculté des sciences économiques et de gestion Document de Travail n° 2012 -05
- Cojocaru, S. (2011). The Appreciative Perspective in Multicultural Relations. Lumen Publishing House, Department of Sociology and Social Work and Holt Romania Foundation
- Cojocaru, S., & Bragaru, C. (2012). Using appreciative inquiry to change perceptions concerning the satisfaction of organization members needs. *Transylvanian Review of Administrative Sciences* No. 35 E/2012, pp. 62-77
- Contreras, L., Durán, C., & Monterrosa, K. (2006). Marketing Relacional para la Fidelización de los Clientes. Universidad Alebrt Einstein, El Salvador
- Cuyvers, G. (2011). Appreciative inquiry as a foundation for quality development. Lumen Publishing House, Department of Sociology and Social Work and Holt Romania Foundation
- Davel, E., & Machado, H. (2001). Leadership and Identification Dynamic: Integrating Cognition, Emotion and Power in the Study of Influence in Contemporary Organizations. HEC Montreal and Tele-Universite
- De Waal, A. (2006). The Characteristics of a High Performance Organisation. Maastricht School of Management (MSM)
- Dierkes, M. (1985). Research in search of relevance and excellence: The management of creativity in the social sciences. WZB Papers, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), No. P 85-4
- Dutta, S., Lawson, R., & Marcinko, D. (2013). Alignment of Performance Measurement to Sustainability Objectives. *Journal of Accounting and Public Policy*, 2013, Vol. 32:6 pp. 456-474. dx.doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2013.08.008
- Ekaterini, G. (2010). The Impact of Leadership Styles on Four Variables of Executives Workforce. *International Journal of Business and Management* Vol. 5, No. 6
- Elkatawneh, H. (2011). Conflict Analysis Models/ Circle of Conflict Case Study. Walden University ; University of the Rockies
- Elliot, T. (2003). Implementing a Business Intelligence Strategy . Business Objects Implementing a Business Intelligence Strategy

- Entin, E. (2000). Measures for Evaluation of Team Processes and Performance in Experiments and Exercises. Aptima, Inc.
- Ezane, K., & Dai, C. (2009). The Influence of Organizational Culture on Organizational Learning, Worker Involvement and Worker Productivity. *International Journal of Business and Management*; Vol. 4, No. 9
- Fernández,I., Dorado,M., Martinez,I., Medina, J., & Munduate, L. (2002). Types of Conflict and Personal and Organizational Consequences. IACM 15th Annual Conference, University of Seville - Department of Social Psychology
- Finn, E. (2012). *Dialogue in Learning Organizations*. Indiana University Purdue University.
- Flores, Manuel. (2014). Cambios productivos y estrategias de la pequeña industria. El caso de la industria metalmecánica de Guadalajara. Tesis doctoral, Doctorado en Estudios Científico Sociales. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.
- Gal, D. (2006). A psychological law of inertia and the illusion of loss aversion. *Judgment and Decision Making*, Vol. 1, No. 1,
- Garrett, G. (2012). How to create a Business Intelligence Strategy. SAS Global Forum
- Gholipour, A., Pirannejad, A., Fakheri , S., & Gholipour, F. (2011). Designing Motivation System to Produce Creativity and Entrepreneurship in Petrochemical Company. *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No. 5. doi:10.5539/ijbm.v6n5p137
- Gibson, D., & Roberts, R.. (2009). Anger in Organizations: Review and Future Directions. 22nd Annual IACM Conference Paper, 22nd Annual International Association of Conflict Management Conference
- Giebels, R., & Janssen, O. (2004). Conflict Stress and Reduced Wellbeing at Work: The Buffering Effect of Third-Party Help. IACM 17th Annual Conference Paper
- Gobierno del estado de Puebla. (24 de octubre de 2011). Plan estatal de desarrollo 2011-2016. Puebla: Periódico oficial No. Extraordinario octubre 2011.
- Goudarzvand, M. (2013). Creativity and Innovation as a New Approach in Human Capital. *International Journal of Agricultural Management & Development (IJAMAD)*
- Gracia,E. (2004). The Dangers of Hierarchical Meritocracy Poor Leadership, Office Politics and the 'Dilbert Principle. University of Barcelona
- Guillen, L., & Florent, E. (2011). Emotional Intelligence and Leadership Effectiveness: The Mediating Influence of Collaborative Behaviors. INSEAD Working Paper No. 2011/23/IGLC

- Gumusluoglu, L. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 26, pp. 264-277, 2009
- Hackman, R. (1998). Why Equipos de trabajo Don't Work of Psychology, Harvard University, Cambridge, Massachusetts
- Hamdi, S., & Rajablu, M. (2012). Effect of Supervisor-Subordinate Communication and Leadership Style on Organizational Commitment of Nurses in Health Care Setting. *International Journal of Business and Management*; Vol. 7, No. 23. doi:10.5539/ijbm.v7n23p7
- Hamid, H. (2012). Committed Salesforce: An Investigation into Personality Traits. *International. Journal of Business and Management* Vol. 7, No. 6. doi:10.5539/ijbm.v7n6p147
- Hanley, S. (2011). Workplace Bullying and the Role Restorative Practices Can Play in Preventing and Addressing. *Industrial Law Journal* Volume 32
- Harder, M. (2008). How Do Rewards and Management Styles Influence the Motivation to Share Knowledge. Center for Strategic Management and Globalization, Copenhagen Business School. SMG Working Paper No. 6/2008
- Hauch, R., Miller, A., & Cardwell, R. (2005). Information Intelligence Metadata for Information Discovery Access and Integration . MetaMatrix St. Louis, Missouri 63017
- Hayes, E., & Perry, L. (2004). Leadership in Turbulent Times: Competencies for Thriving Amidst Crisis. Darden Business School Working Paper No. 04-04
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill. 4 edición.
- Hopper, K. (2000). Compensation, Incentives and Organizational Change: Ideas and Evidence from Theory and Practice. Dice Working Paper No. 2000-3
- Hyung, J., & DeFrank, R. (2010). Proactive Personality and Workplace Bullying: A Stressor and Strain Model. University of Houston.
- Ikhlas, M. (2012). The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees. *Business Review*, Volume 7, Number 2, July-December 2012, pp. 84-95
- Jehanzeb, K., Rasheed, A., & Rasheed, M. (2013). Organizational Commitment and Turnover Intentions: Impact of Employee's Training in Private Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 8. doi:10.5539/ijbm.v8n8p79

- Jensen, M. (2001). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. The Monitor Company, Harvard Business School, and Amos Tuck School at Dartmouth College
- Jiang, X. (2009). Strategic Management for Main Functional Areas in an Organization. *International Journal of Business and Management Vol. 4, No. 2*
- Jiang, X. (2010). How to Motivate People Working in Equipos de trabajo. *International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 10*
- Jorfi, H., & Jorfi, S. (2011). Relationships among Strategic Management, Strategic Behaviors, Emotional Intelligence, IT-business Strategic Alignment, Motivation, and Communication Effectiveness. *International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 9, doi:10.5539/ijbm.v6n9p30*
- Judeh, M. (2011). An Examination of the Effect of Employee Involvement on Teamwork Effectiveness An Empirical Study . *International Journal of Business and Manegement; Vol. 6, No. 9. doi:10.5539/ijbm.v6n9p202*
- Karaskakovska, S. (2012). Analysis of the Employee Motivation Factors: Focus on Age and Gender Specific Factors. affiliation not provided to SSRN
- Kendall, I. (2013). The Immutable Characteristic of Thin Skin Exploring Available Remedies and Assessing ADR as a Viable Solution for Workplace Bullying. Resolved J. Alternative Disp. Resol., Spring 2013, Appalachian School of Law.
- Khalili, A. (2011). Examining the Relevance of Emotional Intelligence and Organizational Commitment among Employees of Small and Medium Enterprise in Private Sector. *International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 12. doi:10.5539/ijbm.v6n12p180*
- Kilduff, M., Chiaburu, & D., Menges, J. (2010). Strategic Use of Emotional Intelligence in Organizational Settings: Exploring the Dark Side. *Research in organization behavior 30 (2010) 129-152*
- Killingsworth, S. (2012). Communicating Compliance Through Organizational Values and Culture. *Georgetown Journal of Legal Ethics, Vol. 25, No. 4, 2012*
- Kinyanjui, S. (2013). Innovative Strategies for Managing Workforce Diversity in Kenyan Leading Corporations in Present Global Scenario. *International Journal of Business and Manegement; Vol. 8, No. 15. doi:10.5539/ijbm.v8n15p20*
- Klein, D. (2014). The Ability of Results Focused Self Management. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Review Volume2, No.:2*

- Kolapo, O., Lawrenc, J., Othman, J., DaudSilong, A., & Temitope, A. (2013). Leadership Styles and Job Satisfaction among Employees in Small and Medium Enterprises . *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 13. doi:10.5539/ijbm.v8n13p34
- Kopelman, S., Chen, L., & Shoshana, J. (2009). Negotiating Positive Relational Identities in Organizations: Self-Narration as a Mechanism for Strategic Emotion Management in Interpersonal Interactions. 22nd Annual IACM Conference Paper
- Kwong, See., & Zhen, B. (2013). The Influence of Servant Leadership towards Organizational Commitment The Mediating Role of Trust in Leaders. *International Journal of Business and Management*; Vol. 9, No. 1. doi:10.5539/ijbm.v9n1p17
- Lapointe, E., Morin, A., Courcy, F., Boilard, A., & Payette, D. (2012). Workplace Affective Commitment, Emotional Labor and Burnout: A Multiple Mediator Model. *International. Journal of Business and Management* Vol. 7, No. 1. doi:10.5539/ijbm.v7n1p3
- Lawler, E. (2008). Make Human Capital a Source of Competitive Advantage Marshall. School of Business Working Paper No. MOR 16-09
- Lesáková, L. (2011). Norms promotion creativity and innovation in small and medium enterprises. *Seria Științe Economice Anul 21/2011 Partea*
- Li, M. (2009). The Customer Value Strategy in the Competitiveness of Companies. *International Journal of Business and Management* Vol. 4, No. 2
- Lindgren, P. (2012). Business Model Innovation Leadership How Do SMEs Strategically Lead Business Model Innovation. *International Journal of Business and Manegement*; Vol. 7, No. 14; 20. doi:10.5539/ijbm.v7n14p53
- Liu, T., & Zhou, B. (2011). Commitment and optimal incentive. Munich Personal RePEc Archive. MPRA Paper No. 35550.
- Lowder, T. (2009). The Best Leadership Model for Organizational Change Management: Transformational Verses Servant Leadership. Saint Leo University.
- M. Afzalur Rahim How Subordinates of Emotionally Intelligent Managers Handle Conflict in Different Western Kentucky University
- Magdy, N. (2012). The Conflict Management Grid: A Selection and Development Tool to Resolve the Conflict between the Marketing and Sales Organizations . *International Journal of Business and Management*; Vol. 7, No. 13. doi:10.5539/ijbm.v7n13p28

- Markos, S., & Sandhya, M. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. *International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 12 / Canadian Center of Science and Education*
- Mehlman, S., Uribe, S., Taylor, R., Slowinski, G., Carreras, E., & Arena (2010). Better practices for managing intellectual assets in collaborations. Industrial Research Institute, Inc
- Mende, G. (2011). Desarrollo de la Cadena de Valor Metalmecánica Latinoamericana. Coordinador Técnico, Ernesto Cervera, Dr. Coordinador Capítulo México.
- Méndez, Y. (2011). Indagación Apreciativa y la Planificación Estratégica. Fundació Factor Huma. Spice minds
- Mohanam, M., Sequeira, A., & Senthil, M. (2012). Employee Engagement and Motivation: A Case Study. National Institute of Technology Karnataka (NITK), Surathkal
- Mohd, Z., Anisabanum, W., Zakaria, Z., Krishnan, G., Vadeveloo, T., & Luqman, A.. (2011). The Influence of Personal and Organizational Factors on Ethical Decision Making Intentions among Managers . *International Journal of Business and Management; Vol. 6, No. 9*
- Monaco, F., & Naha, V. (2005). Creativity and Innovation in the Context of Team-work:an Evaluation in the Self-management Cells and Quality Control Circles. *Brazilian Administration Review*.
- Montes, Daniel. (2010). Propuesta de estrategias de mejora continua en una empresa Metalmecánica. Escuela superior de comercio y administración Secc estudios de posgrados e investigación Unidad Tepepan
- Moreno, B., Pastor, J., Sanz, A., Garrosa, E., Rodriguez, A. (2008). The Moderating Effects of Psychological Detachment and Thoughts of Revenge in Workplace Bullying. Universidad Autónoma de Madrid. IE Business School Working Paper WP08-21.
- Munoz, H., Munduate, L., Medina, F., & Guerra, J. (2007). Coping with Bullying as an Intractable Organizational Conflict. Andalusian School of Public Health.
- Muthusamy, S. (2009) Architecture of innovation a theoretical review and integration. Associate Professor of Strategic Management School of Business Middle Georgia State College University System of Georgia
- Nadeem, M. (2010). Role of Training in Determining the Employee Corporate Behavior with Respect to Organizational Productivity: Developing and Proposing a Conceptual Model. *International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 12*
- Najmaei, A. (2010). Strategic Management of Strategic Innovation. Macquarie Graduate School of Management (MGSM)

- Nemeth, C., Marie, P., Bernard, P., & Goncalo, J. (2003). The liberating role of conflict in group creativity A cross cultural study. Institute of Industrial Relations, UC Berkeley in its series Institute for Research on Labor and Employment, Working Paper Series with number qt4k70n7v8.
- Nguyen, H. (2011). Partnership Strategies Proactive and Preactive Approach in Conflict Management in International Joint Ventures . *International Journal of Business and Management*; Vol. 6, No. 9. doi:10.5539/ijbm.v6n9p38
- Nguyen, Q. (2012). Emotions in Strategic Organization: Opportunities for Impactful Research. INSEAD Working Paper No. 2012/51/ST
- Nightingal, D. & Srinivasan, J. (2011). Beyond the Lean revolution. American Management Association.
- Obeid, S., & AL-Awawdeh, W. (2011). Internal Social Responsibility and Its Impact on Job Commitment: Empirical Study on Jordanian Cement Manufacturing Co. *International Journal of Business and Management Vol. 6*, No. 12. doi:10.5539/ijbm.v6n12p94
- Osterloh, M., & Frey, B. (1999). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. Institute for Empirical Research in Economics, Working Paper Series ISSN 1424-0459
- Owoyemi, O., Oyelere, M., & Elegbede, T. (2011). Enhancing Employees Commitment to Organisation through Training. *International Journal of Business and Management Vol. 6*, No. 7. doi:10.5539/ijbm.v6n7p280
- Palmatier, R. (2008). Relationship Marketing. Marketing Science Institute. Cambridge, Massachusetts
- Pant, P. (2009). How to build successful BI strategy Deloitte Consulting LLP
- Papalexandris, N., & Galanaki, E. (2008). Leadership's Impact on Employee Engagement Differences Among Entrepreneurs and Professional CEOs. Athens University of Economics and Business.
- Pellerin, C. (2009). How NASA builds equipos de trabajo. John Wiley & Sos, Inc.
- Ponea, S. (2013). The Implementation of Appreciative Management in the Recruiting Process and the Integration of the New Employees. Lumen Publishing House, Department of Sociology and Social Work and Holt Romania Foundation
- R. Anand & G. UdayaSuriyan. (2010). Emotional Intelligence and Its Relationship with Leadership Practices . *International Journal of Business and Management*; Vol. 5, No. 2
- Rahim, A. (2010). Functional and Dysfunctional Strategies for Managing Conflict. Western Kentucky University / IACM 23rd Annual Conference Paper

- Rahim, M., & Psenicka, C. (2002). A Model of Emotional Intelligence and Conflict Management Strategies: A Study in Seven Countries. *The International Journal of Organizational Analysis* 2002, Vol. 10, No. 4, pp. 302–326
- Rangriz, H., & Mehrab, J. (2010). The Relationship between Emotional Intelligence, Organisational Commitment and Employees Performance in Iran . *International Journal of Business and Manegement*; Vol. 5 No. 8
- Rantakari, H. (2013). Conflict Resolution and Organizational Influence. University of Southern California, Marshall School of Business
- Razzaghian, M., & Shah, A. (2011). Prevalence, Antecedents, and Effects of Workplace Bullying A Review. *African Journal of Business Management*, Vol. 5, No. 35, pp. 13419-13427. DOI: 10.5897/AJBMX11.021
- Renart, L. (2001). Marketing relacional oportunidades en Internet. IESE Revista de antiguos alumnos.
- Riel, V., Berens, G., & Dijkstra, M. (2005). The Influence of Employee Communication on Strategic Business Alignment. ERIM Report Series Reference No. ERS-2005-060-ORG
- Rispens, S., Jehn, K., & Thatcher, S. (2005). Creating Constructive Task Conflict: Reward Structures and Group Process Training. Leiden University - Social and Organizational Psychology
- Roberts, R., Gray, B., Gibson, D., Schweitzer, M., & Tan, J. (2007). Exploring the Relationship between Emotion Display Rules and Social Norms and Their Influence on Anger Expressions in Organizations. IACM 2007. Meetings Paper
- Roberts,R., & Geddes, D. (2004). Crossing the Line: A Dual Threshold Model of Expressing Anger in Organizations. IACM 17th Annual Conference Paper
- Rompho, N. (2011). Why the Balanced Scorecard Fails in SME A Case Study. *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No. 11. doi:10.5539/ijbm.v6n11p39
- Saasongu, E., & Ngutor, D. (2012). The Influence of Corporate Culture on Employee Commitment to the Organization. *International Journal of Business and Management*; Vol. 7, No. 22. doi:10.5539/ijbm.v7n22p21
- Salih, A., & Doll, y. (2013). A Middle Management Perspective on Strategy Implementation. *International Journal of Business and Management*; Vol. 8, No. 22. doi:10.5539/ijbm.v8n22p32
- Sanabria, R., / Trujillo , M., / Guzmán, A.. (2008). Power and Strategy. Universidad de los Andes Colombia.

- Sarache, W., Cárdenas, D., Giraldo, J., & Parra, J. (2007). Procedimiento para evaluar la estrategia de manufactura: aplicaciones en la industria metalmecánica. Cuadernos de Administración vol.20 no.33 Bogotá Jan.**
- Savvides, S. (1979). Organisational Structure and Innovation. Development Journal, Vol. D, Part 1, January 1979, The Cyprus Productivity Centre**
- Shahin, A., & Zeinali, Z. (2011). Developing a Relationship Matrix for Organizational Learning and Innovativeness: With A Case Study in a Manufacturing Company. International Journal of Business and Management / Department of Management, University of Isfahan**
- Slavich, B. (2009). Disciplining creativity social mechanisms and human resource management practices in creativity driven organizations. Business Policy human resources management and information systems Universidad Ramon Llull**
- Śliwczyński, B. (2011). Operational controlling a tool of translating strategy into action. LogForum 7, 1, 5**
- Slowinski, G., & Sagal, M.. (2010). Good practices in open innovation. Industrial Research Institute, Inc**
- Somerville, M., & Farner, M. (2012). Appreciative Inquiry A Transformative Approach for Initiating Shared Leadership and Organizational Learning. Lumen Publishing House, Department of Sociology and Social Work and Holt Romania Foundation**
- Soonsawad, P. (2010). Facing Crisis: Saving a Company via Cultural Transformation. *International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 2;***
- Strikwerda, J. (2012). Organization Design in the 21st Century From Structure Follows Strategy to Process Follows Proposition . Universiteit van Amsterdam - Amsterdam Business School**
- The center for development and population activities. (200). Planificación Estratégica Un Enfoque de Indagación**
- Usurelu, S., & Sandu, A. (2013). New Approaches in Personal Development Field Appreciative Socialization Group . Lumen Publishing House, Department of Sociology and Social Work and Holt Romania Foundation**
- Van Herpen, M., Van Praag, M., & Cools, K. (2003). The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation: An Empirical Study. Tinbergen Institute Discussion Paper No. 03-048/3**
- Vargas, J. (2011). How Intellectual Capital and Learning Organization Can Foster Organizational Competitiveness. Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas Universidad de Guadalajara**

- Webb, K. (2011). Emotional Intelligence and Business Success. Texas Womans University
- Widodo, W. (2011). Building Strategy Quality. *International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 8.*
doi:10.5539/ijbm.v6n8p180
- Woon, Y., & Koo, H. (2011). The Moderating Effects of Collectivistic Orientation on Psychological Ownership and Constructive Deviant Behavior. *International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 12.*
doi:10.5539/ijbm.v6n12p65
- Yamada, D. (2014). Workplace Bullying and Ethical Leadership. Legal Studies Reseach Paper series, Research paper 08-37
- Yavirach, N. (2012). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations, Organizational Commitment Affect to Team Effectiveness Rajamangala. University of Technology, Thanyburi, Thailand.
- Yousef, B., Masa, R., & Bahjat, A. (2014). The Relationships among Human Resource Management Practices, Organizational Commitment, and Knowledge Management Processes: A Structural Equation Modeling Approach. *International Journal of Business and Management; Vol. 9, No. 3.* doi:10.5539/ijbm.v9n3p9
- Yücel, I. (2012). Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 20.* doi:10.5539/ijbm.v7n20p44
- Zaman, K., Veerapandian, K., Yu, W.. (2011). Person Environment Fit The Missing Link in the Organisational Culture Commitment Relationship. *International Journal of Business and Manegement; Vol. 6, No. 11.*
doi:10.5539/ijbm.v6n11p11
- Zeffane, R. (2011). Communication, Commitment & Trust: Exploring the Triad. *International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 6.* doi:10.5539/ijbm.v6n6p77
- Zhang, Z., & Zhang, J. (2008). Study on Psychological Contract Based on Performance Communication. *International Journal of Business and Management Vol. 3, No. 7;*

Anexo 1: Cuestionario empelado para la investigación

Cuestionario para evaluar la situación de la empresa respecto al Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) ISO 9000:2008

Conteste a las preguntas de este cuestionario indicando, mediante un (X), la valoración 0,1,2,3 ó 4, eligiendo de las cinco descripciones siguientes, la que más se adapte a la situación actual de la organización evaluada:

- 0 Prácticamente no se realiza
- 1 Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales)
- 2 Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos)
- 3 Se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas.
- 4 Se realiza siempre y de forma total, y somos un ejemplo para el sector.

Para obtener los puntos totales cuente las (X) de cada columna, multiplíquelas por los puntos que se indican, súmelos y obtenga el total de puntos. Calcule el porcentaje dividiendo el total de puntos por 1.6.

VALORACIÓN DEL RESULTADO

Menos de 40 por ciento: El sistema global de calidad con respecto al modelo ISO 9001:2000 no se cumple, se cumple en aspectos parciales o tiene una fidelidad muy baja con las actividades realmente realizadas, y deben tomarse medidas correctoras urgentes y globales para implantar un sistema de calidad eficaz.

Entre 40 y 60 por ciento: El sistema global de calidad se cumple, pero con deficiencias en cuanto a documentación o a la continuidad y sistemática de su cumplimiento, o tiene una fidelidad deficiente con las actividades realmente realizadas. Se deberán solucionar las deficiencias urgentemente, para que el sistema sea eficaz.

Entre 60 y 85 por ciento: El sistema global de calidad se cumple, pero con leves deficiencias en cuanto a documentación o a la continuidad y sistemática de su cumplimiento, o respecto a la fidelidad con las actividades realmente realizadas. Se deberán solucionar las deficiencias a corto plazo, para que el sistema no deje de ser eficaz. Su tendencia hacia la Gestión de la Calidad es muy positiva. Les sugerimos analicen sus puntos sobresalientes y apliquen medidas similares a los temas con más baja puntuación.

Más de 85 por ciento: Su empresa se gestiona de acuerdo con el modelo ISO 9001:2000, y son ejemplo para otras empresas del sector.

Cuestionario

- 1) ¿Se comunica a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentos?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

- 2) ¿Está establecida la política de la calidad y los objetivos de la calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

- 3) ¿Se llevan a cabo revisiones del sistema de calidad por la dirección?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

- 4) ¿Están definidas las responsabilidades y autoridad entre ellas la función de calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

- 5) ¿Está establecido y se mantiene actualizado un Manual de la Calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

- 6) ¿Están establecidos y controlados los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad?
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
- 7) ¿Están establecidos y controlados los registros requeridos por el sistema de gestión de la calidad?
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
- 8) ¿Asegura la dirección la disponibilidad de los recursos necesarios: humanos, instalaciones y equipos?
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
- 9) ¿Impulsa y apoya la dirección, actividades de mejora dentro de la organización, con clientes, proveedores y otras entidades externas?
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
- 10) ¿Reconoce la dirección los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar?
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
- 11) ¿Se tienen identificados los requisitos de los clientes tanto los especificados por ellos como los no especificados, así como los requisitos legales y reglamentarios?
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
- 12) ¿Se revisan los requisitos del producto o servicio antes de adquirir un compromiso con el cliente?
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
- 13) ¿Se revisan de forma sistemática los planes comparando resultados con objetivos e implicando a todos los afectados en los cambios necesarios?
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
- 14) ¿Se realizan planes para el personal (admisión, formación, desarrollo, etc.) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas?
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
- 15) ¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora?
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
- 16) ¿Se dispone de una financiación eficiente controlando los parámetros financieros clave y utilizando los recursos financieros para apoyar los planes de la organización?
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
- 17) ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo y se garantiza la precisión de la misma así como su adecuación a la normativa correspondiente?
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
- 18) ¿Se gestiona de forma sistemática la selección y evaluación de proveedores?
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
- 19) ¿Se realiza una gestión eficaz de los equipos, edificios y otros recursos y se utilizan las tecnologías más adecuadas y actuales de su especialidad?
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
- 20) ¿Se realiza una gestión eficaz de los equipos, edificios y otros recursos y se utilizan las tecnologías más adecuadas y actuales de su especialidad?
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
- 21) ¿Están los procesos orientados a los clientes obteniendo información de éstos y se mide su grado de satisfacción?
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
- 22) ¿Están controlados los equipos de medición y seguimiento?
- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
- 23) ¿Se identifica el producto por medios apropiados, así como su estado con respecto a los requisitos de medición y seguimiento?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

24) Si la trazabilidad es un requisito ¿Se controla y registra la identificación única del producto?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

25) ¿Se identifican, verifican y protegen adecuadamente los bienes del cliente?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

26) ¿Se asegura la conformidad del producto durante el proceso interno hasta la entrega final al cliente?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

27) ¿Se llevan a cabo auditorías internas del sistema de gestión de la calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

28) ¿Están identificados los procesos clave y se controlan sus parámetros más importantes garantizándose la entrega regular de sus productos y servicios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

29) ¿Se controlan las no conformidades y se asegura que el producto no conforme es identificado y controlado para prevenir una utilización o entrega no intencionada?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

30) ¿Se lleva a cabo de forma adecuada la gestión de las reclamaciones?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

31) ¿Existe un programa de mejora continua que afecta a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

32) ¿Disponen de un sistema para medir la satisfacción de los clientes mediante encuestas o similar donde se incluyan aspectos como calidad, entregas, flexibilidad, comunicación, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

33) ¿Utilizan también otros indicadores para medir la satisfacción de los clientes tales como la imagen de la empresa, nivel de reclamaciones, lealtad de los clientes, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

34) ¿Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

35) ¿También se utilizan para medir la satisfacción del personal índices de absentismo, rotación, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

36) ¿Se recopilan y analizan los datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad y para determinar dónde pueden realizarse mejoras?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

37) ¿Se adoptan acciones correctivas y preventivas para eliminar las causas de no conformidad al objeto de prevenir su reaparición?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

38) ¿Muestran los indicadores financieros, tanto en sus valores actuales como en sus tendencias, resultados positivos (pérdidas y ganancias, costos, flujo de caja, financiación, etc.)?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

39) ¿Los resultados obtenidos en los controles de los procesos clave son satisfactorios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

40) ¿Son en general positivos los resultados y tendencias del resto de indicadores que se emplean en la empresa?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	---

	0	1	2	3	4
Total de (X)					
	*0	*1	*2	*3	*4
Suma total de puntos obtenidos	(ST)				
RESULTADO (ST/1.6)	%				

Anexo 2

Encuestas contestadas por empresa

Encuesta contestada empresa 1:

- 41) ¿Se comunica a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentosos?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

- 42) ¿Está establecida la política de la calidad y los objetivos de la calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

- 43) ¿Se llevan a cabo revisiones del sistema de calidad por la dirección?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

- 44) ¿Están definidas las responsabilidades y autoridad entre ellas la función de calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

- 45) ¿Está establecido y se mantiene actualizado un Manual de la Calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

- 46) ¿Están establecidos y controlados los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

- 47) ¿Están establecidos y controlados los registros requeridos por el sistema de gestión de la calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

- 48) ¿Asegura la dirección la disponibilidad de los recursos necesarios: humanos, instalaciones y equipos?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

- 49) ¿Impulsa y apoya la dirección, actividades de mejora dentro de la organización, con clientes, proveedores y otras entidades externas?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

- 50) ¿Reconoce la dirección los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

- 51) ¿Se tienen identificados los requisitos de los clientes tanto los especificados por ellos como los no especificados, así como los requisitos legales y reglamentarios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

- 52) ¿Se revisan los requisitos del producto o servicio antes de adquirir un compromiso con el cliente?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

- 53) ¿Se revisan de forma sistemática los planes comparando resultados con objetivos e implicando a todos los afectados en los cambios necesarios?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

- 54) ¿Se realizan planes para el personal (admisión, formación, desarrollo, etc.) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas?

0	1	2	3	4
---	--------------	---	---	---

- 55) ¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora?

0	1	2	3	4
---	--------------	---	---	---

- 56) ¿Se dispone de una financiación eficiente controlando los parámetros financieros clave y utilizando los recursos financieros para apoyar los planes de la organización?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

57) ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo y se garantiza la precisión de la misma así como su adecuación a la normativa correspondiente?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

58) ¿Se gestiona de forma sistemática la selección y evaluación de proveedores?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

59) ¿Se optimiza la cadena de suministro, los inventarios, rotación de material y se minimizan los desperdicios?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

60) ¿Se realiza una gestión eficaz de los equipos, edificios y otros recursos y se utilizan las tecnologías más adecuadas y actuales de su especialidad?

0	1	2	3	4
---	--------------	---	---	---

61) ¿Están los procesos orientados a los clientes obteniendo información de éstos y se mide su grado de satisfacción?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

62) ¿Están controlados los equipos de medición y seguimiento?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

63) ¿Se identifica el producto por medios apropiados, así como su estado con respecto a los requisitos de medición y seguimiento?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

64) Si la trazabilidad es un requisito ¿Se controla y registra la identificación única del producto?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

65) ¿Se identifican, verifican y protegen adecuadamente los bienes del cliente?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

66) ¿Se asegura la conformidad del producto durante el proceso interno hasta la entrega final al cliente?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

67) ¿Se llevan a cabo auditorías internas del sistema de gestión de la calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

68) ¿Están identificados los procesos clave y se controlan sus parámetros más importantes garantizándose la entrega regular de sus productos y servicios?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

69) ¿Se controlan las no conformidades y se asegura que el producto no conforme es identificado y controlado para prevenir una utilización o entrega no intencionada?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

70) ¿Se lleva a cabo de forma adecuada la gestión de las reclamaciones?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

71) ¿Existe un programa de mejora continua que afecta a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

72) ¿Disponen de un sistema para medir la satisfacción de los clientes mediante encuestas o similar donde se incluyan aspectos como calidad, entregas, flexibilidad, comunicación, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

73) ¿Utilizan también otros indicadores para medir la satisfacción de los clientes tales como la imagen de la empresa, nivel de reclamaciones, lealtad de los clientes, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

74) ¿Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, etc.?

0	1	2	3	4
---	--------------	---	---	---

75) ¿También se utilizan para medir la satisfacción del personal índices de absentismo, rotación, etc.?

0	1	2	3	4
---	--------------	---	---	---

76) ¿Se recopilan y analizan los datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad y para determinar dónde pueden realizarse mejoras?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

77) ¿Se adoptan acciones correctivas y preventivas para eliminar las causas de no conformidad al objeto de prevenir su reaparición?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

78) ¿Muestran los indicadores financieros, tanto en sus valores actuales como en sus tendencias, resultados positivos (pérdidas y ganancias, costos, flujo de caja, financiación, etc.)?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

79) ¿Los resultados obtenidos en los controles de los procesos clave son satisfactorios?

0	1	2	3	4
---	--------------	---	---	---

80) ¿Son en general positivos los resultados y tendencias del resto de indicadores que se emplean en la empresa?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

Encuesta contestada empresa 2:

1) ¿Se comunica a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentos?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

2) ¿Está establecida la política de la calidad y los objetivos de la calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

3) ¿Se llevan a cabo revisiones del sistema de calidad por la dirección?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

4) ¿Están definidas las responsabilidades y autoridad entre ellas la función de calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

5) ¿Está establecido y se mantiene actualizado un Manual de la Calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

6) ¿Están establecidos y controlados los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

7) ¿Están establecidos y controlados los registros requeridos por el sistema de gestión de la calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

8) ¿Asegura la dirección la disponibilidad de los recursos necesarios: humanos, instalaciones y equipos?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

9) ¿Impulsa y apoya la dirección, actividades de mejora dentro de la organización, con clientes, proveedores y otras entidades externas?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

10) ¿Reconoce la dirección los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar?

0	1	2	3	4
---	--------------	---	---	---

- 11) ¿Se tienen identificados los requisitos de los clientes tanto los especificados por ellos como los no especificados, así como los requisitos legales y reglamentarios?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

- 12) ¿Se revisan los requisitos del producto o servicio antes de adquirir un compromiso con el cliente?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

- 13) ¿Se revisan de forma sistemática los planes comparando resultados con objetivos e implicando a todos los afectados en los cambios necesarios?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

- 14) ¿Se realizan planes para el personal (admisión, formación, desarrollo, etc.) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

- 15) ¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

- 16) ¿Se dispone de una financiación eficiente controlando los parámetros financieros clave y utilizando los recursos financieros para apoyar los planes de la organización?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

- 17) ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo y se garantiza la precisión de la misma así como su adecuación a la normativa correspondiente?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

- 18) ¿Se gestiona de forma sistemática la selección y evaluación de proveedores?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

- 19) ¿Se optimiza la cadena de suministro, los inventarios, rotación de material y se minimizan los desperdicios?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

- 20) ¿Se realiza una gestión eficaz de los equipos, edificios y otros recursos y se utilizan las tecnologías más adecuadas y actuales de su especialidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

- 21) ¿Están los procesos orientados a los clientes obteniendo información de éstos y se mide su grado de satisfacción?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

- 22) ¿Están controlados los equipos de medición y seguimiento?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

- 23) ¿Se identifica el producto por medios apropiados, así como su estado con respecto a los requisitos de medición y seguimiento?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

- 24) Si la trazabilidad es un requisito ¿Se controla y registra la identificación única del producto?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

- 25) ¿Se identifican, verifican y protegen adecuadamente los bienes del cliente?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

- 26) ¿Se asegura la conformidad del producto durante el proceso interno hasta la entrega final al cliente?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

- 27) ¿Se llevan a cabo auditorías internas del sistema de gestión de la calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

28) ¿Están identificados los procesos clave y se controlan sus parámetros más importantes garantizándose la entrega regular de sus productos y servicios?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

29) ¿Se controlan las no conformidades y se asegura que el producto no conforme es identificado y controlado para prevenir una utilización o entrega no intencionada?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

30) ¿Se lleva a cabo de forma adecuada la gestión de las reclamaciones?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

31) ¿Existe un programa de mejora continua que afecta a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

32) ¿Disponen de un sistema para medir la satisfacción de los clientes mediante encuestas o similar donde se incluyan aspectos como calidad, entregas, flexibilidad, comunicación, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

33) ¿Utilizan también otros indicadores para medir la satisfacción de los clientes tales como la imagen de la empresa, nivel de reclamaciones, lealtad de los clientes, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

34) ¿Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, etc.?

0	1	2	3	4
---	--------------	---	---	---

35) ¿También se utilizan para medir la satisfacción del personal índices de absentismo, rotación, etc.?

0	1	2	3	4
---	--------------	---	---	---

36) ¿Se recopilan y analizan los datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad y para determinar dónde pueden realizarse mejoras?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

37) ¿Se adoptan acciones correctivas y preventivas para eliminar las causas de no conformidad al objeto de prevenir su reaparición?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

38) ¿Muestran los indicadores financieros, tanto en sus valores actuales como en sus tendencias, resultados positivos (pérdidas y ganancias, costos, flujo de caja, financiación, etc.)?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

39) ¿Los resultados obtenidos en los controles de los procesos clave son satisfactorios?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

40) ¿Son en general positivos los resultados y tendencias del resto de indicadores que se emplean en la empresa?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

Encuesta contestada empresa 3:

1) ¿Se comunica a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentos?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

2) ¿Está establecida la política de la calidad y los objetivos de la calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

- 3) ¿Se llevan a cabo revisiones del sistema de calidad por la dirección?
- | | | | | |
|---|---|---|--------------|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|--------------|---|
- 4) ¿Están definidas las responsabilidades y autoridad entre ellas la función de calidad?
- | | | | | |
|---|---|---|---|--------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|--------------|
- 5) ¿Está establecido y se mantiene actualizado un Manual de la Calidad?
- | | | | | |
|---|---|---|---|--------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|--------------|
- 6) ¿Están establecidos y controlados los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad?
- | | | | | |
|---|---|---|---|--------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|--------------|
- 7) ¿Están establecidos y controlados los registros requeridos por el sistema de gestión de la calidad?
- | | | | | |
|---|---|---|---|--------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|--------------|
- 8) ¿Asegura la dirección la disponibilidad de los recursos necesarios: humanos, instalaciones y equipos?
- | | | | | |
|---|---|---|--------------|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|--------------|---|
- 9) ¿Impulsa y apoya la dirección, actividades de mejora dentro de la organización, con clientes, proveedores y otras entidades externas?
- | | | | | |
|---|---|---|--------------|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|--------------|---|
- 10) ¿Reconoce la dirección los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar?
- | | | | | |
|---|---|--------------|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|--------------|---|---|
- 11) ¿Se tienen identificados los requisitos de los clientes tanto los especificados por ellos como los no especificados, así como los requisitos legales y reglamentarios?
- | | | | | |
|---|---|---|--------------|--------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|--------------|--------------|
- 12) ¿Se revisan los requisitos del producto o servicio antes de adquirir un compromiso con el cliente?
- | | | | | |
|---|---|---|---|--------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|--------------|
- 13) ¿Se revisan de forma sistemática los planes comparando resultados con objetivos e implicando a todos los afectados en los cambios necesarios?
- | | | | | |
|---|---|---|--------------|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|--------------|---|
- 14) ¿Se realizan planes para el personal (admisión, formación, desarrollo, etc.) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas?
- | | | | | |
|---|---|---|--------------|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|--------------|---|
- 15) ¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora?
- | | | | | |
|---|---|--------------|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|--------------|---|---|
- 16) ¿Se dispone de una financiación eficiente controlando los parámetros financieros clave y utilizando los recursos financieros para apoyar los planes de la organización?
- | | | | | |
|---|---|---|--------------|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|--------------|---|
- 17) ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo y se garantiza la precisión de la misma así como su adecuación a la normativa correspondiente?
- | | | | | |
|---|---|--------------|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|--------------|---|---|
- 18) ¿Se gestiona de forma sistemática la selección y evaluación de proveedores?
- | | | | | |
|---|---|--------------|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|--------------|---|---|
- 19) ¿Se optimiza la cadena de suministro, los inventarios, rotación de material y se minimizan los desperdicios?
- | | | | | |
|---|---|--------------|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|--------------|---|---|
- 20) ¿Se realiza una gestión eficaz de los equipos, edificios y otros recursos y se utilizan las tecnologías más adecuadas y actuales de su especialidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

21) ¿Están los procesos orientados a los clientes obteniendo información de éstos y se mide su grado de satisfacción?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

22) ¿Están controlados los equipos de medición y seguimiento?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

23) ¿Se identifica el producto por medios apropiados, así como su estado con respecto a los requisitos de medición y seguimiento?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

24) Si la trazabilidad es un requisito ¿Se controla y registra la identificación única del producto?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

25) ¿Se identifican, verifican y protegen adecuadamente los bienes del cliente?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

26) ¿Se asegura la conformidad del producto durante el proceso interno hasta la entrega final al cliente?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

27) ¿Se llevan a cabo auditorías internas del sistema de gestión de la calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

28) ¿Están identificados los procesos clave y se controlan sus parámetros más importantes garantizándose la entrega regular de sus productos y servicios?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

29) ¿Se controlan las no conformidades y se asegura que el producto no conforme es identificado y controlado para prevenir una utilización o entrega no intencionada?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	--------------

30) ¿Se lleva a cabo de forma adecuada la gestión de las reclamaciones?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

31) ¿Existe un programa de mejora continua que afecta a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

32) ¿Disponen de un sistema para medir la satisfacción de los clientes mediante encuestas o similar donde se incluyan aspectos como calidad, entregas, flexibilidad, comunicación, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

33) ¿Utilizan también otros indicadores para medir la satisfacción de los clientes tales como la imagen de la empresa, nivel de reclamaciones, lealtad de los clientes, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

34) ¿Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

35) ¿También se utilizan para medir la satisfacción del personal índices de absentismo, rotación, etc.?

0	1	2	3	4
---	--------------	---	---	---

36) ¿Se recopilan y analizan los datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad y para determinar dónde pueden realizarse mejoras?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

37) ¿Se adoptan acciones correctivas y preventivas para eliminar las causas de no conformidad al objeto de prevenir su reaparición?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

38) ¿Muestran los indicadores financieros, tanto en sus valores actuales como en sus tendencias, resultados positivos (pérdidas y ganancias, costos, flujo de caja, financiación, etc.)?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

39) ¿Los resultados obtenidos en los controles de los procesos clave son satisfactorios?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

40) ¿Son en general positivos los resultados y tendencias del resto de indicadores que se emplean en la empresa?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

Encuesta contestada empresa 4:

1) ¿Se comunica a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentos?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

2) ¿Está establecida la política de la calidad y los objetivos de la calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

3) ¿Se llevan a cabo revisiones del sistema de calidad por la dirección?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

4) ¿Están definidas las responsabilidades y autoridad entre ellas la función de calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

5) ¿Está establecido y se mantiene actualizado un Manual de la Calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

6) ¿Están establecidos y controlados los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

7) ¿Están establecidos y controlados los registros requeridos por el sistema de gestión de la calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

8) ¿Asegura la dirección la disponibilidad de los recursos necesarios: humanos, instalaciones y equipos?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

9) ¿Impulsa y apoya la dirección, actividades de mejora dentro de la organización, con clientes, proveedores y otras entidades externas?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

10) ¿Reconoce la dirección los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

11) ¿Se tienen identificados los requisitos de los clientes tanto los especificados por ellos como los no especificados, así como los requisitos legales y reglamentarios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

12) ¿Se revisan los requisitos del producto o servicio antes de adquirir un compromiso con el cliente?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

13) ¿Se revisan de forma sistemática los planes comparando resultados con objetivos e implicando a todos los afectados en los cambios necesarios?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

14) ¿Se realizan planes para el personal (admisión, formación, desarrollo, etc.) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

15) ¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

16) ¿Se dispone de una financiación eficiente controlando los parámetros financieros clave y utilizando los recursos financieros para apoyar los planes de la organización?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

17) ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo y se garantiza la precisión de la misma así como su adecuación a la normativa correspondiente?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

18) ¿Se gestiona de forma sistemática la selección y evaluación de proveedores?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

19) ¿Se optimiza la cadena de suministro, los inventarios, rotación de material y se minimizan los desperdicios?

0	1	2	3	4
---	--------------	---	---	---

20) ¿Se realiza una gestión eficaz de los equipos, edificios y otros recursos y se utilizan las tecnologías más adecuadas y actuales de su especialidad?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	--------------	---

21) ¿Están los procesos orientados a los clientes obteniendo información de éstos y se mide su grado de satisfacción?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

22) ¿Están controlados los equipos de medición y seguimiento?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

23) ¿Se identifica el producto por medios apropiados, así como su estado con respecto a los requisitos de medición y seguimiento?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

24) Si la trazabilidad es un requisito ¿Se controla y registra la identificación única del producto?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	--------------

25) ¿Se identifican, verifican y protegen adecuadamente los bienes del cliente?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	--------------

26) ¿Se asegura la conformidad del producto durante el proceso interno hasta la entrega final al cliente?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

27) ¿Se llevan a cabo auditorías internas del sistema de gestión de la calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

28) ¿Están identificados los procesos clave y se controlan sus parámetros más importantes garantizándose la entrega regular de sus productos y servicios?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

29) ¿Se controlan las no conformidades y se asegura que el producto no conforme es identificado y controlado para prevenir una utilización o entrega no intencionada?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

30) ¿Se lleva a cabo de forma adecuada la gestión de las reclamaciones?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

31) ¿Existe un programa de mejora continua que afecta a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora?

0	1	2	3	4
---	--------------	---	---	---

32) ¿Disponen de un sistema para medir la satisfacción de los clientes mediante encuestas o similar donde se incluyan aspectos como calidad, entregas, flexibilidad, comunicación, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

33) ¿Utilizan también otros indicadores para medir la satisfacción de los clientes tales como la imagen de la empresa, nivel de reclamaciones, lealtad de los clientes, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

34) ¿Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

35) ¿También se utilizan para medir la satisfacción del personal índices de absentismo, rotación, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

36) ¿Se recopilan y analizan los datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad y para determinar dónde pueden realizarse mejoras?

0	1	2	3	4
--------------	--------------	---	---	---

37) ¿Se adoptan acciones correctivas y preventivas para eliminar las causas de no conformidad al objeto de prevenir su reaparición?

0	1	2	3	4
---	--------------	---	---	---

38) ¿Muestran los indicadores financieros, tanto en sus valores actuales como en sus tendencias, resultados positivos (pérdidas y ganancias, costos, flujo de caja, financiación, etc.)?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

39) ¿Los resultados obtenidos en los controles de los procesos clave son satisfactorios?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

40) ¿Son en general positivos los resultados y tendencias del resto de indicadores que se emplean en la empresa?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

Encuesta contestada empresa 5:

1) ¿Se comunica a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentos?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

2) ¿Está establecida la política de la calidad y los objetivos de la calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

3) ¿Se llevan a cabo revisiones del sistema de calidad por la dirección?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

4) ¿Están definidas las responsabilidades y autoridad entre ellas la función de calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

5) ¿Está establecido y se mantiene actualizado un Manual de la Calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	---	--------------

- 6) ¿Están establecidos y controlados los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad?
- | | | | | |
|---|---|---|---|--------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|--------------|
- 7) ¿Están establecidos y controlados los registros requeridos por el sistema de gestión de la calidad?
- | | | | | |
|---|---|---|---|--------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|--------------|
- 8) ¿Asegura la dirección la disponibilidad de los recursos necesarios: humanos, instalaciones y equipos?
- | | | | | |
|---|---|---|---|--------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|--------------|
- 9) ¿Impulsa y apoya la dirección, actividades de mejora dentro de la organización, con clientes, proveedores y otras entidades externas?
- | | | | | |
|---|---|---|---|--------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|--------------|
- 10) ¿Reconoce la dirección los logros y el compromiso de las personas y equipos que se esfuerzan en mejorar?
- | | | | | |
|---|---|---|--------------|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|--------------|---|
- 11) ¿Se tienen identificados los requisitos de los clientes tanto los especificados por ellos como los no especificados, así como los requisitos legales y reglamentarios?
- | | | | | |
|---|---|---|---|--------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|--------------|
- 12) ¿Se revisan los requisitos del producto o servicio antes de adquirir un compromiso con el cliente?
- | | | | | |
|---|---|---|--------------|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|--------------|---|
- 13) ¿Se revisan de forma sistemática los planes comparando resultados con objetivos e implicando a todos los afectados en los cambios necesarios?
- | | | | | |
|---|---|---|---|--------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|--------------|
- 14) ¿Se realizan planes para el personal (admisión, formación, desarrollo, etc.) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas?
- | | | | | |
|---|--------------|---|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--------------|---|---|---|
- 15) ¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, participando éste de una manera real en las actividades de mejora?
- | | | | | |
|---|---|--------------|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|--------------|---|---|
- 16) ¿Se dispone de una financiación eficiente controlando los parámetros financieros clave y utilizando los recursos financieros para apoyar los planes de la organización?
- | | | | | |
|---|---|---|--------------|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|--------------|---|
- 17) ¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo y se garantiza la precisión de la misma así como su adecuación a la normativa correspondiente?
- | | | | | |
|---|---|--------------|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|--------------|---|---|
- 18) ¿Se gestiona de forma sistemática la selección y evaluación de proveedores?
- | | | | | |
|---|---|---|---|--------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|--------------|
- 19) ¿Se optimiza la cadena de suministro, los inventarios, rotación de material y se minimizan los desperdicios?
- | | | | | |
|---|---|--------------|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|--------------|---|---|
- 20) ¿Se realiza una gestión eficaz de los equipos, edificios y otros recursos y se utilizan las tecnologías más adecuadas y actuales de su especialidad?
- | | | | | |
|---|---|--------------|---|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|--------------|---|---|
- 21) ¿Están los procesos orientados a los clientes obteniendo información de éstos y se mide su grado de satisfacción?
- | | | | | |
|---|---|---|---|--------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|--------------|
- 22) ¿Están controlados los equipos de medición y seguimiento?
- | | | | | |
|---|---|---|--------------|---|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|--------------|---|

23) ¿Se identifica el producto por medios apropiados, así como su estado con respecto a los requisitos de medición y seguimiento?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

24) Si la trazabilidad es un requisito ¿Se controla y registra la identificación única del producto?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

25) ¿Se identifican, verifican y protegen adecuadamente los bienes del cliente?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

26) ¿Se asegura la conformidad del producto durante el proceso interno hasta la entrega final al cliente?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

27) ¿Se llevan a cabo auditorías internas del sistema de gestión de la calidad?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

28) ¿Están identificados los procesos clave y se controlan sus parámetros más importantes garantizándose la entrega regular de sus productos y servicios?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

29) ¿Se controlan las no conformidades y se asegura que el producto no conforme es identificado y controlado para prevenir una utilización o entrega no intencionada?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

30) ¿Se lleva a cabo de forma adecuada la gestión de las reclamaciones?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

31) ¿Existe un programa de mejora continua que afecta a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora?

0	1	2	3	4
---	--------------	---	---	---

32) ¿Disponen de un sistema para medir la satisfacción de los clientes mediante encuestas o similar donde se incluyan aspectos como calidad, entregas, flexibilidad, comunicación, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

33) ¿Utilizan también otros indicadores para medir la satisfacción de los clientes tales como la imagen de la empresa, nivel de reclamaciones, lealtad de los clientes, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

34) ¿Se mide de forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo, posibilidad de promoción, comunicación, formación, reconocimiento, etc.?

0	1	2	3	4
---	---	--------------	---	---

35) ¿También se utilizan para medir la satisfacción del personal índices de absentismo, rotación, etc.?

0	1	2	3	4
---	--------------	---	---	---

36) ¿Se recopilan y analizan los datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad y para determinar dónde pueden realizarse mejoras?

0	1	2	3	4
--------------	--------------	---	---	---

37) ¿Se adoptan acciones correctivas y preventivas para eliminar las causas de no conformidad al objeto de prevenir su reaparición?

0	1	2	3	4
---	--------------	---	---	---

38) ¿Muestran los indicadores financieros, tanto en sus valores actuales como en sus tendencias, resultados positivos (pérdidas y ganancias, costos, flujo de caja, financiación, etc.)?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

39) ¿Los resultados obtenidos en los controles de los procesos clave son satisfactorios?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

40) ¿Son en general positivos los resultados y tendencias del resto de indicadores que se emplean en la empresa?

0	1	2	3	4
---	---	---	--------------	---

Anexo 3:

Resumen de calificaciones de las 5 encuestas contestadas por cada una de las 5 empresas.

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Suma del Promedio de las variables factor humano en las 5 empresas
Preg 1	3	2	2	3	3	
Preg 2	4	3	4	3	4	
Preg 3	4	3	3	3	4	
Preg 4	3	3	4	4	4	
Preg 5	4	4	4	4	4	
Preg 6	4	3	4	3	4	
Preg 7	4	3	4	3	4	
Preg 8	3	3	3	3	3	
Preg 9	3	3	3	4	4	
Preg 10	1	1	2	2	3	1.8
Preg 11	4	3	3	4	3	
Preg 12	4	4	4	3	3	
Preg 13	3	3	3	4	4	
Preg 14	1	2	2	2	1	1.6
Preg 15	1	3	2	2	2	2
Preg 16	3	3	3	3	3	
Preg 17	3	2	2	2	2	
Preg 18	2	2	2	3	4	
Preg 19	2	2	2	1	2	
Preg 20	1	3	3	2	2	
Preg 21	4	2	3	4	4	
Preg 22	4	4	4	3	3	
Preg 23	4	3	3	3	3	
Preg 24	3	3	4	3	3	
Preg 25	4	4	4	3	3	
Preg 26	3	3	4	4	3	
Preg 27	4	4	4	4	3	
Preg 28	3	3	3	3	3	
Preg 29	3	3	3	4	3	
Preg 30	3	3	4	3	3	
Preg 31	2	3	2	1	1	
Preg 32	3	3	3	3	3	
Preg 33	3	3	3	2	2	
Preg 34	1	1	2	2	2	1.6
Preg 35	1	1	1	2	1	
Preg 36	3	3	4	1	1	
Preg 37	3	3	3	1	1	
Preg 38	2	2	2	2	3	
Preg 39	1	3	2	2	3	
Preg 40	2	3	3	2	3	

QUETZALCÓATL (Topiltzin; Rey tolteca)

DESARROLLEMOS HOMBRES HÁBILES QUE CREAN Y ARREGLEN BIEN LAS COSAS

QUE SEPAN AJUSTARLAS

HOMBRES QUE NO SE BURLEN DE LA GENTE,

QUE NO OPAQUEN LAS COSAS

QUE NO OBREN AL AZAR

QUE NO PASEN POR ENCIMA DEL ROSTRO DE LAS COSAS

QUE NO OBREN SIN CUIDADO Y DEFRAUDEN A LAS PERSONAS