

Análisis de las mejores prácticas empresariales en las áreas de administración, mercadotecnia, manufactura y desarrollo organizacional:

Un estudio de caso

Dra. María Guadalupe Arredondo Hidalgo.

Universidad Tecnológica de León y Universidad de Celaya.

Revisado y adaptado por: Dr. Roberto Hernández Sampieri.

2013.

Comentario previo

El estudio de caso que a continuación se reporta, por cuestiones de espacio se ha simplificado respecto al informe original y se ha adaptado a un nivel básico. La revisión de la literatura es muy breve y la descripción del contexto sencilla. Lo que más importa al presentarlo es que los alumnos se den una idea más clara del proceso del estudio de caso visto en el capítulo 4 del este Centro de recursos en línea. A nuestro juicio, los estudiantes pueden aprender investigación efectuando estudios de caso que impliquen: una breve revisión de la literatura (conceptos básicos y modelos o teorías vinculadas al planteamiento), la aplicación de un método basado en ésta y el reporte y discusión de los resultados más relevantes.

Resumen

El trabajo de investigación que a continuación se presenta tuvo como objetivo determinar las mejores prácticas que llevaron al éxito a la empresa analizada, un fabricante de calzado infantil, en función de las áreas de administración, mercadotecnia y manufactura, así como de su clima organizacional.

A partir de un estudio de caso, primero se revisó la literatura sobre mejores prácticas empresariales. Como resultado se detectaron varios modelos y se eligieron los tres que más se aplicaban al contexto interno y externo de la organización seleccionada: *PDG Manufacturier*, Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM) y Sistema de Evaluación de Indicadores de Competitividad de la Secretaría de Economía (solamente su parte de *benchmarking*).

En segundo término, se implementaron los instrumentos de diagnóstico y evaluación de estos modelos en los ámbitos de la organización donde se encontraron coincidencias con.

Así, se detectaron las mejores prácticas que han permitido a la empresa permanecer por 75 años con ventas y utilidades razonables. Además, se midió su clima organizacional, para evaluar si había sido una condición del éxito.

Finalmente, se entrevistó a profundidad al propietario de la empresa y a los líderes de las instituciones más importantes del sector calzado y de atención y promoción empresarial en el estado de Guanajuato, contexto geográfico del estudio: Secretaría de Economía Delegación Guanajuato (Dirección de Promoción a la Industria), Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior (COFOCE), la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco (CICEJ) (provincia vecina), y a una empresa considerada como competencia para la organización considerada. Esto último se implementó para complementar la parte de entorno competitivo, algo necesario para realizar un diagnóstico integral, tanto del sector calzado como del caso mismo.

Entre las mejores prácticas detectadas podemos mencionar las siguientes: liderazgo congruente, ética empresarial, respeto integral a los procesos de producción, alianzas de recursos y proveeduría, información de mercado y movilidad del personal de la empresa.

Palabras clave: mejores prácticas empresariales, EFQM, éxito empresarial, excelencia empresarial, diagnóstico empresarial.

Breve síntesis de la literatura

Bogan y English (1994) establecen que las mejores prácticas empresariales pueden ser descritas como los caminos óptimos para el desempeño organizacional encaminadas a alcanzar un alto rendimiento. Asimismo, tales autores indican, como resultado de su revisión del Estudio Internacional de Calidad, que las mejores prácticas empresariales son aquellas que han ayudado a las organizaciones de menor desempeño a mejorarlo y lograr un rendimiento medio, a las de desempeño medio a alcanzar rendimientos más altos, y a las del mayor rendimiento a mantenerse en éste y obtener aún mayores beneficios, con lo que coinciden otros autores como Johnson (1997).

Hiebeler, Kelly y Kettelman (1999) describen las mejores prácticas como las maneras óptimas para desempeñarse en el proceso de actividad en los negocios. La aproximación de la empresa *Chevron* categoriza las mejores prácticas como productos de buenas ideas, que

satisfacen los requerimientos de los clientes y el interés de la sociedad, y se prueba que mejoran el rendimiento organizacional.

Higginson (2008); Hooley, Saunders, Piercy y Nicoulaud (2008); así como Hughes y Smart (1994) proponen que las mejores prácticas implican una actividades o acciones desempeñadas en un nivel que es mejor o igual que el estándar alcanzado por otras compañías en circunstancias similares para hacer una comparación viable, con lo cual coinciden otros autores.

Así, las mejores prácticas empresariales se asocian con el desempeño organizacional y el éxito (Harvard Business School, 2006). Por ejemplo, mayores ventas, utilidades, participación en el mercado, relación costo-beneficio y crecimiento.

Pero, ¿cuáles son esas mejores prácticas y cómo se detectan? Para ello, se consideraron decenas de fuentes bibliográficas en múltiples áreas como calidad, excelencia, productividad, competitividad, planeación estratégica, innovación, etcétera, que sería inadecuado mencionar aquí por cuestiones de espacio, por lo que para revisarlas se sugiere acudir a Arredondo (2013). Sin embargo, en la tabla 1 se presentan los conceptos más comunes asociados con las mejores prácticas para diferentes autores, los cuales son vitales para alcanzar tanto el éxito como la excelencia empresarial.

Tabla 1 Conceptos considerados como mejores prácticas empresariales.¹

| Concepto | Definiciones - Autores revisados |
|---------------------|--|
| Rentabilidad | Collins y Porras (1995) la conceptualizan como una condición necesaria para la supervivencia de la organización y un medio de alcanzar las metas más importantes, pero no un fin en sí misma para muchas de las compañías visionarias. Las utilidades son como el oxígeno, el alimento, el agua y la sangre para el organismo; aunque no son el objeto de la vida, pero sin ellos no hay vida (o éxito). |
| Estrategia | Ferré (2002, p.23) define estrategia como “el arte de elegir y dosificar los medios disponibles y/o determinar las mejores líneas de actuación posibles —en un momento dado— para poder optimizar los objetivos asignados”. El <i>encadenamiento</i> de las estrategias empresariales para alcanzar el éxito en el mercado es ilimitado y también lo es el número infinito de posibilidades. |
| Conocimiento | Quinn-Patton (2001) identifica el conocimiento administrativo como una herramienta prioritaria del éxito organizacional, el cual se recopila y después se debe compartir con la empresa integralmente. Esto con la necesidad identificada de llegar a un progreso en los resultados de productividad e innovación. La información de corte meramente administrativo se recaba, se procesa y se alinea a las estrategias de la empresa. El conocimiento administrativo es, pues, una disciplina de colaboración que permite hacer empleados más innovadores, inteligentes y capaces de tomar mejores decisiones para la organización. |

¹ Fuente: elaboración propia.

| | |
|----------------------------------|--|
| Competitividad | El enfoque de Krugman (1991) difiere de las aproximaciones que reducen (o asimilan) el concepto de competitividad a los logros en materia de productividad. Para este autor la competitividad es algo que conlleva al éxito o es parte de éste e integra a la productividad, la calidad y la innovación. Asimismo, la competitividad está influida por factores exógenos sobre los cuales la empresa tiene escasa o nula capacidad de intervención. Entre ellos podemos mencionar a la tasa de cambio, el régimen tributario, la disponibilidad y calidad de la infraestructura, las características específicas de los mercados en que opera la firma, la disponibilidad y precio de los insumos, los niveles salariales y el régimen laboral. |
| Efectividad | Peters y Waterman (2004) indican que la efectividad organizacional (medida del éxito) surge de la interrelación de siete factores: habilidades, estrategia, estructura, sistemas, personal, estilo y valores compartidos. |
| Gobierno corporativo (GC) | <p>La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2004) hace referencia al sistema a través del cual los negocios son dirigidos y controlados, especificando la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la empresa o corporación; como el consejo, la dirección, los accionistas y otros grupos de poder, que definen las reglas y procedimientos para la toma de decisiones en los temas corporativos y proporcionan la estructura a través de la cual los objetivos de la empresa son fijados, al igual que los medios para lograr sus metas y controlar la rentabilidad de la empresa, que es una dimensión del éxito.</p> <p>El Consejo Coordinador Empresarial (CCE) adecuó el marco regulatorio a la cultura empresarial mexicana y generó el Código de Mejores Prácticas Corporativas (2011). Este documento que se trabajó dentro del comité de mejores prácticas corporativas, contiene recomendaciones puntuales para el buen funcionamiento de las empresas mexicanas y promueve la transparencia dentro de ellas.</p> <p>Valencia-Herrera (2009), a través de la incorporación de comités técnicos nacionales para diseñar estrategias para las empresas con énfasis en el aspecto financiero, determinó que las mejores prácticas de GC están encaminadas al empleo de técnicas y elementos de juicio fundamentales para la toma de buenas decisiones estratégicas empresariales, las cuales involucran equidad y transparencia en las relaciones entre los socios y los actores dentro de este entorno (<i>stakeholders</i>) que hacen posible la buena marcha de la sociedad.</p> |
| Liderazgo | <p>Sin liderazgo no hay éxito empresarial (Walter, 2013; Peters, 2011); este autor indica que el “negocio” de los líderes en todos los niveles es ayudarles a quienes tienen a su cargo a desarrollarse más allá de lo que han imaginado, lo cual se traduce automáticamente en “todo lo demás”, a saber: la satisfacción de los clientes, los accionistas y las comunidades. Toda persona que asume un cargo de liderazgo, mayor o menor, asume nada menos que un “encargo sagrado”.</p> <p>Oakland, Tanner y Gadd (2002) establecen que las organizaciones deben enlazar el liderazgo con las políticas y las estrategias de la compañía a través de una misión que incluya la filosofía buscada, el núcleo de valores y creencias, y el propósito de la empresa.</p> <p>Collins (2010) considera al liderazgo como una paradójica combinación de humildad personal y voluntad profesional.</p> <p>Goldsmith y Morgan (2011) indican que el liderazgo es un “deporte de contacto”, y que dentro de las organizaciones existe una correlación positiva entre la realimentación, el seguimiento y la efectividad de liderazgo.</p> |
| Calidad | La calidad está asociada al éxito y tiene que ser gestionada, ya que por sí misma no sucede (Oakland <i>et al.</i> , 2002). El precio de la calidad es el examen continuo de los requerimientos y la habilidad de la empresa para satisfacerlos. Adoptar la filosofía de mejora continua como parte de la actividad cotidiana de las empresas |

| | |
|--|---|
| | <p>es una de las prácticas más necesarias (Oakland, 2013 y Goetsch, 2009). Villa (2010) indica que históricamente, la aparición de los modelos de calidad y excelencia se da en la década de 1950. Japón es señalado como precursor de estos modelos a través de las enseñanzas del Dr. W.E. Deming, especialista estadounidense en la aplicación de técnicas de control estadístico de calidad y en 1951 se instituyó el <i>Deming Model</i> o TQM (<i>Total Quality Model</i>).</p> |
| La empresa transformadora | <p>Roure y Rodríguez (1999) establecen este concepto para aquella empresa que además de ser capaz de adaptarse a los cambios que se producen en su entorno, sabe influir decisivamente en la evolución de éste de forma que su posición competitiva salga reforzada. Tienen éxito quienes se transforman para adecuarse a las nuevas circunstancias del entorno empresarial.</p> |
| Adhocracia y flexibilidad | <p>Peters y Waterman (2004) indican que para la gestión itinerante en las organizaciones se requiere como forma de vida empresarial, la <i>adhocracia</i>. Esta involucra a los mecanismos organizativos que se ocupan de todos los nuevos problemas que surgen en el día a día o de requerimientos especiales, o bien, corresponden a algunas burocráticas o que abarcan tantos niveles de burocracia que no está claro quién debe hacer cada cosa ni lo que debe hacerse. Se entiende por <i>adhocracia</i> como la capacidad de gestionar situaciones <i>ad hoc</i> y cuya esencia es la flexibilidad para llevar la administración de la empresa al éxito.</p> |
| Propiciar la identidad | <p>Es muy importante establecer un sentido de pertenencia y a la vez fomentar la identidad de los propios miembros de la organización, no por el puesto que desempeñan, sino por ser personas (Peters y Waterman, 2004). La identidad es necesaria para lograr el éxito de la empresa.</p> |
| Dirección orientada al éxito | <p>Esta práctica tiene como hipótesis básica dar por sentado que todo irá bien y ser optimistas. Las empresas exitosas tienen en mente grandes metas. Como indica Porter (1982) la intención de ello es apuntar en un sentido y eliminar el desarrollo en paralelo.</p> |
| Habilidades y capacidades de las empresas | <p>A partir del estudio realizado por Fong y Robles (2007), en el cual se establecen prácticas de PyMES de Taiwán, se considera fundamental para el éxito de la organización desarrollar habilidades para brindar un servicio de calidad y la capacidad de ofrecer un producto óptimo.</p> |
| Mercadotecnia estratégica | <p>Trout y Rivkin (1996) indican que la mercadotecnia es una herramienta indispensable para el éxito de toda empresa y el primer paso consiste en asegurar que los directivos estén completamente convencidos de su importancia.</p> <p>Kotler y Keller (2006) consideran que la principal tarea de la organización es conocer y reconocer los verdaderos deseos y necesidades del mercado meta, para entonces poder satisfacerlos a través del diseño de productos y/o servicios adecuados, la comunicación efectiva, la fijación correcta de precios, la entrega de programas y actividades apropiadas, al mismo tiempo que competitivamente viables.</p> <p>Fischer y Espejo (2004) establecen que la empresa debe analizar su entorno actual y futuro, así como revisar los principales recursos para sugerir lo que se puede lograr. La organización establece sus metas (objetivos generales) y sus objetivos específicos, revisa su misión y selecciona la estrategia más rentable para alcanzar estas metas y objetivos. Por último, implementa la estrategia, que regularmente requiere cambios en la estructura de la institución y los sistemas de información, planeación y control. Cuando estos componentes están alineados, se espera un mejor rendimiento de mercadeo hacia el interior y el exterior.</p> <p>Kotler y Fox (1995) mencionan el concepto mercadotecnia con orientación social, el cual considera las necesidades del cliente y/o consumidor, lo que éste quiere, los intereses de largo plazo y las expectativas de la sociedad para tomar cualquier decisión relacionada con el mercadeo.</p> |
| Investigación | <p>Hooley <i>et al.</i> (2008) consideran a la investigación de mercados como una</p> |

| | |
|------------------------------|---|
| de mercados | <p>herramienta necesaria para el éxito empresarial, y la definen como el diseño, recolección, análisis y reporte de datos y hallazgos relevantes de alguna situación específica de mercadotecnia o problema que enfrenta una organización.</p> <p>Keegan (2008) la entiende como el proceso de recopilar, analizar e interpretar información respecto a un mercado en particular y los productos, marcas o servicios dentro de éste, con el propósito de ayudar a las organizaciones a tomar mejores decisiones de negocios.</p> <p>La Asociación Americana de Marketing (2010) la conceptualiza como la función que vincula al consumo, al cliente y al público con el comercializador, a través de información utilizada para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercadotecnia; generar, depurar y evaluar las acciones de marketing; supervisar o monitorear el rendimiento de la comercialización; y mejorar la comprensión de la mercadotecnia como un proceso. La investigación de mercado especifica la información que es necesaria para abordar estos temas, así como los diseños, métodos y estrategias de recolección de información que son pertinentes; implementa el levantamiento y análisis de los datos requeridos, y comunica los resultados y sus implicaciones.</p> |
| Mercadotecnia interna | <p>Hooley <i>et al.</i> (2008) definen el marketing interno como la pieza que permite planificar el proceso de mejora continua hacia la calidad y excelencia.</p> |

Modelos relacionados con las mejores prácticas empresariales

Una vez identificados en la literatura los conceptos de mejores prácticas empresariales, se presentan en la tabla 2 los modelos e instrumentos para desarrollarlas y alcanzar el éxito de la organización.

Tabla 2 Modelos e instrumentos para lograr las mejores prácticas empresariales.²

| Modelos o instrumentos | Pasos para llegar a la mejor práctica | Resultado |
|--|---|---|
| <p>Calidad implementada en los servicios postales del Royal Mail</p> <p>Cualquier práctica de trabajo probada que está lo suficientemente lejos de la norma para obtener una ganancia significativa de rendimiento si se aplica.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de la buena práctica • Evaluación • Categorización como obligatoria o recomendada • Adopción • Comunicarla a todas las unidades relevantes • Revisión para más implementaciones | <p>Proceso de mejora, el conocimiento se comparte</p> |

² Elaboración propia con fundamento en las siguientes fuentes: Instituto para el Fomento a la Calidad Total A.C. (2011); Oakland, Tanner y Gadd (2002); Peters (2011); Munuera (2010); Lewis (2011); Colín (2002); Membrado, 2002 y 2007; Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A. C. (2011); Association des Manufacturiers Canadiens (1993); Gobierno de la Rioja (2011); Pérez (s.f.); Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (2013), Molina- Sánchez, Julien y Stpierre (2010); además de documentación de las empresas PriceWaterhouse Coopers, Deloitte y Xerox en México.

| | | |
|--|---|---|
| <p>Planeación y control de la manufactura</p> <p>Se identifican las prácticas que conducen a un mejor resultado del proceso de producción.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las necesidades de mejora. • Identificación de las mejores prácticas en áreas relevantes. • Priorización de las mejores prácticas. • Evaluar las prácticas predecesoras. • Implementar las prácticas deseadas. | <p>Mejoramiento en el rendimiento operativo</p> |
| <p>Administración total de la calidad de Xerox</p> <p>Proceso de calidad de esta empresa de impresoras y copiadoras.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y documentar las mejores prácticas • Validarlas • Transferirlas • Implementarlas | <p>Benchmarking</p> |
| <p>Excelencia en negocios y servicios financieros de la Nationwide Building Society</p> <p>Se identifica una tarea, función que, cuando se lleva a cabo, produce resultados arriba del promedio esperado.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Identificación del proceso clave del negocio • Definición de los elementos principales de cada proceso • Identificación del profesional para analizar cada elemento • Extraer y codificar la mejor práctica de cada elemento • Sintetizar la mejor práctica • Mejorar o implementar • Revisar | <p>Mejora del rendimiento</p> |
| <p>Normas ISO: 9000-2000</p> <p>Exige la documentación de los procedimientos en un manual de calidad y el cumplimiento sistemático de éstos para toda la organización.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Objeto y campo de aplicación • Normas para consulta • Terminología y definiciones • Responsabilidad de la Dirección • Gestión de recursos • Realización del producto • Medición, análisis y mejora | <p>Mejora en la calidad de manufactura y del servicio</p> |
| <p>Modelo Europeo de Excelencia Empresarial EFQM</p> <p>Es una serie de criterios que mide las capacidades con que cuenta una empresa y los resultados que consigue con ellas, otorgándole una puntuación de 0 a 1000 puntos. Compañía estándar igual a 200 puntos, muy buena 450, empresa excelente 700 puntos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Identifica varios elementos: los agentes facilitadores, liderazgo, personas, política y estrategia, alianzas y recursos, y procesos • Identifica los resultados clave en las personas, procesos clientes y sociedad; | <p>Innovación y aprendizaje como forma de supervivencia y éxito empresarial</p> |

| | | |
|--|--|---|
| | analizados en el entorno de las organizaciones | |
| <p>Modelo Integral de Calidad de Dirección y Creación de Valor de PriceWaterhouse Coopers</p> <p>Propone una respuesta estructurada a la necesidad de gestión para creación de valor.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar la estrategia • Implantar la estrategia y transformarla en resultados • Evaluar el valor para accionistas, clientes y empleados • Decidir cómo mejorar el modelo | Creación de valor para la empresa |
| <p>PDG Manufacturier</p> <p>Metodología diseñada por el Laboratorio de Investigación sobre el desempeño de las empresas (LaRePe) que forma parte del Instituto de Investigación sobre las PyME de la Universidad de Quebec en Trois Rivières. Desarrollo en colaboración con la Universidad de Guanajuato.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Diagnostica la PyME desde su principal actividad de manufactura y toma como base las siguientes secciones: recursos humanos, producción y propietario-dirigente • Propone plan estratégico y plan de actividades para la PyME • Enumera los elementos clave que tendrá que tomar en cuenta para mejorar la gestión de la PyME • Instrumento para realizar un diagnóstico a partir de benchmarking empresarial | <p>Benchmarking</p> <p>Mejora en el rendimiento de la empresa y su creación de valor</p> |
| <p>Modelo de Mejores Prácticas de la empresa Deloitte</p> <p>Modelo desarrollado por la empresa para identificar las mejores prácticas empresariales desde la óptica de gobierno corporativo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las actividades del consejo de la empresa • Proponer las mejores prácticas para abordar conceptos como consejo de accionistas, sucesión, etcétera | Operación de la empresa en un marco de seguridad, transparencia, equidad y crecimiento con base en resultados |
| <p>Sistema de Evaluación de Indicadores de Competitividad</p> <p>Sistema aplicado por la Secretaría de Economía para la evaluación del grado de competitividad de las MIPyMES en México.</p> | Encontrar y comprender las mejores prácticas que les enseñarán a las empresas a alcanzar nuevos estándares de desarrollo | Garantizar que las mejores prácticas se incorporen a los procesos de trabajo. Probar la verdadera productividad. Establecer metas basadas en hechos para ser más competitivos |
| <p>Modelo Iberoamericano de Excelencia</p> <p>Nace desde la Fundación Iberoamericana</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de comunicación y formación basados en | Identifica las mejores prácticas empresariales |

| | | |
|---|--|--|
| de Gestión de la Calidad para medir la excelencia de las prácticas empresariales y su gestión de éxito. | nuevas tecnologías, creado para que las personas y las organizaciones se consoliden o se inicien en el tema de la excelencia <ul style="list-style-type: none"> • Evalúa a la empresa, planifica e implanta los cambios que haya a lugar dentro de la organización | |
|---|--|--|

En concordancia con la revisión de la literatura y vinculando las mejores prácticas empresariales con los modelos, podemos identificar las dimensiones comunes que favorecen un desempeño organizacional integral y exitoso, éstas se presentan resumidas en la figura 1.

Figura 1 Dimensiones comunes de las mejores prácticas empresariales.³



1. El aprendizaje organizacional. Es una constante, ya que la empresa debe incorporar en los cambios aquello que ha identificado le es útil para su éxito a partir de la comparación con otras empresas de las mismas características. No hay evolución si el aprendizaje queda corto a los planes de la empresa.
2. Planeación estratégica. Los cambios deben reflejarse en los objetivos, misión y visión de la empresa y enlazarlos a partir de cómo se ve ésta en el largo plazo.

³ Fuente: elaboración propia con base en la revisión de la literatura y las referencias citadas en la tabla 2.

3. Los modelos de excelencia. A partir de que en diferentes países se han desarrollado con base en la investigación de las mejores prácticas empresariales y cómo las empresas los han adoptado para beneficio propio, la estandarización de tales modelos se hace imprescindible. Los modelos de excelencia pueden replicarse, pero siempre adaptarse a cada organización y sus circunstancias.
4. El desarrollo y la gestión a partir de las personas. El talento del personal es frecuentemente lo que permite que las organizaciones crezcan y cambien, adaptándose al entorno en su conjunto.
5. Liderazgo y comunicación. Estas dimensiones son tal vez las más constantes, ya que el papel que toma el líder dentro de la organización va relacionado con la comunicación que se tiene al interior de la empresa. La comunicación determina la forma en que la organización se mueve a partir de la dirección que el líder señala a la empresa.
6. Orientación a los clientes. La mercadotecnia relacionada con los clientes y sus necesidades es otro elemento común a las mejores prácticas empresariales. Desde la forma en que la empresa escucha y establece parámetros de medición en los mercados en donde se desenvuelve y las diferentes estrategias de mercadotecnia que aborda para mantenerse en el mercado.
7. Las tecnologías de información y comunicación (TIC). El uso de las TIC es un elemento fundamental para llevar a cabo tanto la gestión como la forma en que la empresa promueve o realiza el comercio. La innovación va de la mano con este elemento.
8. Gestión ambiental. No puede haber prácticas empresariales exitosas sin la parte de conciencia del medio ambiente. Actualmente el cuidado y preservación del medio ambiente es un tema que concierne a todos los participantes de la sociedad integrada.

Finalmente, los modelos presentes en la literatura y que integran la mayor cantidad de las dimensiones y mejores prácticas, además de contar con mayor soporte empírico, son el *PDG Manufacturier* y el Modelo Europeo de Excelencia Empresarial EFQM (Martín, 2013; Molina- Sánchez, Julien y Stpierre, 2010 y Membrado, 2002 y 2007), por lo que se adoptan para guiar la recolección y el análisis de los datos del caso. Asimismo, se consideran partes del Sistema de Evaluación de Indicadores de Competitividad aplicado por la Secretaría de Economía para la evaluación del grado de competitividad de las MIPyMES en México, debido a que se trata de un marco de referencia diseñado para el contexto que nos ocupa (Instituto PYME, 2013).

Método

Contexto del estudio de caso

Entorno nacional

En la ciudad de León, Guanajuato, la principal actividad económica es el calzado, como urbe productora y comercializadora, se le ha bautizado desde hace muchos años como la “cuna o la capital del calzado de México”.

Es en 1645 cuando se comienza a manufacturar calzado en esta ciudad (Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato, 2014) y en 1926 se agrupan los fabricantes en la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG) (López, 2014).

En la década de 1960, esta industria se organiza y se unen las cámaras de Guadalajara, Ciudad de México y León para buscar solución a problemas tales como escasez de piel. En 1964 nace la Asociación Mexicana de Productores Exportadores de Calzado (AMPEC) y en 1970 se lleva a cabo la Exposición Mexicana de Calzado e Industrias Afines, organizada por las cámaras del calzado y curtiduría de León, Guadalajara y México capital. Debido al éxito de ésta, en 1974 se desarrolla el Primer Salón de la Piel y el Calzado (SAPICA) con la participación de 130 expositores. Dos años después se crea el Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica del Sector Cuero-Calzado (CIATEC). Esta década se caracterizó por la ampliación horizontal y vertical de una gran cantidad de empresas, las cuales comenzaron a producir sus propios insumos (Martínez, 2007).

A principios del decenio de 1980, hubo crecimiento de la industria zapatera. Por ejemplo, en 1981 creció 15%, se abrieron 204 empresas y se crearon 7,200 empleos (Arredondo, 2013). Sin embargo, conforme fue avanzando la década, la industria comenzó a enfrentar varios problemas como la falta de liquidez, debido a que la demanda de calzado bajó.

En la década de 1990, la apertura comercial de México trajo consigo que se incrementaran las importaciones de todo tipo de productos, entre ellos, el calzado. Fue a partir de diciembre de 1994 cuando la crisis y la devaluación del peso frente al dólar frenó de golpe la importación de calzado y, con ello, el contrabando de calzado tomó fuerza, representando una amenaza para la industria nacional. Con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), había muchas posibilidades de aumentar las

exportaciones para los años de 1995 y 1996, y México también se iba colocando como un país ideal para la subcontratación o maquila de un número importante de marcas internacionalmente conocidas: Cole Haan, Reebok, Nike, Sebago, Nine West, etcétera.

En lo que va del siglo XXI, el sector atraviesa por la crisis mundial generalizada que abarca desde la producción hasta la comercialización de calzado. La competencia internacional a la que se enfrentan las empresas leonesas es férrea, ya que los países productores de calzado como Vietnam, China y Brasil, venden en ocasiones incluso a precios por debajo del costo de producción. Los fabricantes se han organizado para enfrentar esta situación a través de su organismo cúpula, el CICEG, que cuenta con un área especializada dedicada a estudiar las estrategias para contrarrestar estas prácticas desleales de comercio internacional y tener acceso a mercados que han desplazado sus compras, sustituyendo a México como proveedor principal de zapato, como es el caso de China y Brasil con Estados Unidos de Norteamérica.

Asimismo, existen instituciones de apoyo como el mencionado CIATEG, la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior del Estado de Guanajuato (COFOCE), la Secretaría de Economía, a través de diferentes apoyos como lo es el Fondo PyME, entre otras, que contribuyen al apoyo técnico, tecnológico y de asesoría en estrategias empresariales para coadyuvar a las empresas a ser competitivas y enfrentarse a la globalización. La industria del cuero y del calzado en México es un sector importante en la economía por su participación en el producto interno bruto (PIB), por el número de empleos que genera y el efecto multiplicador sobre otras ramas de la economía nacional. A pesar de su importancia, la participación de la industria del calzado en la economía se ha reducido significativamente en los últimos cuatro años, debido al bajo crecimiento de su producción. Tal situación se debe a que esta industria es altamente globalizada y, por tanto, sensible a los cambios en la competitividad internacional y a las estrategias de las principales empresas extranjeras. Para el 12 de diciembre de 2011, las medidas generales de remedio comercial aplicadas por el gobierno a toda la economía para contrarrestar la competencia china dejan de operar, lo que obliga a que el sector del calzado instrumente medidas propias para sobrevivir a la competencia comercial de importaciones de calzado.

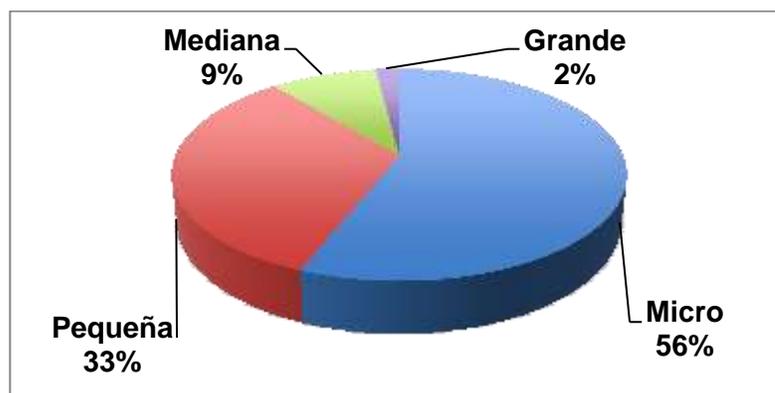
Las fortalezas de la industria del calzado mexicano son principalmente la existencia de infraestructura industrial, la concentración en la ubicación geográfica, la existencia de una gran variedad de tratados de libre comercio de México con otras naciones, la capacidad de abastecer al mercado interno, la proximidad con Estados Unidos, principal país destino de las

exportaciones, y la existencia de numerosos organismos de apoyo al sector (Arredondo, 2013).

Como debilidades principales se puede destacar el escaso apoyo en la obtención de créditos para adquirir maquinaria reciente, la invasión de calzado chino de forma ilegal, el contrabando, la desvinculación entre los productores y los sistemas de comercialización, la elevada rotación de personal, la falta de innovación y el bajo nivel de desarrollo del diseño.

Geográficamente, la industria del cuero y calzado se concentra en regiones: León, Guanajuato; Distrito Federal y área metropolitana; y Guadalajara, Jalisco. Además destacan las ciudades de Monterrey, Ciudad Juárez y el Estado de Yucatán. Dentro del sector hay registradas en las diferentes cámaras del calzado más de 4,000 compañías, la mayor parte de ellas son pequeñas empresas (Arredondo, 2013). En la industria mexicana del calzado existe una gran diversidad de canales de distribución, entre los que cabe destacar la venta directa, representantes o agentes de venta, distribuidores, detallistas, importadores directos y empresas subsidiarias de exportadores extranjeros. Además, la venta por catálogo y vía internet va ganando cada día más terreno como canal alternativo. En la ciudad de León, se ha adoptado la comercialización a través de tiendas directas de fábrica, o bien a través de *outlets* que se han construido fuera de la ciudad. Esto ha permitido a las fábricas ofrecer el producto directamente al público, con precios accesibles, con ofertas de hasta 70% menos que en otros puntos de venta y en variedad de estilos no necesariamente fuera de temporada. Los canales de comercialización del calzado en el mercado interno están dominados, en su mayoría, por la relación fabricante-detallista independiente; le siguen las tiendas departamentales o autoservicios, los mayoristas y grandes superficies, y en último lugar, los "tianguis" o mercados ambulantes. La composición de la industria del calzado se muestra a continuación en la figura 2, el mayor porcentaje: 56% corresponde a microempresas y el 33% a pequeñas, solamente 2% lo componen grandes empresas.

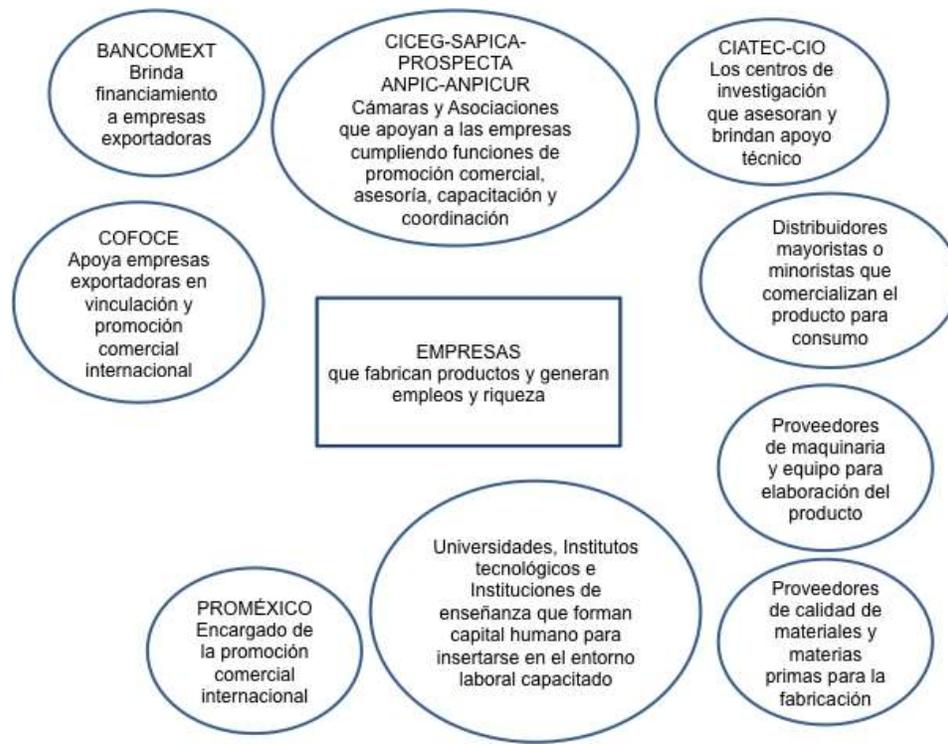
Figura 2. Composición de la industria del calzado por tamaño de las empresas.⁴



Los agentes que se relacionan con las empresas PyMES de calzado en el estado de Guanajuato, inciden directamente en sus relaciones conforme a las características abordadas. En la figura 3 se presentan los agentes que se interrelacionan a partir de la organización de las empresas en el sector calzado. Las organizaciones citadas (CIATEG, CICEG, etc.), son organismos que tienen su sede en la ciudad de León, y que inciden directamente en el desempeño y trabajo de las PyMES del estado.

⁴ Fuente: Arredondo (2013, p. 132).

Figura 3. Agentes que se vinculan con las PyMES fabricantes de calzado.⁵



Contexto internacional

Analizando el mercado internacional de calzado, China genera más de 62% de la producción total mundial. Sus vecinos de la región asiática: India, Vietnam, Indonesia, Pakistán y Tailandia se encuentran también en la cima de los productores mundiales con 20%. Aparte de considerar a estos países de Asia, en América del Sur, Brasil es el productor más importante con 4.4% del total mundial. México, Italia y Turquía se encuentran dentro de los fabricantes mundiales significativos. Juntos, estos diez países contabilizan 90% de la producción mundial (APICCAPS, 2011).

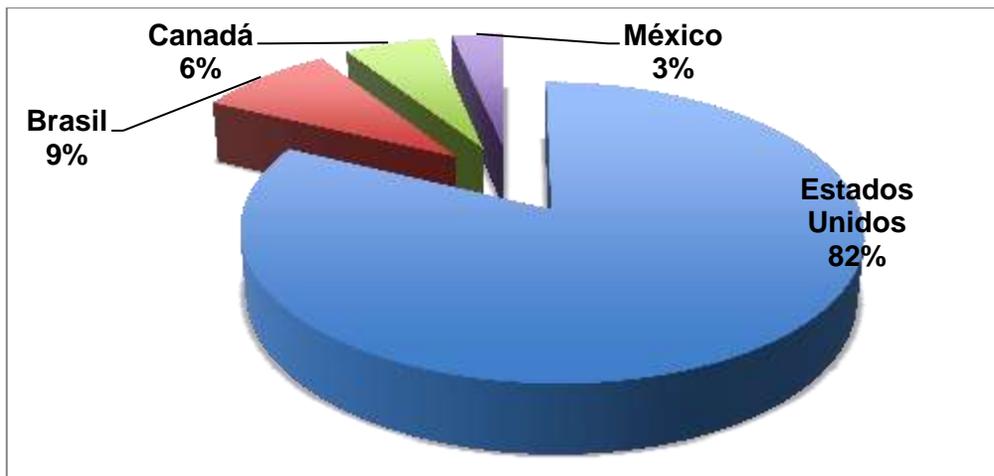
Conforme al Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX, 2009), la industria del cuero y del calzado en México se sitúa entre las diez más grandes del mundo. Sin embargo, no tiene gran relevancia como industria exportadora; de hecho, las exportaciones mexicanas de vestido y calzado bajaron 14.2% en 2008. La industria se estructura en cuatro niveles de producción que van desde el artesanal hasta el altamente mecanizado, nivel que representa 15% de la producción nacional. Actualmente se cuenta en el país con una capacidad

⁵ Fuente. Arredondo (2013, p. 143).

instalada para producir 250 millones de pares de calzado al año, sin embargo, solamente se utiliza 60% de esta capacidad, lo cual es un reflejo de la crisis que vive la industria. Existen aproximadamente siete mil fábricas de calzado en México que dan empleo a más de 60 mil personas directamente. En el estudio para el mercado de México, el ICEX puntualiza que “para México, China e India representan una fuerte competencia por sus bajos precios, mientras que España e Italia lo son por sus diseños. Los mexicanos consumen en promedio 2.7 pares al año por persona. Este dato ha aumentado sensiblemente desde el 2003, en que se consumían 1.8 pares de calzado. El consumo de calzado y marroquinería está directamente relacionado con los ingresos de la población, además de con sus gustos y preferencias. Una vez que se superan determinados niveles de ingresos, el mexicano busca productos de moda, diseño y calidad” (sección de conclusiones, párr. 5).

México comparte la producción de calzado en América con países como Brasil, Estados Unidos y Canadá. Estados Unidos, a su vez, comercializa gran parte del calzado de México.

Figura 4 Distribución de la producción del calzado en América.⁶



En el mundo se comercializan más de 10,000 millones de pares de zapatos al año, siendo China el principal fabricante con más de la mitad de producción de la mencionada cifra. Por detrás, se encuentran países como India con más de 800 millones y Brasil con 650 millones de pares producidos anualmente. En 2010, México se encuentra en el octavo sitio con una producción de 244 millones de pares anuales (tomando en cuenta que esta fue lograda por aproximadamente 11,538 empresas del sector cuero-calzado). Así, el país se posicionó como segundo proveedor para el mercado de Estados Unidos con 11%, después de China que tuvo el 12.3%. Pero, se importaron 58.6 millones y sólo se exportaron 18.7

⁶ ICEX (2009), con datos de Datamonitor Footwear en México.

millones. La cadena productiva del calzado genera 137,885 empleos directos y 275,770 empleos indirectos (Arredondo, 2013).

Independientemente de que México es productor activo de calzado, sus importaciones superan a las exportaciones, ya que Vietnam representa el país de donde mayormente provienen estas compras de calzado. Indonesia y China siguen en origen de las compras de calzado, sumando 33%, lo que incrementa el porcentaje de participación asiática, aun cuando se han establecido medidas para proteger al comercio nacional de calzado contra algunas prácticas desleales como subvenciones o discriminación de precios.

El caso y su contexto interno

El caso es una organización leonesa que ha sobrevivido durante 76 años y es catalogada como mediana, debido a que el total de empleados es de 220 y tiene una producción semanal de 2,500 pares, con un volumen anual de ventas que ha llegado a varios millones de dólares en los últimos años.⁷ Las marcas que se manejan son específicas y para cada uno de los diferentes tipos de calzado que producen. La categoría de calzado es “fabricante de zapato para niño”, con distintos matices: calzado para bebé, casual, escolar, ortopédico y sandalia (mucho en piel). El tipo de construcción del zapato es *lockstitcher* (pegado) y *stitcher* (cosido).

La compañía comenzó operaciones en 1937 a cargo del padre del actual director general, produciendo calzado para bebés y con el paso de los años, el dueño detectó en el mercado la necesidad de fabricar un zapato que ayudara a la adecuada formación de los pies de los niños; en respuesta a esa necesidad, desarrolló una línea de calzado para “los primeros pasos de los infantes”, con la idea de que el zapato brindara firmeza y seguridad a los tobillos, talones y puntas. Se trató de un desarrollo patentado que desde su creación hasta la fecha ha generado un producto exitoso. Posterior a la creación de esta línea, desarrolla otra de características formativas y de mantenimiento del pie del menor, que le permite al ortopedista recetar y hacer las correcciones necesarias para convertirlo en un calzado ortopédico.

La presente investigación fue viable ya que se contó con la autorización y anuencia del actual dueño de la empresa, quien conoció el objetivo de la investigación y estuvo dispuesto a compartir la información necesaria para realizar el estudio de caso. La misión es expresada por el propietario así: “Nuestra misión como empresa fabricante y comercializadora de

⁷ Los datos son confidenciales por cuestiones éticas.

calzado infantil es contribuir al bienestar y sano crecimiento de los pies de los niños a través de productos de alta calidad en diseño, construcción, materiales y mano de obra que atiendan las necesidades que cada etapa de su desarrollo demande. En este esfuerzo, nuestro equipo humano es el elemento fundamental para lograr el éxito mediante la calidad de nuestros productos y el servicio a nuestros clientes, consolidándonos así como líderes en el mercado nacional y fortaleciendo cada día nuestra presencia en los mercados internacionales”.

Diseño de la investigación

El estudio de caso es mixto, cuenta con una parte cualitativa y otra cuantitativa. La selección de la empresa se realizó primordialmente debido al prestigio e imagen que ésta mantiene en el sector calzado y su trayectoria de varias décadas en el mercado con resultados económicos favorables (criterio de éxito para su inclusión). Se trata de una compañía reconocida en el sector como constante y que fabrica productos de alta calidad.

Modelos, áreas generales de análisis e instrumentos de recolección de los datos

Para recabar la información sobre la mejores prácticas, se utilizaron los instrumentos *PDG Manufacturier* (Molina-Sánchez *et al.*, 2010), incluyendo una serie de preguntas del Sistema de Evaluación de Indicadores de Competitividad –*Benchmarking*– de la Secretaría de Economía de México, así como la aplicación de un cuestionario adaptado del Modelo Europeo de Excelencia EFQM (Membrado, 2007). Ambos se implementaron a partir de entrevistas al propietario dirigente, así como a los cuatro gerentes: de operaciones, de ventas, administrativo y de personal. Para complementar el análisis del estudio de caso, se decidió abordar un diagnóstico del clima organizacional de la empresa. El cuestionario se aplicó a 60 personas de diferentes departamentos productivos y administrativos de la empresa y los datos se procesaron a través del software SPSS. Partiendo de la adopción de estos dos modelos y sus herramientas, así como del diagnóstico de clima organizacional, a continuación se presenta la figura donde se identifican las áreas que se consideraron en este estudio de caso (figura 5).

Figura 5. Modelos y áreas generales de análisis de las mejores prácticas en el estudio de caso.



Medición del clima organizacional para la empresa

Medir el clima organizacional es fundamental porque un requisito para el éxito de cualquier empresa es que sea favorable (Aralucen, 2003; Parker *et al.*, 2003; Patterson, Warr y West, 2004; D'Amato y Burke, 2009; Kusluvan, Kusluvan, Ilhan y Buyruk, 2010 y Datta, Guthrie, Basuil y Pandey, 2010). Una organización no puede pensar en productividad, innovación, calidad, competitividad, crecimiento y desarrollo, si sus colaboradores no se encuentran motivados, identificados con la empresa, informados, con una moral alta y con valores elevados en las dimensiones que conforman el clima organizacional, así como con un liderazgo adecuado. Por ello, a la evaluación general se agregó un diagnóstico de este importante constructo.

El instrumento fue el de Hernández-Sampieri (2006) y constó de un cuestionario de 96 ítems (73 en forma de frases y 23 preguntas, escaladas en el formato tipo Likert, algunos positivos y otros negativos), los cuales se aplicaron a 60 personas que trabajan en diferentes

áreas de la empresa. Las variables consideradas y sus definiciones operacionales se muestran en la tabla 3.

Tabla 3 Variables del clima organizacional y sus definiciones.⁸

| | |
|---|---|
| Moral | Percepción del grado en que los miembros de una organización o departamento colaboran y cooperan entre sí, se apoyan mutuamente y mantienen relaciones de amistad y compañerismo: intercambio psicológico. |
| Dirección | Consideración y apoyo por parte de los directivos atribuida por los miembros de la organización. |
| Innovación | Recepción del apoyo a las iniciativas tendentes a introducir mejoras en la manera como se realiza el trabajo, a nivel organizacional y departamental. |
| Percepción de la empresa-identidad | Identificación con la organización y orgullo de trabajar en ella. |
| Comunicación | Percepción general sobre el estado de la comunicación en la organización y la capacidad de escuchar por parte de la empresa. |
| Percepción del desempeño | Conciencia compartida por desempeñarse con calidad en las tareas laborales, sobre la base de la cooperación. |
| Motivación intrínseca | Percepción del grado de motivación debido a factores provenientes del trabajo (importancia, variedad e interés). Se sigue el modelo de Hackman y Oldham (1982). |
| Autonomía | Percepción de la libertad para tomar decisiones y realizar el trabajo. |
| Satisfacción general | Percepción de la medida en que el individuo está satisfecho con los principales elementos que tienen que ver con sus tareas laborales: trabajo en sí, el superior, la organización, los compañeros y la capacitación. |
| Liderazgo | Percepción del apoyo y guía en el trabajo y el soporte emocional que le brinda su superior. |
| Visión | Percepción de la meta organizacional y departamental que representa una fuerza motivacional para el trabajo. A su vez, incluye cuatro factores; claridad, naturaleza visionaria, grado en que es posible alcanzarla y medida en que puede ser compartida (Anderson y West, 1998). |
| Recompensas | Percepción de justicia y equidad de salario y compensaciones recibidas. |

Los ítems del cuestionario de clima organizacional se presentan agrupados por variable en el apéndice 1.

Cuestionario del Modelo PDG Manufacturier para la empresa

PDG es una marca comercial registrada que significa Performance, Développement-Gestion. El Laboratorio de Investigación sobre el Desempeño de las Empresas (LaRePe) forma parte del Instituto de Investigación sobre las PyME de la Universidad de Quebec en Trois Rivières y ha generado un modelo para mejorar el desarrollo y gestión de las MIPyMES, cuyo primer paso es evaluar, mediante un cuestionario, su grado de aplicación. Esta organización

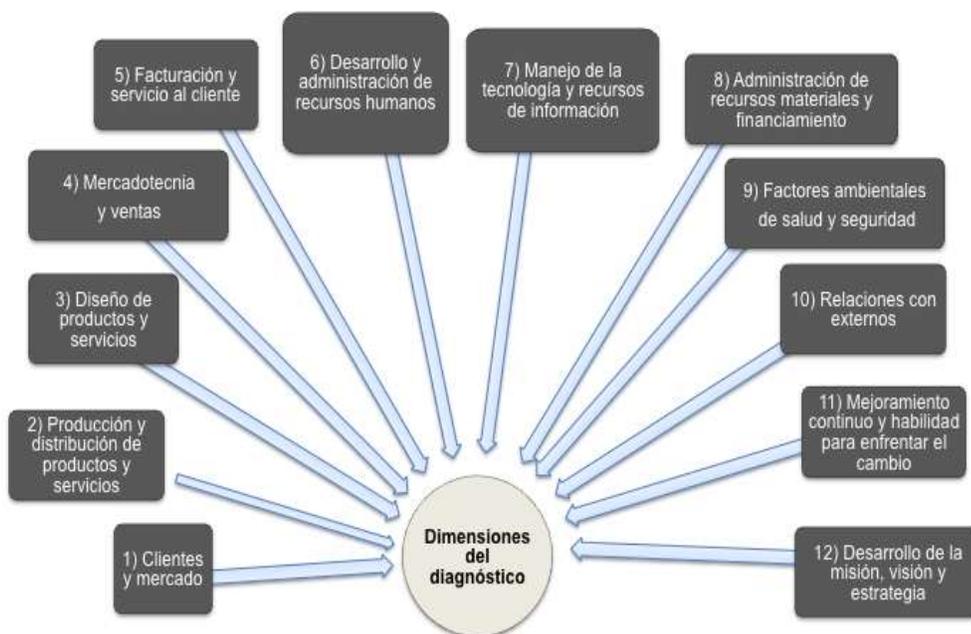
⁸ Fuente: Hernández-Sampieri (2016).

mantiene una colaboración con profesores-investigadores de universidades en México. Las dimensiones que componen el cuestionario son:

- a. Sección I. Información de la empresa. En esta sección se involucran aspectos como la historia de la empresa, el giro, convenios de colaboración, vinculación con gobierno u otras empresas, y configuración del área comercial y ventas.
- b. Sección II. Recursos humanos. Incluye cuestiones relativas a las características de las personas que colaboran en la empresa, capacitación, rotación de personal e información para la toma de decisiones en función del personal que trabaja en la organización.
- c. Sección III. Producción. Involucra aspectos de calidad, certificaciones, mantenimiento de la planta y equipo, estándares de calidad, seguridad e higiene, diseño para la fabricación, así como la administración de la producción.
- d. Sección IV. Propietario-Dirigente. Se refiere al estilo de administración y liderazgo del propietario-dirigente en la organización frente a la información que se le presenta y la forma en que toma sus decisiones.

Las áreas contempladas por el instrumento que nos ocupa se presentan en la figura 6.

Figura 6. Áreas consideradas para la empresa estudio de caso con base en el Modelo PDG Manufacturier y el Benchmarking de la Secretaría de Economía.



Instrumento del Modelo EFQM de excelencia empresarial

Con el fin de agilizar la lectura del caso, en la tabla 4 se despliegan resumidos los criterios (variables), sus dimensiones e ítems que incluye el instrumento EFQM.

Tabla 4 Criterios, dimensiones e ítems del modelo EFQM.

| Criterio EFQM | Dimensión | Frase (contenido) |
|---|--|---|
| 1) Liderazgo: 100 puntos Puntuación máxima para cada ítem: 7.69 puntos | Enfoque fundamentado | El líder trabaja de acuerdo con la misión, visión y valores. |
| | Enfoque integrado | El líder actualiza su propio liderazgo y lo mejora en función de las necesidades. |
| | Despliegue implantado | El líder promueve y facilita la aceptación de responsabilidad por parte del personal, la autonomía en el trabajo, el desarrollo de creatividad, la innovación, el compromiso con la calidad y el trabajo en equipo. |
| | | El líder es accesible al personal y comunica la misión, visión, valores, política, estrategia, planes y objetivos establecidos. |
| | Despliegue sistemático | El líder prioriza entre las posibles actividades de mejora y se implica directamente en el desarrollo. |
| | | El líder se asegura de que se desarrolle y se establezca un sistema de gestión por procesos, que a su vez apoya al despliegue de la política, estrategia, planes y objetivos de la organización. |
| | | El líder adapta a la organización del personal dentro de sus posibilidades, en función de la política, estrategia, planes y objetivos del departamento. |
| | Evaluación y revisión (medición) | El líder se asegura de que se evalúen, revisen y mejoren los resultados que garantizan la eficacia y eficiencia de cada departamento. |
| | | El líder reconoce los éxitos obtenidos por el personal. |
| | Evaluación y revisión (actividades de aprendizaje) | El líder tiene entre sus prioridades la atención a las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés que se relacionan con la organización. |
| | Evaluación y revisión (mejoras) | El líder motiva, apoya y facilita recursos a las personas para que participen en actividades de mejora. |
| | | El líder de la organización garantiza la implantación eficaz de los cambios y su impacto en los diferentes grupos de interés. |
| El líder comunica los cambios y la razón de estos, al personal y a los demás grupos de interés. | | |
| 2) Política y estrategia: 90 puntos | Enfoque fundamentado | Se recoge y analiza la información necesaria para definir y segmentar los ámbitos de actuación en los que opera, tanto en la actualidad como en el futuro, y esta información se utiliza en el |

| | | | |
|--|--|--|--|
| Puntuación máxima para cada ítem: 10 puntos | | desarrollo y revisión de la política y estrategia. | |
| | Enfoque integrado | El proceso de desarrollo y revisión de la política y estrategia se realiza considerando de forma equilibrada las necesidades y expectativas de los grupos de interés. | |
| | Despliegue implantado | La organización desarrolla y revisa su política y estrategia de manera coherente con su misión y visión, y con las capacidades propias y de los aliados. | |
| | Despliegue sistemático | La organización revisa su política y estrategia con base en la evaluación de la eficacia de la misma y de los factores críticos de éxito. | |
| | Evaluación y revisión (medición) | La organización recopila y analiza los resultados finales de los indicadores internos de rendimiento y de las actividades de aprendizaje, y esta información se utiliza en el desarrollo y revisión de la política y estrategia. | |
| | Evaluación y revisión (actividades de aprendizaje) | Para el desarrollo de la política y estrategia de la organización se tienen en cuenta las experiencias de otras organizaciones, asociados/colaboradores dentro o fuera de la industria, u otros considerados como los mejores. | |
| | Evaluación y revisión (mejoras) | | La organización recopila y analiza datos referidos a la imagen externa, cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad, legales, etc., y esta información es utilizada en el desarrollo y revisión de la política y estrategia. |
| | | La organización hace realidad su política y estrategia a través de un esquema de procesos clave. | |
| | | La organización despliega y comunica sus planes, objetivos y metas en todos los niveles relevantes (departamentos, grupos de trabajo, personal, etc.). | |
| 3) Personas: 80 puntos | Enfoque fundamentado | Los planes de la organización para la gestión del personal están alineados con la política y estrategia. | |
| | Enfoque integrado | La organización garantiza y fomenta la igualdad de oportunidades, y esto se refleja en la política y planes de gestión del personal. | |
| | Despliegue implantado | La organización adecúa el conocimiento y las competencias del personal a sus necesidades | |
| | Despliegue sistemático | | La organización elabora planes de formación con base en las necesidades del personal y de los objetivos de la misma organización. |
| | | | La organización contribuye al desarrollo de la capacidad de su personal a través de su trabajo. |
| | | | La organización fomenta y apoya la participación de su personal y de los equipos de trabajo en acciones de mejora. |
| | | | La organización fomenta el trabajo en equipo de su personal. |
| | La organización reconoce y recompensa al | | |

| | | |
|--|--|---|
| Puntuación máxima para cada ítem: 5.71 puntos | | <p>personal con el fin de mantener su implicación.</p> <p>La organización fomenta la concientización e implicación del personal en temas de seguridad e higiene laboral, medio ambiente y responsabilidad social.</p> <p>La organización reconoce a su personal fomentando su participación en actividades sociales y culturales.</p> |
| | Evaluación y revisión (medición) | La organización identifica las necesidades de comunicación, tanto verticales como horizontales, y en función de ellas desarrolla las estrategias y planes de comunicación. |
| | Evaluación y revisión (actividades de aprendizaje) | La organización fomenta y apoya la implicación de su personal con la sociedad. |
| | | La organización se asegura que el conocimiento y las mejores prácticas estén disponibles para todo el personal que lo necesite. |
| | Evaluación y revisión (mejoras) | La organización estimula el desarrollo de nuevas ideas y proyectos por parte de su personal, proporcionándoles cuando procede, la suficiente autonomía para llevarlas a cabo. |
| 4) Alianzas y recursos: 90 puntos Puntuación máxima para cada ítem: 12.86 puntos. | Enfoque fundamentado | La organización identifica los colaboradores/asociados potenciales y establece relaciones de alianza con ellos. |
| | Enfoque integrado | Mediante las relaciones de alianza establecidas se mejoran los servicios y los productos que presta la organización. |
| | Despliegue implantado | La organización lleva a cabo el seguimiento de la eficacia de las actividades llevadas a cabo con los colaboradores/asociados, y este seguimiento permite su mejora. |
| | Despliegue sistemático | La organización define e implanta indicadores que permitan evaluar y mejorar la aplicación de los recursos económicos y presupuestarios. |
| | Evaluación y revisión (medición) | La organización gestiona el mantenimiento y uso de sus edificios e instalaciones optimizando su rendimiento y garantizando su seguridad. |
| | Evaluación y revisión (actividades de aprendizaje) | La organización minimiza los impactos negativos que pueda tener su actividad en su personal y en la sociedad en general. |
| | Evaluación y revisión (mejoras) | La organización identifica, evalúa y utiliza las nuevas tecnologías con el fin de prestar mejores productos y mejorar el rendimiento de los equipos e instalaciones. |
| 5) Procesos: 140 puntos. Puntuación máxima para cada ítem: 14 puntos | Enfoque fundamentado | La organización establece indicadores y objetivos de rendimiento de sus procesos. |
| | Enfoque integrado | La organización diseña los procesos necesarios para hacer realidad su política y estrategia y gestiona estos procesos a través de sistemas normalizados de gestión u otras herramientas de gestión. |
| | Despliegue implantado | La organización revisa que el esquema de procesos implantado es eficaz para la |

| | | |
|--|--|--|
| | | consecución de la política y estrategia de la organización. |
| | Despliegue sistemático | La organización tiene procesos definidos de atención al cliente y de promoción de sus productos. |
| | Evaluación y revisión (medición) | La organización investiga las necesidades y expectativas de los grupos de interés y a partir de esta información desarrolla o mejora los productos y servicios. |
| | | La organización se asegura que sus productos se entreguen conforme a las especificaciones establecidas. |
| | Evaluación y revisión (actividades de aprendizaje) | La organización gestiona la información procedente de las sugerencias, reclamaciones y encuestas periódicas de sus clientes para incrementar sus niveles de satisfacción |
| | Evaluación y revisión (mejoras) | La organización lleva a cabo mejoras en los procesos, basándose en la información obtenida de la evaluación del rendimiento de estos y de la que procede de los grupos de interés. |
| | | La organización comunica los cambios de los procesos y se asegura que todo el personal afectado reciba la formación e información necesarias para implantarlos con éxito. |
| La organización se implica proactivamente con los clientes para conocer sus necesidades y expectativas y así poder darles respuesta. | | |
| 6) Resultados en los clientes: 200 puntos. Puntuación máxima para cada ítem: 22.22 puntos | Resultados (tendencias) | La organización dispone de las herramientas para medir la percepción general de los clientes respecto a la propia organización. |
| | Resultados (objetivos) | El nivel de ventas es el esperado por la organización. |
| | | Las acciones emprendidas por la organización son consecuencia de todas las áreas que conforman a la propia organización. |
| | Resultados (comparaciones) | La organización mide el desempeño de ventas y la satisfacción de clientes y establece nuevos objetivos tomando en cuenta el éxito del mejor en el mercado. |
| | Resultados (causas) | Los resultados que se obtienen con los clientes son consecuencia de las acciones deliberadas diseñadas por la organización. |
| | | Los clientes continúan comprando gracias a la buena calidad de los productos. |
| | | La organización tiene un área o personal dedicado, entre otras actividades, a atender las quejas, sugerencias y comentarios de los clientes. |
| | Resultados (ámbito de aplicación) | Los atributos de los productos que ofrece la organización son adecuados por el precio que se paga por ellos. |
| | | La organización dispone de indicadores para medir la fidelidad de los clientes. |

| | | |
|---|--|--|
| 7) Resultados en las personas: 90 puntos Puntuación máxima para cada ítem: 15 puntos | Resultados (tendencias) | La organización dispone de las herramientas para medir la satisfacción general de las personas que la conforman. |
| | Resultados (objetivos) | La organización dispone de un sistema de evaluación de desempeño que se aplica a todas las personas que laboran en la organización. |
| | Resultados (comparaciones) | La organización reconoce y premia a las personas que cumplen y/o superan los objetivos establecidos para su puesto. |
| | Resultados (causas) | Los resultados que ofrece el personal se derivan del conocimiento de sus actividades y responsabilidades laborales. |
| | | La organización mide continuamente el nivel de rotación de personal y se preocupa por crear puestos de trabajo duraderos. |
| Resultados (ámbito de aplicación) | La organización tiene definido un canal de comunicación formal entre la alta dirección y los puestos subordinados. | |
| 8) Resultados en la sociedad: 60 puntos Puntuación máxima para cada ítem: 12 puntos | Resultados (tendencias) | La organización ha sido reconocida en la sociedad por alguna asociación de la sociedad civil. |
| | Resultados (objetivos) | La organización se ha planteado objetivos para ser una empresa socialmente responsable |
| | Resultados (comparaciones) | La organización ha recibido certificación de empresa socialmente responsable. |
| | Resultados (causas) | La organización dispone de medidas de la percepción de la sociedad. |
| | Resultados (ámbito de aplicación) | La organización ha recibido certificaciones clave o especiales por parte de las autoridades por su desempeño frente a la responsabilidad social. |
| 9) Resultados clave: 150 puntos. Puntuación máxima para cada ítem: 25 puntos. | Resultados (tendencias) | La organización dispone de medidas de los resultados clave de su rendimiento. |
| | Resultados (objetivos) | La organización ha cumplido con los objetivos planteados desde la política y estrategia empresarial. |
| | Resultados (comparaciones) | Los socios de la organización están satisfechos con los resultados y los comparan con el éxito de otras organizaciones. |
| | Resultados (causas) | La organización dispone de indicadores que ayudan a mejorar el rendimiento económico para periodos futuros. |
| | | La organización dispone de indicadores que ayudan a mejorar la gestión de los recursos para escenarios futuros. |
| Resultados (ámbito de aplicación) | La organización dispone de indicadores que ayudan a mejorar alianzas con otros grupos de interés. | |

El modelo suma 1000 puntos, los criterios del 1 al 5, se refieren a cómo logra la empresa sus resultados y hasta qué grado se ha desplegado o implantado el enfoque a todos los niveles de la organización y en todas las áreas y actividades relevantes. Los

criterios 6 al 9 se refieren a qué ha conseguido o está logrando la empresa estudio de caso. Los criterios que aportan más al desempeño de la organización son los considerados como agentes facilitadores, los procesos, las alianzas y recursos. Y como resultados, se establecen estos efectos o consecuencias en las personas que trabajan en la empresa.

Entrevista al director general/propietario y líderes del sector calzado

Como ya se comentó, la parte cuantitativa fue complementada con una entrevista al propietario de la empresa, quien narró desde su perspectiva las prácticas que habían contribuido al éxito de la empresa (en realidad fueron varias sesiones). Asimismo, se entrevistó a representantes de la Secretaría de Economía, Delegación Guanajuato (Dirección de Promoción a la Industria), Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior (COFOCE), la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Jalisco (CICEJ) (provincia vecina), y a una empresa considerada como competencia para la organización analizada.

El objetivo de las entrevistas fue profundizar en los diagnósticos y validar la información obtenida de estos.

Resultados

Los resultados se presentan sumamente resumidos de acuerdo con el orden en que se presentaron en el método. Se excluye el análisis temático (cualitativo) desarrollado por cuestiones de espacio, aunque en la discusión se incorporan algunas inferencias provenientes de esta rama de la indagación.

Clima organizacional de la empresa

Análisis de fiabilidad para todo el instrumento

El valor de Alfa de Cronbach fue 0.97, que es muy favorable, aun tomando en cuenta que el tamaño de la muestra es de 60 casos. Las correlaciones entre ítems y variables fueron significativas.

Estadísticas para describir el clima organizacional

En la tabla 5, se muestra el comportamiento de las estadísticas descriptivas para todas las variables, recordando que la escala oscila entre 1 (muy desfavorable) y 5 (muy favorable).

Tabla 5 Estadísticos descriptivos para todas las dimensiones del clima organizacional.

| Dimensiones | Ítems | N | Media | Desviación estándar |
|--------------------------|-------|----|-------|---------------------|
| 1) Moral | 13 | 60 | 3.65 | 0.743 |
| 2) Dirección | 8 | 60 | 3.59 | 0.824 |
| 3) Innovación | 6 | 60 | 3.66 | 0.698 |
| 4) Identidad | 8 | 60 | 3.61 | 0.654 |
| 5) Comunicación | 5 | 60 | 3.46 | 0.774 |
| 6) Desempeño | 6 | 60 | 3.24 | 0.600 |
| 7) Motivación intrínseca | 8 | 60 | 3.89 | 0.594 |
| 8) Autonomía | 6 | 60 | 3.28 | 0.781 |
| 9) Satisfacción | 9 | 60 | 3.89 | 0.693 |
| 10) Liderazgo | 12 | 60 | 3.79 | 0.718 |
| 11) Visión | 9 | 60 | 4.02 | 0.600 |
| 12) Recompensas | 6 | 60 | 3.31 | 0.867 |

Como puede apreciarse, ninguna de las variables del clima organizacional tiene valores bajos (el mínimo es 3.24 de la percepción del desempeño). Si recordamos que el valor medio es de 3, podemos inferir que los empleados de la empresa tienen una visión, motivación intrínseca y satisfacción laboral considerables, además, su moral resulta media alta, al igual que la atribución del liderazgo, la identificación con la empresa y la predisposición a innovar. En definitiva, dicho clima constituye una fortaleza de la organización.

Entre las mejores prácticas que puede desarrollar una compañía están aquellas relacionadas con el factor humano. Una empresa no puede llegar al éxito si los colaboradores no trabajan en un clima laboral favorable. Este hallazgo fue corroborado en las reuniones con el propietario y lo que pudo observarse en las visitas a la compañía.

Resultados a partir del cuestionario *PDG Manufacturier-Benchmarking* del Sistema Nacional de Competitividad de la Secretaría de Economía

A partir de los resultados del diagnóstico, tanto de *PDG Manufacturier* como de Benchmarking, se identifican las siguientes categorías y las mejores prácticas para la empresa estudio de caso:⁹

- 1. Clientes y mercado.** La empresa busca constantemente comunicación con los clientes y estar al pendiente de las necesidades del mercado. Cada cliente es una fuente de información sumamente valuada. Se realizan con alta frecuencia viajes de ventas para detectar sus requerimientos y conocer sus preferencias y lo que ellos detectan de los compradores finales. Los pedidos y cambios en los productos son analizados cuidadosamente.
- 2. Producción y distribución de productos.** La calidad de materiales, de mano de obra y de procesos de fabricación es una constante para la empresa. La distribución se hace para todo el país a través de representantes de las marcas de la empresa.
- 3. Diseño de productos.** La empresa siempre ha buscado reforzar la venta de sus productos “clásicos” que han alcanzado un nivel de éxito sustancial en el mercado, logrando estandarización y calidad, pero también se ha especializado en el diseño de nuevos productos, sobre todo en calzado formativo-ortopédico, lo que aún le ha permitido mayor desarrollo. La dirección general ha sido muy insistente en que una cualidad de este tipo de calzado fabricado es que los productos son fácilmente manipulables por los ortopedistas para transformarse en zapatos correctivos-ortopédicos, especiales para cada usuario.
- 4. Mercadotecnia y ventas.** Se participa en las ferias nacionales más importantes (Salón Internacional de la Piel y el Calzado —SAPICA— en sus dos ediciones) y a nivel internacional en Las Vegas, Colombia y Alemania. Se vende directamente a través de agentes. Sin embargo, no ha habido desarrollo para el comercio electrónico.

⁹ Por cuestiones de espacio se resumen.

- 5. Facturación y servicio al cliente.** El servicio al cliente es lo más importante para la empresa y ha desarrollado una modalidad de fabricación para inventario, conocido como *make to stock* (la empresa manufactura de forma continua artículos para los cuales no hay aún una demanda explícita por parte de algún cliente). Esto para poder responder con tiempos de espera más cortos.
- 6. Desarrollo y administración de recursos humanos.** La rotación de personal es mínima, casi nula (lo que es consistente con un clima organizacional favorable). No se invierte en capacitación externa, la capacitación es interna en áreas de producción, ventas y atención al cliente.
- 7. Manejo de la tecnología y recursos de información.** Prácticamente no se han adoptado tecnologías de información completamente nuevas. Internet únicamente es usado a partir de una página web y buzones de correo electrónico para atención de los clientes y los agentes externos.
- 8. Administración de recursos materiales y financiamiento.** La empresa posee una elevada “salud financiera”, al grado de no contar con pasivos de ningún tipo. Los tiempos de pago a proveedores se cumplen cabalmente y las relaciones comerciales de toda naturaleza son sólidas y se han cultivado por décadas. La contraloría es muy estricta en el control de los índices de medición y esto permite que la dirección se percate de inmediato si existe algún desaceleramiento en los ingresos de la empresa, lo cual se enlaza con las actividades productivas.
- 9. Factores ambientales de salud y seguridad.** Estos aspectos son muy cuidados por la dirección. La empresa cuenta con la certificación PASST 3 de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, así como la certificación de empresa limpia de la PROPAEG (Procuraduría Ambiental y de Ordenamiento Territorial del Estado de Guanajuato). En definitiva, no es una organización con alto grado de riesgo laboral.
- 10. Relaciones externas.** El trabajo de proveeduría ha sido gestionado cuidadosamente desde la formación de la compañía. Algunos nuevos proveedores se han adaptado al desarrollo de modelos y a la exigencia de calidad en los materiales. Las relaciones

con la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG) y la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior de Guanajuato (COFOCE) son magníficas. La empresa asiste a la mayoría de los encuentros de negocios nacionales e internacionales del ramo. Existen también relaciones con especialistas ortopedistas para la adopción de conocimientos en el ámbito médico.

11. Mejoramiento continuo y habilidad para enfrentar el cambio. La unidad de análisis es una empresa tradicional y no ha tenido cambios sustanciales en su forma de producir, pero ha buscado el mejoramiento continuo a partir de la compra de equipo con mejor tecnología en máquinas usadas en la producción de calzado. Ciertos procesos aún mantienen su carácter artesanal.

12. Desarrollo de la visión, misión y estrategia. Lógicamente, la filosofía de la empresa la desarrolló el fundador, padre del actual director general, y éste último la formalizó a partir de los sentimientos y las emociones del primero y la transmite de manera permanente. La organización no se ha distraído de la misión original, enfocada en la fabricación de calzado formativo para los niños; lo cual ha constituido una práctica vital para la continuidad de la compañía.

Instrumento del Modelo EFQM de excelencia empresarial

La siguiente tabla (6) muestra, con base en el Modelo EFQM, la calificación de la empresa conforme a los porcentajes arrojados para cada criterio. Esta ponderación fue el resultado de aplicar un cuestionario a los cuatro directivos (ventas, recursos humanos, operaciones y dirección general). La última columna muestra la puntuación alcanzada por la organización para el Modelo EFQM.

Tabla 6 Puntuación obtenida por la empresa estudio de caso comparada con la puntuación máxima del Modelo EFQM

| Criterios EFQM | Puntuación máxima del modelo | Puntuación de la empresa | Puntuación en términos de porcentaje |
|-------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|---|
| 1.Liderazgo | 100 | 80.29 | 80.29% |
| 2.Política y estrategia | 90 | 72.50 | 80.56% |
| 3.Personas | 80 | 61.79 | 77.24% |

| | | | |
|------------------------------|------|--------|--------|
| 4.Alianzas y recursos | 90 | 82.77 | 91.97% |
| 5.Procesos | 140 | 131.08 | 93.63% |
| 6.Resultados en los clientes | 200 | 177.50 | 88.75% |
| 7.Resultados en las personas | 90 | 81 | 90.00% |
| 8.Resultados en la sociedad | 60 | 38.4 | 64.00% |
| 9.Resultados clave | 150 | 121.88 | 81.25% |
| Total | 1000 | 847.21 | 84.72% |

Para la primera parte de resultados considerando la organización interna de la empresa, el criterio con mayor ponderación fue el relativo a procesos. Esto tiene mucho sentido, si se analiza cómo la organización ofrece servicios que tienen valor para sus clientes a través de la gestión de su sistema de calidad y procesos. El segundo criterio más alto fue el correspondiente a alianzas y recursos, que es la forma en que la empresa gestiona sus recursos de una forma eficaz y eficiente. La situación resulta lógica ya que la empresa no cuenta con préstamos o pasivos que la tenga endeudada, trabajan con sus proveedores y cumple con los plazos necesarios para pagar sus insumos.

Los criterios de liderazgo (80.29%) y política estrategia (80.56%) tienen ponderaciones muy similares. El liderazgo indica cómo la conducta y actuaciones del líder y todos los demás directivos inspiran, apoyan e impulsan una cultura de calidad total. Asimismo, el criterio correspondiente a política y estrategia establece el cómo la organización formula, despliega y revisa su estrategia y la convierte en planes y acciones.

El criterio más bajo fue el correspondiente a personas, con una calificación de 77.23%, e indica cómo la organización desarrolla todo el potencial de su personal. Sin embargo, en relación con otras empresas y los estándares ideales del modelo, es alta y consistente con la evaluación del clima organizacional.

Para la segunda parte del diagnóstico correspondiente a los resultados en los diferentes aspectos (clientes, personas, sociedad y resultados claves), el criterio más alto concernió a resultados en las personas con 90%, lo cual es interesante ya que este criterio abarca qué resultados obtiene la organización en relación con la satisfacción de sus empleados. Así, podemos señalar que se encuentra presente un alto nivel de identificación, lealtad y compromiso con la organización, particularmente en el nivel gerencial.

La calificación para resultados en los clientes es de 88.75%. La empresa analizada ha insistido en que está muy comprometida con su mercado, con su imagen general y prontitud y eficacia en la respuesta hacia las ventas y al servicio post-venta (particularmente lo relativo

al tratamiento de reclamaciones en el tiempo de respuesta). Esta puntuación refleja qué resultados está obteniendo la organización con relación a la satisfacción de sus clientes.

El criterio de resultados clave alcanza un 81.25%; lo cual resulta muy positivo, ya que este analiza cuáles son los resultados de la organización en relación con los objetivos de negocio pretendidos. Se trata de un logro muy valuado por quienes en el futuro tengan un interés financiero en la compañía.

El último criterio de esta segunda parte del diagnóstico fue el de resultados en la sociedad, con 64%, y recordemos que el indicador incorpora cuáles son los resultados de la empresa a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad en la que se ubica. El criterio también abarca cuestiones como ruido, contaminación, manejo de residuos y utilización de material reciclado. La implicación activa con el entorno, la creación de centros de formación y grupos de voluntarios para causas sociales han sido prácticas que la organización ha implantado y que lo vinculan satisfactoriamente con la sociedad leonesa y del estado de Guanajuato.

Asimismo, la compañía realiza encuestas y otras medidas para obtener una visión clara de su comunidad.

Considerando la puntuación global obtenida por la empresa se puede afirmar que ésta mostró altos estándares. Su nivel de éxito, bajo los parámetros del EFQM, resulta muy satisfactorio. El Club Excelencia en Gestión¹⁰ lo reconocería con un sello “*Excellence 5 Stars*”. Esto significa que cumple con los requisitos considerados para la excelencia empresarial total. El Modelo EFQM evalúa a la empresa como un sistema.

Las recomendaciones para incrementar su calificación en este modelo y alcanzar un mayor éxito son las siguientes: trabajar más en la profesionalización de su personal de mandos medios (supervisores) y directivos. Como consecuencia de lo anterior, tendría que haber, en un largo plazo, mejores puntuaciones en los criterios de resultados en los clientes y resultados clave.

Discusión

El resultado final de la investigación fue multidimensional, ya que se efectuó un análisis de diferentes circunstancias y contextos, tomando en cuenta todos los factores que afectan a la

¹⁰ El Club Excelencia en Gestión es el capítulo español de la European Foundation for Foundation for Quality Management que evalúa a las empresas por su grado de excelencia, otorgándoles estrellas: 200 puntos, dos estrellas; 300 puntos, tres estrellas, 400 puntos, cuatro estrellas y 500 o más puntos, cinco estrellas (Club de Excelencia en Gestión, 2013).

empresa en el sector calzado, y desde distintos puntos de vista internos y externos. El método logró captar la compleja interacción de todos los elementos, dimensiones o facetas estudiadas. El estudio de caso fue mixto y los resultados y puntos que ahora se discuten son producto del análisis e integración de datos cuantitativos y cualitativos.

El diagnóstico integral de la unidad partió de tres marcos de referencia analíticos: Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM), *PDG-Manufacturier* y el de Benchmarking de Competitividad Empresarial de la Secretaría de Economía, así como de la medición del clima organizacional.

Las ventajas o beneficios de usar distintos modelos de forma integral fueron los siguientes:

a. Extensión, ya que se cuenta con la amplitud necesaria para cubrir el dictamen de prácticamente todas las áreas estratégicas de la empresa.

b. Profundidad, debido a que se evalúan los procesos en sus distintos indicadores y se detalla la información. Se identifican y evalúan prácticas generales y específicas, y se comparan con las de la competencia. Se escuchan todas las voces de participantes clave que suministran datos concretos.

c. Aplicación metódica y sistemática, ya que se recolecta información permanente y bajo sistemas altamente estructurados y probados. El ciclo que se aplicó durante el estudio (prácticamente durante un año) fue de gestión con los líderes y agentes externos para obtener información-diagnóstico-validación.

d. Marco reflexivo, puesto que el estudio de caso y los métodos usados permiten que los actores clave, entre ellos los niveles con funciones de mando responsables de la estrategia, la administración y la operación, reflexionen sobre su desempeño y el de toda la organización, lo que genera datos más significativos y reveladores. Se identifican áreas de mejora, procesos, prácticas, resultados y el papel de los individuos en el éxito empresarial.

Una primera aportación metodológica resultante de esta investigación es que se propone una vinculación entre las áreas de análisis de los diferentes modelos implementados (ver tabla 7).

Tabla 7 Correlación de áreas de estudio entre los diferentes modelos utilizados para medir las mejores prácticas

| EFQM: criterios abordados | Áreas de PDG Manufacturier con Benchmarking (SE) que convergen con EFQM | Áreas del clima organizacional que convergen con EFQM |
|----------------------------------|--|--|
| Liderazgo | (PDG) Características del propietario-dirigente: <ul style="list-style-type: none"> • Características de la dirección en todas las áreas que inciden en la administración de la empresa | Moral Autonomía Liderazgo |
| Política y estrategia | (PDG) Prácticas administrativas de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> • Clientes y mercado • Mercadotecnia y ventas • Facturación y servicio al cliente • Manejo de la tecnología y recursos de la información • Administración de recursos materiales y financiamiento (SE) Investigación y desarrollo | Dirección Innovación Visión |
| Personas | (PDG) Recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y administración de recursos humanos (SE) Recursos humanos y capacitación | Recompensas |
| Alianzas y recursos | (PDG) Características del propietario-dirigente: <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con externos • Mejoramiento continuo y habilidad para enfrentar el cambio | |
| Procesos | (PDG) Producción: <ul style="list-style-type: none"> • Producción y distribución de productos y servicios • Diseño de productos y servicios • Factores ambientales de salud y seguridad (SE) Producción y logística (SE) Dirección y soporte administrativo | Comunicación Desempeño |
| Resultados en los clientes | (SE) Comercialización y servicio a clientes | |
| Resultados en las personas | (PDG) Recursos humanos: <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y administración de recursos humanos (SE) Recursos humanos y capacitación | Identidad Motivación intrínseca Satisfacción general |
| Resultados en la sociedad | (SE) Contribución a la calidad ambiental | |
| Resultados clave | (PDG) Información general (SE) Información general (SE) Negocios | Desempeño |

En lo relativo a la clasificación que hace el Sistema de Evaluación de Indicadores de Competitividad (Benchmarking) del Gobierno Federal de México a través de la Secretaría de

Economía, con base en las fases de desarrollo, la empresa se encuentra entre la etapa III y la etapa IV (Instituto PYME, 2013). Estas etapas indican que la organización requiere mantener y profundizar en las prácticas que ha implementado, y los cambios que efectúe tienen que ser de alto impacto para mantenerse en la posición competitiva a la que ha llegado, y en la cual ha logrado la integración, como empresa líder, con sus clientes y proveedores, que también se consideran líderes en sus respectivos ámbitos.

Para el modelo EFQM, el éxito de la empresa sujeta de estudio se ha debido al claro planteamiento de qué son y cómo deben mantenerse como organización. La dirección general se ha preocupado por ser firme, constante y apegada estrictamente a todos los procesos gerenciales, administrativos y productivos que se plasman en la calidad de los productos, en el servicio de excelencia a sus clientes y en no perder la esencia del negocio y de lo que debe ser la compañía: una organización enfocada cien por ciento a la fabricación de calzado formativo para niños de alta calidad.

En lo relativo a la práctica de la competitividad, la empresa tiene identificada la amenaza que representa el calzado chino; sin embargo, esto no es tan esencial para la compañía, que ve a su producto como “fuerte”, en el sentido de que es diferente al calzado que tradicionalmente compite contra las prácticas de comercio desleal de empresas chinas.

Por la parte interna, la mayoría de los empleados, incluyendo personal operativo, sienten satisfacción y seguridad en su trabajo al pertenecer a una organización que defiende a toda costa la filosofía de su existencia. Los colaboradores, al conocer la línea de una organización de esta naturaleza, que se ha mantenido constante en su misión, sienten que el grado de incertidumbre es bajo y esto fortalece su sentido de seguridad laboral. Es muy importante establecer un sentido de pertenencia y a la vez fomentar la identidad de las personas no por el puesto que desempeñan, sino por tratarse de seres humanos (Peters y Waterman, 2004).

En lo referente al liderazgo, este es manifiesto en el director y los gerentes (3.8 en la encuesta del clima y 80.29% en el EFQM). El propietario es un hombre que mantiene un gran compromiso con su empresa y busca vigorosamente una visión clara y obligante, así como fomentar las más altas normas de rendimiento.

La rentabilidad para Collins y Porras (1995) es una condición necesaria para la existencia y un medio de alcanzar fines más importantes. En el caso objeto de estudio la rentabilidad ha llevado a la organización a mantenerse en un mercado cada vez más competido.

Y la innovación en la manufactura también ha contribuido al éxito, de hecho, un cambio importante dentro de los procesos productivos es que se adoptó el proceso de fabricación *strobel*. Este consiste en que el corte se cose a la planta textil, lo que conlleva a un ahorro tanto de materiales, como de tiempo de procesos, incluso en fracciones de tiempos de operación. Como consecuencia, disminuye el retrabajo ya que hay menos reprocesos y rechazos. Esto conduce a la producción a mayores niveles de calidad e incrementar el nivel de rentabilidad empresarial.

El instrumento del *PDG Manufacturier* aporta un análisis más profundo en temas de liderazgo, política y estrategia, de alianzas y recursos, así como de procesos, mientras que el modelo EFQM concentra, engloba e integra las áreas de medición y se pueden conocer claramente los resultados en las personas, en los clientes, en la sociedad y en los accionistas. Tanto la excelencia empresarial como la calidad tienen que ser gestionadas, ya que estas simplemente no van a suceder espontáneamente (Oakland, 2013). Este proceso tiene que involucrar a toda la organización. El Modelo EFQM es también una herramienta de conciencia empresarial y autoevaluación de la empresa, que le abre la posibilidad a los directivos para generar nuevos esfuerzos de desarrollo.

La vinculación de los resultados de los instrumentos de diagnóstico y de los modelos abordados fue interesante, y coincidieron en que tal vez la mejor práctica que ha conducido al caso analizado al éxito: un liderazgo comprometido con la vocación de la empresa y su historia, entregado al trabajo, firme pero sensible y abierto a la comunicación.

Otras prácticas que se detectaron a través de las técnicas cuantitativas y cualitativas utilizadas en este ejercicio y que se considera han aportado significativamente al éxito empresarial de la organización analizada se presentan en la figura 7.

Figura 7 Mejores prácticas empresariales identificadas en la empresa



- **El liderazgo congruente.** En el caso considerado se trata de un manejo integral de la empresa, administrándola de acuerdo con los recursos y activos, invirtiendo en ella los recursos a partir de las necesidades de administración y operación empresarial.
- **Gobierno corporativo.** Este se ejerce a partir de los controles de auditorías y de la transparencia al reportar las ganancias y mediante los informes continuos a los integrantes de la junta de gobierno. La empresa cuenta con comunicación constante entre el dueño y la administradora de las cuentas monetarias de la compañía.
- **Movilidad del personal de la empresa.** Una práctica en la organización ha sido cortar con la tendencia tradicional del sector, en donde se paga poco a la gente que no cuenta con estudios formales, que les permitan movilidad social y económica dentro del mismo sector (de acuerdo con las entrevistas de los líderes del sector).
- **Alianzas de recursos-proveedoría y con colaboradores especializados.** Esta práctica ha permitido enlazar la cadena de valor y mantener la ventaja competitiva de la empresa. Tanto en lo productivo, materias primas, como en los servicios logísticos de salida de la mercancía para la satisfacción final de los consumidores. De la misma manera con los aliados (asociaciones, gobierno, instituciones de gobierno).

- **El respeto integral hacia los procesos de producción.** Este concepto está relacionado con la calidad tanto de los procesos como de los insumos, y se ve reflejado en un producto manufacturado a partir de estándares adecuados al mercado en el que la empresa está inmersa.
- **La ética empresarial.** Se encuentra vinculada al respeto hacia la planeación estratégica (misión, visión, valores) y también al concepto de gobierno corporativo. Implica ser honestos con el personal y la sociedad en su conjunto (clientes, proveedores, autoridades).
- **La información de mercado.** Es una práctica que implica un monitoreo permanente del mercado, sus condiciones y evolución (incluyendo investigación), así como una constante comunicación con clientes y proveedores. Es la forma en que los sistemas comerciales puedan proveer a la empresa de la información de primera mano para la toma de decisiones, escuchando todas las voces para mantener la posición de mercado de la compañía.

Peters y Waterman (2004) establecen que para lograr que un cliente sea leal a la empresa, se debe considerar que la venta de los productos realmente empieza después, no antes, es decir, la importancia del servicio de posventa. A través de las entrevistas y observaciones se detectó que la organización enfatiza y promueve dicho servicio, completando el ciclo de satisfacción de los clientes.

Desde la perspectiva de las autoridades entrevistadas de los diferentes organismos y la competencia, así como a quienes se consideraron como los expertos del sector, se indican las siguientes mejores prácticas de la empresa en cuestión para alcanzar el éxito:

- **Planeación estratégica:** la empresa tiene claros sus objetivos y metas.
- **Alianzas y recursos:** integración de la cadena cuero-calzado y capacitación con base en los programas que ofrecen las instituciones relacionadas con el sector.
- **Competitividad:** eficiencia empresarial-rentabilidad.
- **Información aplicada en la empresa,** a partir de lo que el mercado marca, obtención de realimentación por parte de los clientes, así como aplicación de la inteligencia comercial y la investigación de mercados.
- **Innovación en diseños,** conforme a las tendencias de moda, vanguardia en modelos y desarrollo de productos con base a la información del mercado.

Asimismo, un área que debe fortalecer la compañía es lo que se refiere a las tecnologías de información: las formas de realizar comercio y la posición de la empresa conforme a los cambios tecnológicos que debe incorporar en ella para mantenerse competitiva.

Conforme a los resultados de las entrevistas a los organismos cúpula del sector calzado en la región, identificaron como una debilidad común de todos los fabricantes, la falta de planeación estratégica y la falta de vinculación con las instituciones que pueden brindarles capacitación formal que tanta falta les hace para ser mejores. También coincidieron en la identificación de la competencia desleal y en la fabricación de productos similares en Latinoamérica, específicamente de Brasil. Esta podría ser un área de oportunidad, ya que a lo largo de varias décadas el sector calzado no ha podido enlazar un trabajo conjunto como gremio para contrarrestar los embates del comercio globalizado a partir de compartir alianzas o recursos. La mayoría de las empresas se ha enfrascado en una política de proteccionismo, sin ver más allá, pero al encarar a la competencia unidas y posicionar a la región del Bajío Mexicano como un clúster o conglomerado vinculado a la producción de calzado de calidad, se lograrán resultados positivos y se podrá hacer frente al mercado internacional, que se torna cada vez más exigente.

Referencias

Aralucen, P. (2003). *Diseño y validación de un instrumento de medición del clima organizacional y la satisfacción laboral en una empresa avícola nacional*. Tesis de maestría no publicada, Instituto de Estudios de Posgrado en Ciencias y Humanidades, A.C., México, D.F., México.

Arredondo, M. G. (2013). *Análisis de las mejores prácticas empresariales*. Manuscrito no publicado, Universidad de Celaya, Guanajuato, México.

Ashkanasy, N. M. (2007). *Organizational Climate*. Recuperado de http://sage-reference.com/organization/Article_n355.html.

Asociación Americana de Marketing (2010). *Definition of marketing*. Recuperado de <http://www.marketingpower.com/aboutama/pages/definitionofmarketing.aspx>.

Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS) (2011). *World footwear yearbook 2011*. Recuperado de <http://ocorpoaomanifesto.files.wordpress.com/2011/09/interior-7-path.pdf>.

Association des Manufacturiers Canadiens (1993). *L'industrie manufacturière et l'environnement : Guide à l'intention des PDG pour un meilleur rendement environnemental dans la PME du secteur manufacturier*. Paris, Francia: L'Association.

Bogan, C. y English M. (1994). *Benchmarking for best practices: Winning through innovative adaptation*. New York, NY, EE.UU. McGraw-Hill.

Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (2014). *Antecedentes*. Recuperado de <http://www.ciceg.org/HISTORIA/Antecedentesdelaindustria/Antecedentesdelaindustria.html>

Club de Excelencia en Gestión (2013). *Sellos de excelencia 2013*. European Foundation for Quality Management. Recuperado de <http://www.clubexcelencia.org/sellos>.

Colín, L. (2002). *Las normas ISO 9000:2000 de sistemas de gestión de la calidad*. Recuperado de <http://www.iie.org.mx/bolISO02/tecni2.pdf>.

Collins, J. (2010). *Empresas que sobresalen, por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Collins, J. y Porras J. (1995). *Empresas que perduran: Principios exitosos de compañías triunfadoras*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Consejo Coordinador Empresarial (2011). *Código de mejores prácticas corporativas*. Recuperado de http://www.cce.org.mx/sites/default/files/CMPC2011/Gu%C3%ADa_para_la_adopci%C3%B3n_del_c%C3%B3digo.pdf.

Corma, F. (2005). *Aplicaciones prácticas del Modelo EFQM de Excelencia en PyMES*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.

D'Amato, A. y Burke, M. J. (2009). *Psychological and organizational climate research: Contrasting perspectives and research traditions* (A special issue of the European Journal of Work and Organizational Psychology). London, UK: Psychology Press.

Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D. y Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management*, 36 (1), pp. 281-348.

Ferré, J. (2002). *101 Estrategias de Negocios y de Marketing*. Bilbao, España: Ediciones Deusto Planeta de Agostini Profesional.

Fischer, L. y Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia* (3a. Ed.). México, D.F., México: Mc-Graw-Hill Interamericana.

Fong, C. (2010). *El estudio de casos en la preparación de tesis de posgrado en el ámbito de la PyME*. Recuperado de dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2712302...0.

Fong, C. y Robles, C. (2007). *La PyME en México: Situación actual y retos estratégicos*. Zapopan, Jalisco, México: Universidad de Guadalajara.

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (2013). *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, V. 2012*. Recuperado de http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/Modelo_Iberoamericano_General_V_2012.pdf.

Gobierno de la Rioja (2011). *Modelo de Excelencia EFQM*. Logroño, España: ADER Excelencia Empresarial.

Goetsch, D. L. (2009). *Quality management for organizational excellence: Introduction to total quality* (6a. Ed.). Upper Saddle River, NJ, EE. UU.: Pearson.

Harvard Business School (2006). *Cómo empezar una empresa exitosa* [Trad. de Ana García]. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Hernández Sampieri, R. (2006, septiembre). Validación de instrumentos para medir el clima organizacional. Documento presentado en el *IV Congreso de Administración México, Centroamérica y el Caribe*, Celaya, Guanajuato., México.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P., (2010). *Metodología de la investigación*, (5a. Ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Hiebeler, R., Kelly, T. B. y Kettelman, C. (1999). *Best practices: Building your business with customer-focused solutions*. New York, NY, EE. UU.: Simon & Schuster.

Higginson, D. (2008). Sharing best practices. *Franchising World*, 40(1), 96-97.

Hooley, G., Saunders, J., Piercy, N. F. y Nicoulaud, B. (2008). *Marketing strategy and competitive positioning* (4a. Ed.). Upper Saddle River, NJ, EE.UU.: Prentice-Hall.

Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) (2009). *El Mercado de calzado y marroquinería*. México, D.F., México: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México.

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C., (2009). *Mejores prácticas financieras de las empresas en México*. México D.F., México: Pricewaterhouse Coopers ITESM.

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A. C. (2011). *Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario*. Recuperado de <http://sgc.itmexicali.edu.mx/formatos/DOCUMENTOS%20EXTERNOS%20OK/NORMAS%20ISO/norma%20ISO9000.pdf>.

Instituto PYME (2013). *Sistema de evaluación de indicadores de competitividad (Benchmarking)*. México, D. F., México: Secretaría de Economía.

Johnson, C. (1997). Leveraging knowledge for operational excellence. *Journal of Knowledge Management*, 1 (1), 50-55.

Keegan, S. (2008). Market research. *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Recuperado de http://www.sage-ereference.com/research/Article_n253.html.

Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing* (12a. Ed.). México, D. F., México: Prentice Hall.

Kotler, P. y Fox, K. (1995). *Strategic marketing for educational institutions* (2a. Ed.). Englewood Cliffs, NJ, EE.UU.: Prentice-Hall.

Krugman, P. (1991). Myths and realities of U.S. competitiveness. *Science*, 254, 5033, 811-815.

Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I. y Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51 (2), 171-214.

Laboratorio de Investigación sobre el Desempeño de las empresas (LaRePe) del Instituto de Investigación sobre las PyME de la Universidad de Quebec en Trois Rivières (2010).

Lewis, D. (2011). Sustainable meaning. *ColoradoBiz*, 38 (3), C3.

López, Y. (2014). *Calzado: Identidad y desarrollo*. Recuperado de <http://www.am.com.mx/opinion/leon/defensa-ante-la-ignorancia-y-la-mala-fe-9167.html>.

Martín, M. J. (2013, marzo). *Los ocho puntos del Modelo de Excelencia Empresarial*. Revista INESEM. Recuperado de <http://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/los-8-puntos-del-modelo-de-excelencia-empresarial/>.

Martínez, A. (2007). *¿Es factible hablar de un distrito industrial de calzado en León?* Recuperado de <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/345/07AdrianaMartinez.pdf>.

Membrado, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Membrado, J. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.

Molina Sánchez, R., Julien, P. A. y Stpierre, J. (2010). *Propuesta metodológica de benchmarking en PYMES: PDG®* MANUFACTURIER*. Recuperado de http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_aal2011/cd/77c.pdf.

Munuera, J. (2010). *Casos de éxito de las empresas murcianas*. Madrid, España: ESIC Editorial.

- Oakland, J. S. (2013). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (4a. Ed.). New York, N.J., EE. UU.: Routledge.
- Oakland, J., Tanner, S. y Gadd, K. (2002). Best practice in business excellence. *Total Quality Management*, 13 (8), 1125 - 1139.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE] (2004). *Principios de gobierno corporativo de la OCDE*. Recuperado de <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>.
- Parker, C. P., Baltes, B. B., Young, S. A., Huff, J. W., Altmann, R. A., Lacost, H. A. y Roberts, J. E. (2003). Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (4), 389 – 416.
- Patterson, M., Warr, P. y West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77 (2), 193 - 216.
- Peters, T. (2011). *The little big things 163 ways to pursue excellence*. New York, NY, EE. UU.: Harper Collins Publishers.
- Peters, T. y Waterman, R. (2004). *In search of excellence*. New York, NY, EE. UU.: Harper Collins Publishers.
- Pérez, J. (s. f.). *Modelo Europeo de Excelencia Empresarial y el aseguramiento de la calidad en la industria del automóvil*. Recuperado de <http://www.valoryempresa.com/archives/EFMQautomovil.pdf>.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico, D.F., México: Compañía Editorial Continental.
- Quinn-Patton, M. (2001). Evaluation, knowledge management, best practices, and high quality lessons learned. *American Journal of Evaluation*, 22. DOI: 10.1177/109821400102200307.
- Reddin, W. J. (1985). *Efectividad gerencial*. México, D.F., México: Editorial Diana.
- Roure, J. B. y Rodríguez-Badal, M. A. (1999). *Aprendiendo de los mejores: El modelo EFQM y el proceso de autodiagnóstico en la práctica*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Trout, J. y Rivkin, S. (1996). *The new positioning: The latest on the worlds #1 business strategy*. New York, N.Y., EE. UU.: McGraw Hill.
- Valencia-Herrera, H. (2009). Mejores prácticas financieras de las empresas de México. En IMEF (Ed.). *Prácticas de gobierno corporativo* (cap. 4). México, D.F., México: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF).

Villa, G. (diciembre, 2010). Modelos de excelencia huellas indelebles. *Revista Mejores Prácticas Corporativas*, 50 - 52.

Walter, I. (2013). *Steve Jobs lecciones de liderazgo*. Barcelona, España: Editorial Debate.

APÉNDICE 1

Ítems del cuestionario de clima organizacional agrupados por variable

1) Variable: Moral

| Número de Ítem | Frase o pregunta (contenido) |
|-------------------|---|
| 1 | Mis compañeros de trabajo son mis amigos. |
| 32 | En mi trabajo hay mucho compañerismo. |
| 2 | Siempre que lo necesito mis compañeros de trabajo me brindan apoyo. |
| 39 | En el departamento donde trabajo nos mantenemos unidos. |
| 40 | La mayoría de las veces en mi departamento compartimos la información más que guardarla para nosotros. |
| 5 | En mi departamento nos mantenemos en contacto permanentemente. |
| 6 | En mi departamento nos reunimos con frecuencia para hablar tanto de asuntos de trabajo como de cuestiones personales. |
| 51 | En mi trabajo todos nos llevamos muy bien. |
| 4 | Tengo confianza en mis compañeros de trabajo. |
| 3 | En esta empresa, la mayoría de los que trabajamos en ella cooperamos y colaboramos siempre que se necesita. |
| 1 (segunda parte) | ¿Qué tanta colaboración y cooperación diría usted que hay en esta empresa? |
| 2 (segunda parte) | ¿Qué tanto considera que sus compañeros de trabajo son sus amigos? |
| 3 (segunda parte) | ¿Qué tanto le brindan apoyo sus compañeros cuando usted lo necesita? |

2) Variable: Dirección

| Número de Ítem | Frase o pregunta (contenido) |
|-------------------|---|
| 7 | Es esta empresa, yo puedo comunicarme muy fácilmente con cualquier directivo. |
| 8 | Los directivos van a todas las áreas de la empresa para ver lo que está sucediendo. |
| 9 | Los directivos tratan igual a todos los que trabajamos en esta empresa. |
| 10 | Los directivos nos ayudan siempre que lo necesitamos. |
| 33 | La Dirección siempre está dispuesta a escucharnos. |
| 41 | En esta empresa, los directivos siempre apoyan a su gente. |
| 4 (segunda parte) | ¿Qué tan abiertos para escuchar son los directivos de esta empresa? |
| 5 (segunda parte) | ¿Qué tanto apoyo siente usted de los directivos de esta empresa? |

3) Variable: Innovación

| Número de Ítem | Frase (contenido) |
|----------------|---|
| 26 | Los intentos de realizar cambios en esta empresa con frecuencia encuentran resistencia. (-) (Negativo). |
| 11 | En esta empresa continuamente adoptamos nuevos y mejores métodos para hacer el trabajo. |
| 12 | En el departamento siempre estamos pensando y ocupándonos para desarrollar nuevas ideas. |
| 34 | En el departamento todos estamos abiertos al cambio. |

| | |
|----|--|
| 35 | Mis compañeros siempre buscan nuevos métodos para realizar mejor su trabajo. |
| 43 | Constantemente estamos innovando en el departamento donde trabajo. |

4) Variable: Percepción de la empresa-Identidad-Identificación

| Número de Ítem | Frase o pregunta (contenido) |
|-------------------|---|
| 13 | Todos nos sentimos orgullosos de trabajar en esta empresa. |
| 14 | Mi familia se siente orgullosa de que yo trabaje en esta empresa. |
| 27 | Me gusta trabajar en esta empresa. |
| 36 | En esta empresa trabajo contento. |
| 44 | Si pudiera irme de esta empresa a otro trabajo igual, me iría. (-) (Negativo). |
| 52 | Trabajo en esta empresa por necesidad, más que por gusto. (-) (Negativo). |
| 6 (segunda parte) | En general, sus compañeros: ¿qué tan orgullosos se sienten de trabajar en esta empresa? |
| 7 (segunda parte) | ¿Qué tanto se preocupa esta empresa por sus trabajadores y empleados? |

5) Variable: Comunicación

| Número de Ítem | Frase o pregunta (contenido) |
|-------------------|--|
| 15 | En esta empresa mis ideas son escuchadas. |
| 16 | En esta empresa se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores y empleados. |
| 17 | En esta empresa hay buena comunicación entre todos. |
| 54 | En esta empresa contamos con la información necesaria para realizar nuestro trabajo. |
| 8 (segunda parte) | ¿Qué tan buena es la comunicación en esta empresa? |

6) Variable: Percepción del desempeño

| Número de Ítem | Frase o pregunta (contenido) |
|--------------------|---|
| 18 | En esta empresa todos tratamos de hacer bien nuestro trabajo. |
| 55 | En esta empresa todos queremos dar lo mejor de nosotros en el trabajo. |
| 31 | En esta empresa a muchos no les importa hacer bien su trabajo. (-) (Negativo). |
| 9 (segunda parte) | ¿Sus compañeros de trabajo proporcionan ideas útiles y ayuda práctica para que usted realice su trabajo lo mejor que puede? |
| 10 (segunda parte) | ¿Sus compañeros de trabajo normalmente observan lo que otros están haciendo con el fin de hacer mejor su trabajo? |
| 11 (segunda parte) | Cuando hay fallas o errores en mi área o departamento, ¿reconocen que se equivocaron? |

7) Variable: Motivación intrínseca

| Número de Ítem | Frase o pregunta (contenido) |
|----------------|--|
| 28 | En esta empresa, la mayoría de los trabajadores y empleados estamos muy comprometidos con nuestro trabajo. |
| 29 | Mi trabajo en esta empresa es muy importante. |
| 37 | Mi trabajo es rutinario y poco variado. (-) (Negativo). |
| 56 | Mi trabajo es interesante. |

| | |
|-----------------------|--|
| 57 | En esta empresa mis compañeros y yo hacemos nuestro mejor esfuerzo porque el trabajo salga bien. |
| 60 | En esta empresa mis compañeros y yo nos sentimos bien de hacer nuestro trabajo. |
| 61 | Si es necesario, no me importa quedarme más tiempo en mi trabajo fuera del horario establecido. |
| 12 (segunda parte) | ¿Qué tan motivados diría usted que están sus compañeros de trabajo? |

8) Variable: Autonomía

| Número de Ítem | Frase o pregunta (contenido) |
|-----------------------|--|
| 19 | En esta empresa tengo libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo. |
| 45 | En esta empresa todo lo que tiene que ver con mi trabajo lo tengo que consultar con mi jefe. (-) (Negativo). |
| 38 | En mi trabajo yo no puedo tomar decisiones. (-) (Negativo). |
| 53 | En esta empresa hay exceso de controles para realizar el trabajo. (-) (Negativo). |
| 30 | Mi jefe me da libertad para tomar decisiones que tienen que ver con mi trabajo. |
| 13 (segunda parte) | ¿Qué tanta libertad tiene en su trabajo para tomar decisiones? |

9) Variable: Satisfacción general (con componente de liderazgo formal)

| Número de Ítem | Frase o pregunta (contenido) |
|-----------------------|--|
| 20 | Estoy satisfecho con mi trabajo. |
| 21 | Estoy satisfecho de la relación con mi jefe. |
| 69 | Estoy satisfecho con los resultados de mi trabajo. |
| 22 | Estoy contento del apoyo que recibo de mi jefe. |
| 23 | Estoy satisfecho con el desarrollo que tengo en esta empresa. |
| 24 | Estoy satisfecho de las relaciones con mis compañeros. |
| 25 | Estoy satisfecho con la capacitación que recibo en esta empresa. |
| 14 (segunda parte) | ¿Qué tan satisfecho está usted trabajando en esta empresa? |
| 15 (segunda parte) | ¿Qué tan satisfecho está usted con su jefe? |

10) Variable: Liderazgo

| Número de Ítem | Frase o pregunta (contenido) |
|----------------|--|
| 58 | Mi jefe me informa de cuáles son mis deberes y responsabilidades. |
| 59 | Mi jefe me brinda apoyo siempre que lo necesito. |
| 46 | Mi jefe me escucha cuando necesito hablar con él. |
| 47 | Mi jefe se preocupa por el bienestar de los que trabajamos en este departamento. |
| 48 | Mi jefe reconoce cuando hago un buen trabajo. |
| 49 | Mi jefe me motiva a superarme cada día más. |
| 66 | Mi jefe es para mí un ejemplo a seguir. |
| 62 | Mi jefe no me motiva en mi trabajo. (-) (Negativo). |

| | |
|-----------------------|--|
| 67 | Mi jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo. |
| 63 | En esta empresa los jefes cuidan a su personal. |
| 16 (segunda parte) | ¿Qué tanto su jefe es realmente un buen jefe? |
| 17 (segunda parte) | ¿Qué tan apoyado se siente por su jefe? |

11) Variable: Visión

| Número de Ítem | Frase o pregunta (contenido) |
|-----------------------|---|
| 18 (segunda parte) | ¿Qué tan claros tiene los objetivos de su departamento? |
| 19 (segunda parte) | ¿En qué medida considera usted que los objetivos de su departamento son útiles y apropiados? |
| 20 (segunda parte) | ¿Qué tan de acuerdo está usted con estos objetivos de su departamento? |
| 21 (segunda parte) | ¿En qué medida piensa usted que los objetivos de su departamento son comprendidos por sus compañeros de trabajo del mismo departamento? |
| 22 (segunda parte) | ¿En qué medida considera usted que sus compañeros del departamento están de acuerdo con los objetivos? |
| 23 (segunda parte) | ¿En qué medida considera que los objetivos del departamento pueden lograrse actualmente? |
| 64 | Esta empresa tiene un objetivo y camino definido que otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo. |
| 68 | Esta empresa sabe a dónde quiere estar en el futuro. |
| 65 | Sé muy bien lo que la empresa espera de mí. |

12) Variable: Recompensas

| Número de Ítem | Frase (contenido) |
|----------------|---|
| 42 | En esta empresa me pagan un salario justo. |
| 50 | Estoy satisfecho con mi salario. |
| 70 | En esta empresa el salario que se paga es de acuerdo al trabajo que se hace. |
| 71 | Comparado con mis compañeros que realizan el mismo trabajo que yo, recibo un salario menor. (-) (Negativo). |
| 72 | Las prestaciones que se me brindan en esta organización son satisfactorias. |
| 73 | Las promociones y ascensos en mi organización se manejan de una manera justa. |