



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio planeado para
la optimización de una empresa manufacturera hacia la nueva era
del marketing**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestro en Administración

Presenta:

José Armando Rodríguez Andrade

Tutor:

Dra. María Teresa Muñoz García
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

Ciudad de México, noviembre de 2017



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Introducción	6
Capítulo 1. El método	10
1.1 El Quehacer Científico	10
1.1.1 ¿Qué es ciencia?	10
1.1.2 ¿Qué es el método científico?	11
1.1.2.1 Métodos de apoyo del método científico.....	11
1.1.2.2 Métodos auxiliares del Método Científico.....	12
1.1.3 ¿Cuál es la metodología de la Investigación?.....	13
1.1.4 Tipos de Investigación	14
1.1.4.1 Investigación básica, pura o fundamental.	14
1.1.4.2 Investigación aplicada, constructiva o utilitaria.	14
1.1.4.3 Investigación bibliográfica.....	14
1.1.4.4 Investigación de campo.	15
1.1.5 Tipo de Investigación: Mixta.....	16
1.1.6 Alcance de la investigación: Descriptivo	16
1.2 Planteamiento del problema.....	16
1.2.1 El problema.....	16
1.2.2 Preguntas de Investigación.....	18
1.2.3 Justificación	18
1.2.4 Objetivo.....	22
1.2.4.1 General	22
1.2.4.2 Específicos.....	22
1.3 Estado del Arte.....	23
1.3.1 Situación actual.....	23
1.3.2 Conceptos y definiciones	25
1.3.2.1 Desarrollo Organizacional.....	25
1.3.2.2 Planeación Estratégica	25
1.3.2.3 Capital Humano	26
1.3.2.4 Gestión del Conocimiento	26
1.3.2.5 Liderazgo	27
1.3.3 Antecedentes desarrollo y evolución del tópico de estudio.....	27

1.3.4 Tipos, clasificación y modelos.....	29
1.4 Hipótesis	34
1.4.1 Hipótesis	34
1.4.2 Variable Dependiente	34
1.4.3 Variables Independientes.....	34
1.4.4 Definición de variables.....	34
1.4.5 Operacionalidad de variables.....	36
1.5 Diseño de la Investigación	36
1.5.1 Diseño: No experimental.....	37
1.5.2 Enfoque: cuantitativa y cualitativa	37
Referencias.....	37
Capítulo 2: Un mundo itinerante.....	40
2.1. Globalización.....	42
2.1.2 Mundialización	45
2.2 Consecuencias de la Globalización	46
2.3 América Latina	51
2.3.1 Resultados de las Reformas Económicas para Latinoamérica.	55
2.3.2 México.....	57
2.4 Cultura, sociedades y organizaciones.....	61
2.4.1 Dimensión 1: Distancia del poder	63
2.4.2 Dimensión 2: Individualismo / Colectivismo	65
2.4.3 Dimensión 3: Masculinidad/Femineidad	68
2.4.4 Dimensión 4: Evasión de la Incertidumbre.....	72
2.4.5 Dimensión 5: Orientación de largo plazo	75
2.4.6 Dimensión 6: Indulgencia.....	78
2.5 ¿De qué están hechas las organizaciones?.....	82
Referencias.....	84
Capítulo 3: La Empresa, célula del sistema económico	86
3.1 Definición	86
3.2 Historicidad	87
3.3 Efectos colaterales del surgimiento de las empresas	90

3.4 Clasificación	94
3.5 Áreas Funcionales	101
Capítulo 4: El mexicano sujeto de cambio	104
4.1 Ingredientes de la sociedad mexicana	105
4.1.1 El factor indígena	105
4.1.2 El factor hispano - cristiano	106
4.1.3 Choque de dos culturas, cuna de la amalgama que es el mexicano ..	107
4.1.4 El factor anglosajón	108
4.2 Nuestra psicología creadora de nuestra identidad nacional	108
4.3 El trabajador mexicano	112
Referencias	115
Capítulo 5: La empresa manufacturera	116
5.1 Alumex	117
5.2 Encuesta de Servicio al Cliente	118
5.2.1 Mercado Nacional	122
5.2.2 Mercado de exportación	126
5.3 Modelo EFQM	131
5.3.1 Resultados	136
Referencias	141
Capítulo 6: Marketing	142
6.1 Antecedentes del Marketing	145
6.2 Evolución del Marketing	147
6.3 La nueva era del marketing	158
6.3.1 La estrategia de marketing de la nueva era	167
6.3.2 Creación de contenido en conjunto	169
6.3.3 Creación de comunidades	169
6.3.4 Creación de personajes de marca	172
6.4 La nueva era requiere de una amplitud mental sin precedentes	173
6.5 Aplicación	175
6.5.1 Creación conjunta del servicio al cliente	175
6.5.2 Comunidad de stakeholders. Creación de una red social	177

6.5.3 Alumex como una entidad social	177
6.5.3.1 Marketing a la misión	178
6.4.5 Definir los valores	179
6.4.6 Visión de sustentabilidad	180
Referencias.....	182
Capítulo 7: Estrategia de Desarrollo Organizacional en Alumex.....	187
7.1 El modelo de cambio de Kurt Lewin	188
7.2 Intervenciones en procesos humanos.....	190
7.2.1 Grupos “T”	190
7.2.2 Grupos “T” nivel operativo.....	191
7.2.3 Grupos T nivel táctico	192
7.2.4 Grupos T nivel estratégico	193
Conclusiones.....	195
Referencias.....	198
Bibliografía	199

Índice de figuras

Figura 1: Ingreso global distribuido por percentiles de la población en 2007.....	48
Figura 2: Estructura del Modelo EFQM.....	131
Figura 3: Guía del Modelo EFQM.....	134
Figura 4: Análisis FODA de Alumex.....	140
Figura 5: Sistema de confianza del consumidor (3 c´s).....	168
Figura 6: Piscinas.....	170
Figura 7: Redes.....	171
Figura 8: Centros de actividad.....	172
Figura 9: Las tres características para una buena misión.....	178
Figura 10: Modelo de cambio de Kurt Lewin o esquema de la raíz cuadrada....	188
Figura 11: Modelo de Kurt Lewin aplicado a la empresa de estudio Alumex.....	195

Índice de gráficos

Gráfico 1: Distancia del poder.....	64
Gráfico 2: Individualismo / Colectivismo.....	66
Gráfico 3: Masculinidad / Femenidad.....	69
Gráfico 4: Evasión de la Incertidumbre.....	73
Gráfico 5: Orientación a largo plazo.....	76
Gráfico 6: Indulgencia.....	79

Gráfico 7: Porcentaje al PIB Manufacturero en México.....	100
Gráfico 8: Aumento real y estimado de clientes año 2015.....	119
Gráfico 9: comportamiento del número de clientes en el tiempo.....	119
Gráfico 10: Volumen de ventas por cliente (A y B).....	120
Gráfico 11: Resultado de los apartados de la encuesta de servicio al cliente. Mercado nacional.....	125
Gráfico 12: Resultado de los apartados de la encuesta de servicio al cliente. Mercado de Exportación.....	128
Gráfico 13: Resultado del diagnóstico del modelo EFQM.....	136

Índice de tablas

Tabla 1: Clasificación de las empresas.....	95
Tabla 2: Criterios de clasificación Unión Europea.....	96
Tabla 3: Número de empresas por tamaño y personal ocupado.....	96
Tabla 4: Número de MIPyMEs por País y % en el PIB.....	97
Tabla 5: Efectos y Causas psíquicas de la identidad del mexicano.....	109
Tabla 6: Aspectos positivos y negativos del mexicano en el trabajo.....	113
Tabla 7: Resultados del diagnóstico por criterio.....	137
Tabla 8: Rasgos del consumidor actual / identidad nacional.....	162
Tabla 9: Visión de la nueva era del marketing.....	164
Tabla 10: Requisitos para el logro del modelo de Kurt Lewin.....	189
Anexos.....	208

Introducción

Desde el comienzo de la vida organizada, el cambio ha surgido como un tema fundamental para la consecución de objetivos, tanto individuales como colectivos, ya que estos tienden a evolucionar, a transformarse. Esta variable es considerada por grupos, empresas y por la sociedad en general; como la capacidad de adaptarse al contexto en el que se desenvuelve y llegar al siguiente nivel, para lograr una mejora general y eliminar las ineficiencias con las que se conviven día a día.

Todos los seres vivos han sido resultado de un largo proceso de cambio, las organizaciones no son diferentes, razón por la que el presente trabajo está enfocado al proceso de cambio, sus limitaciones y sus barreras, para que las empresas mexicanas puedan adoptar un enfoque de marketing, que las lleve a comprender a sus clientes y a utilizar esa comprensión para generar contenido que los atraiga, que les interese, que deseen y que los lleve a su consumo, e igual de importante; a su recomendación. Esto es trascendental, ya que nos enfrentamos a consumidores diferentes, a consumidores más informados y, por ende, más empoderados.

Estas cualidades surgen como resultado del periodo en el que vivimos. Un periodo que aún vive las consecuencias de la crisis, y la recesión económica que esta conlleva, incrementado el valor de la pobreza, el desempleo, la delincuencia, y la desconfianza hacia las instituciones y el estado. En adición, el cambio climático y la creciente contaminación; que no sólo afectan a las políticas nacionales, también a las empresas que se ven reguladas.

El poder económico va cambiando de manos, las naciones asiáticas experimentan un crecimiento sostenido y sus productos están presentes alrededor del globo, afectando la balanza comercial de los países occidentales y, finalmente, la tecnología ha alterado profundamente el comportamiento social y económico.

Estas transformaciones han cambiado al ciudadano, a ese bloque de construcción de la realidad social; que es a la vez empleado y consumidor. Este empleado debe ser parte de un cambio más, uno que involucre a compañeros, distribuidores y proveedores; ya que la empresa no es un ente solitario y autónomo que opera en un mundo competitivo, es parte de una red que comparte su misión, su visión y valores con compañeros leales. Este cambio estará dirigido no sólo a satisfacer al consumidor con bienes y servicios, sino en crear valor en un sentido humano, que genere confianza y afiliación, y que se interese por los problemas que vive la sociedad. Cambiar hacia la nueva era del marketing.

Las oportunidades más grandes serán para aquellas empresas que sean participantes de esta nueva era; para aquellas que no traten a las personas como simples consumidores, proveedores o colegas, sino como seres humanos; con mentes, corazones y espíritus. Aquellas que logren penetrar en la mente y corazón de sus clientes y aliados, obtendrán los enormes beneficios de clientes que se convierten en embajadores y de aliados que se convierten en amigos. Empresas que confronten los problemas del mundo, y ayuden a hacerlo un mejor lugar.

En esta tónica, la presente investigación pretende comprender, en primera instancia, cuáles son las particularidades del entorno global y nacional que afectan a los empleados y consumidores; desde un enfoque económico y cultural, porque

cuando el entorno macroeconómico cambia, a sí mismo cambia la cultura y en consecuencia la conducta del consumidor, y esta guía al cambio del marketing.

En segunda instancia analizaremos el importante rol que juegan las empresas en la psique y el comportamiento de los empleados; porque son ellos los rostros de la empresa que ofrece los bienes, y por tanto afecta directamente a los consumidores; y aún más, en la presente “ola digital”, donde un empleado molesto es también un bloguero o twitterero molesto con una audiencia, que tiene el potencial de disuadir a los consumidores de comprar en una empresa en particular.

En tercera instancia, analizaremos como estos factores han moldeado a lo largo de los años la idiosincrasia mexicana. Ya que son los mexicanos el capital humano que necesita ser guiado, motivado y creer en esta nueva del mercado. Como fruto de este capítulo conoceremos su personalidad y como está influye en su trabajo

En una cuarta instancia, necesitamos conocer a fondo la empresa, sujeto de cambio, para emitir un diagnóstico de su situación, ya que todo lo que se puede medir; se puede mejorar. Para ello utilizaremos el modelo EFQM y las encuestas de servicio al cliente, diligentemente compiladas y dispuestas para servir de medición. Una vez habiendo identificado los síntomas, procederemos a analizar la enfermedad detrás ellos, principal barrera para abordar lo que llamamos la nueva era del marketing.

En la siguiente etapa, sentaremos las bases de esta nueva era, sus características y sus efectos en la sociedad; era que es el destino de nuestro viaje,

el objetivo del proceso de cambio de la empresa manufacturera en cuestión; que nos llevara a ser protagonistas económicos y sociales.

Como parte de este proceso, en la quinta instancia, elaboraremos una estrategia, fruto de la visión de esta nueva era, para ser puesta en marcha en la empresa en cuestión, tomando en cuenta, su contexto, su realidad y sus particularidades. Estrategia que se adhiera perfectamente a las posibilidades económicas, culturales y administrativas, cual traje a la medida.

Habiendo analizado la realidad de la empresa en cuestión, y conociendo la estrategia para convertirla en una empresa de la nueva era, en una séptima instancia, utilizaremos las herramientas que nos proporciona el desarrollo organizacional, para transformar a la empresa actual en una que viva y conviva con la nueva estrategia, fruto de la nueva era del marketing; esa empresa ideal anteriormente diseñada.

Esta investigación pretende arrojar luz hacia las estrategias, métodos y herramientas que posibiliten entender los cambios necesarios y encaminarlos para conseguir un objetivo; que, en este caso en particular, nos adentre en una visión de mercado; visión que contempla los medios tradicionales del marketing y los medios digitales, para trascender en la mente y corazón de los consumidores y por tanto en la sociedad. No es un viaje sencillo estimado lector, es un viaje destinado a conocernos y a conocer el mundo que nos rodea, un mundo que cambia a cada paso del tiempo, un mundo itinerante lleno de retos y oportunidades, que ha moldeado lo que somos y en lo que nos habremos de convertir. Acompáñeme y, juntos, seamos parte del cambio.

Capítulo 1. El método

1.1 El Quehacer Científico

1.1.1 ¿Qué es ciencia?

A lo largo de los años el concepto de ciencia ha tenido diversas interpretaciones que conducen por el mismo razonamiento. Las diferencias recaen generalmente en el campo de estudio del autor, su enfoque y la utilización que requiere del concepto; según Mario Bunge citado por Jiménez (2012, p.29), la ciencia es un “conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento de los que se deducen principios y leyes generales. En su sentido más amplio se emplea para referirse al conocimiento en cualquier campo, pero que suele aplicarse sobre todo a la organización del proceso experimental verificable”

Aunque existe un consenso generalizado en el concepto de ciencia, diversos autores han aportado elementos que lo enriquecen, dando un pleno entendimiento del mismo en sus distintos campos de aplicación, ya que parte de ser un conocimiento sistematizado en cualquier campo, pero que suele aplicarse sobre todo a la organización de la experiencia sensorial verificable (Ander, p.69).

En el caso de que se quisiera lograr la unificación de estos conceptos en uno solo que valga por su entendimiento y su brevedad podríamos utilizar el concepto de Rodríguez (2015, p.12) que explica la ciencia como un conjunto de conocimientos regulados y establecidos por su verificabilidad en el amplio espectro de la actividad humana. Que parte de la definición misma de ciencia: “*scientia*, conocer” (Col del, 2007, p.18)

1.1.2 ¿Qué es el método científico?

Está basado en el método empírico: observación, experiencia y experimentación extraídas de la realidad con métodos y herramientas precisas (Bunge, 2000, p.54). Es esta precisión la que hace del método un proceso de verificación continua necesariamente específica. Al igual que con el concepto de ciencia podríamos citar a Rodríguez (2015, p.15) y definirlo como un camino ordenado para encontrar leyes que sustenten la ciencia. La ciencia necesita del apoyo de métodos, para hacer más sencilla su labor de búsqueda del conocimiento.

1.1.2.1 Métodos de apoyo del método científico.

- Deducción. Es un proceso que se sigue mediante enlaces de juicios, para llegar a conclusiones. Va de lo general a lo particular.
- Inducción. Es un proceso que se sigue, partiendo de los enlaces observables. Va de lo particular a lo general.
- Análisis. Es un proceso que hace una fragmentación de conocimientos para su interpretación.
- Síntesis. Es un proceso que aglutina las experiencias resultantes de un todo (Sampieri, Fernández & Baptista, 2010, p.548).

1.1.2.2 Métodos auxiliares del Método Científico.

- Etnográfico. Este método según Gubern (2001, p.16):

“ha sido considerado como uno de los procedimientos cualitativos de investigación más novedosos para estudiar la realidad social, es un medio para buscar un enfoque de concepción y práctica de conocimiento que busca comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de sus miembros Debemos tener en cuenta un método abierto de investigación en terreno donde caben las encuestas, las técnicas no directivas-fundamentalmente, la observación participante y las entrevistas no dirigidas”
- Estadístico. Este método está definido (Newbold, Carlson y Thorne, 2015, p.22), como un proceso de obtención, representación, simplificación, análisis, interpretación y proyección de las características, variables o valores numéricos de un estudio o de un proyecto de investigación para una mejor comprensión de la realidad y una optimización en la toma de decisiones. El Método Estadístico en las Ciencias sociales se convierte en una herramienta poderosa de precisión científica en la medida en la que se combine con los métodos cualitativos y se emplee de acuerdo a las necesidades y al sano criterio.
- Histórico. Nos permite estudiar los hechos del pasado con el fin de encontrar explicaciones causales a las manifestaciones propias de las sociedades actuales. Este tipo de investigación busca reconstruir el pasado de la manera más objetiva y exacta posible (Ander, p.125).

- Matemático. Este método tiene como finalidad describir teóricamente un objeto que existe fuera del campo de las Matemáticas. Las previsiones del tiempo y los pronósticos económicos, por ejemplo, están basados en modelos matemáticos. Su éxito o fracaso depende de la precisión con la que se construya esta representación numérica, la fidelidad con la que se concreten hechos y situaciones naturales en forma de variables relacionadas entre sí. (Newbold, Carlson y Thorne, 2015, p.105).

1.1.3 ¿Cuál es la metodología de la Investigación?

La metodología de la investigación parte sustancialmente del método científico y está íntimamente ligada a este, su objetivo no es otro que presentar un cuadro de referencia para llevar a cabo una investigación, que bien podría ser expuesto como una serie de pasos; así lo señala Balestrini (2013):

La metodología es la utilización de criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura de los fenómenos en estudio, además ayuda a establecer comportamientos concretos mediante el manejo de técnicas específicas de recolección de información. Identifica características del universo de investigación; señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. (p.140)

Siendo así, estas técnicas ordenadas y herramientas específicas, son utilizadas con el fin de extraer conocimiento científico de la realidad en cuestión. Ketner (como se citó en Ballestrini, 2013, p.153) dice que la metodología de la

investigación es un instrumento que enlaza al sujeto con el objeto de la investigación, sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico. Rodríguez (2016, p.24) nos dice que son herramientas específicas utilizadas con el único fin de extraer conocimiento científico de la realidad en cuestión.

1.1.4 Tipos de Investigación

1.1.4.1 Investigación básica, pura o fundamental.

Esta tiene como objetivo incrementar los conocimientos científicos causando así un progreso en la ciencia. A quienes realizan estas investigaciones no les interesa las consecuencias prácticas o aplicaciones de dichos conocimientos, sino que buscan desarrollar teorías basadas en leyes y principios (Gómez, 2006, pp.15-16).

1.1.4.2 Investigación aplicada, constructiva o utilitaria.

Su objetivo es, en cambio, la aplicación, uso y posibles consecuencias de los conocimientos. Si bien depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica, busca conocer para actuar, le interesa la aplicación sobre la realidad antes que el mero desarrollo de teorías generales (Gómez, 2006, pp.15-16).

1.1.4.3 Investigación bibliográfica.

Son investigaciones totalmente teóricas, retrospectivas y de desarrollo de un tema de tesis, se sustentan en el acceso, recuperación, consulta y extracción del conocimiento significativo representado en la información científica técnica, esta se emite por medio de fuentes de información (Sánchez & Ángeles, 2014, p.68)

1.1.4.4 Investigación de campo.

Modelo que permite llevar a cabo la observación, análisis y discusión de resultados de un fenómeno o hecho de estudio en el espacio físico y cultural en que ocurre. Su diseño requiere una minuciosa planeación y la prevención de las posibles contingencias, posibilita el manejo de las variables formuladas (Rojas, 2002, p.156)

Al enlistar los tipos de investigación surge la necesidad de conocer, también, el alcance que todos tienen por el hecho de estar encaminados al quehacer científico. En este contexto todos los tipos de investigación mencionados pueden implicar los siguientes tipos de alcance:

- Exploratoria: Aquella en la que no hay conocimientos previos (Sampieri, Fernández & Baptista, 2010, p. 79).
- Descriptiva: Aquella que enumera los fenómenos (Sampieri, Fernández & Baptista, 2010, p. 80).
- Explicativa: Para diseños experimentales causa-efecto. Aporta detalles precisos acerca de los procesos desarrollados (Sampieri, Fernández & Baptista, 2010, p. 83).
- Correlacional: Se miden dos o más variables implicadas en el mismo fenómeno que muestran relación (Sampieri, Fernández & Baptista, 2010, p. 81).

1.1.5 Tipo de Investigación: Mixta

El trabajo de investigación que tiene entre sus manos es de tipo mixto, ya que entrelaza la investigación bibliográfica y de campo, en el contexto de la organización; sustentando su diseño con una abundante y selectiva exploración documental del tópico de investigación y de las variables relacionadas. Se resolverá el problema de estudio, con el sustento teórico del pensamiento administrativo.

1.1.6 Alcance de la investigación: Descriptivo

Dentro de la frontera de lo estudiado, la presente investigación tiene alcance descriptivo, ya que consiste en: buscar especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice y describir tendencias de un grupo o población. Estos estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren (Bernal, 2010, pp. 110-118).

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 El problema

En pleno siglo XXI, las organizaciones que se encuentran en la cúspide de la competitividad, la excelencia y la productividad; están caracterizadas por ser altamente flexibles en sus procesos; lo que les permite innovar en métodos que las

adapten a las contingencias del mundo globalizado, están constituidas por equipos multiculturales de talento humano que genera, utiliza y comunica nuevos conocimientos, haciendo de la innovación un estandarte que se porta día con día; a su vez se comportan como entes sociales que trabajan por el bienestar del contexto en el que se desenvuelven.

De esta manera, no sólo ofertan productos y servicios para los consumidores, sino que impactan positivamente en la vida de los mismos. Para lograr este impacto, siendo sus productos consumidos, su identidad aceptada y generando confianza; las empresas se han tenido que reinventar a un enfoque de marketing. Vivir una nueva era en la que no es suficiente satisfacer necesidades sino crear valor real para la sociedad. Un enfoque que necesariamente implica un cambio de pensamiento y acción administrativa.

Las estrategias de marketing en México están caracterizadas por una carencia de planes estratégicos, sistemáticos y eficientes; pero sobre todo medibles; que desarrollen en la organización productividad e innovación, y a la vez tengan un impacto positivo en el entorno.

El talento humano que las constituye es renuente y temeroso a la transición, la falta de liderazgo impacta en el aprovechamiento de los recursos, limita la innovación y el conocimiento generado se pierde entre los recovecos de la burocracia empresarial, consiguiendo equipos desmotivados, aislados e individualistas, que ven en los agentes de cambio a un enemigo y a sus ideas como un ataque a la cultura organizacional prevaleciente; por lo que implantar una visión de mercado, sin antes cambiar esta realidad, resulta imposible.

En esta realidad empresarial, poseer el conocimiento de que algo cambiará carece de valía, eso es un hecho; debemos de ser capaces de identificarlo, medirlo y actuar en consecuencia. Para llegar a ser los protagonistas de esos cambios, debemos cambiar nosotros mismos; antes de querer cambiar el entorno. Fomentar el cambio no debe de ser un proceso aislado, debe ser parte de la identidad de la empresa; ya que aquellas que se quedan rezagadas, únicamente sobreviviendo, están condenadas a perecer.

1.2.2 Preguntas de Investigación

- 1) ¿Qué es el Desarrollo Organizacional? ¿Cuáles son las estrategias de cambio planeado que han tenido éxito? ¿Cuáles son los elementos del desarrollo organizacional que coadyuvan con las transformaciones de las empresas en transición?
- 2) ¿Qué tipo de talento humano necesita una empresa para llevar a cabo un proceso de cambio? ¿Cómo es el mexicano?
- 3) ¿En qué consiste la nueva era del marketing? ¿Cómo podemos diseñar una estrategia utilizando esta teoría?

1.2.3 Justificación

Los principios teóricos del pensamiento administrativo indican que las intervenciones de *cambio planeado* inicialmente fueron enunciadas y experimentadas por Kurt Lewin (1939) con su modelo de proceso de cambio. Posteriormente en la década de los años sesenta, con las bases de los modelos de

cambio asentadas, Lesland Bradford (1962, citado por Chiavenato, 2015, p. 256) comienza un enfoque que, considerando un desdoblamiento práctico y operacional de la teoría del comportamiento en dirección al enfoque sistémico, se convertiría en la teoría del *desarrollo organizacional*.

Esta teoría plantea un cambio estructurado con base en los individuos y su comportamiento, alineando la cultura, la conducta y los procesos hacia una nueva tendencia, implementando planes control y mejora continua; para seguir con la predisposición de la empresa a crecer y desarrollarse en función de factores endógenos y exógenos.

Para llevar a cabo estos cambios, que la empresa requiere, las estrategias son la piedra fundamental teórica de la temática, la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la modifiquen en el caso de que sea necesario, conocer los recursos que tiene la empresa y cuales debería tener (Drucker, 1954, p.134). Es también el elemento que determina las metas básicas a largo plazo, así como la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos para ver alcanzadas esas metas (Chandler, 1962).

Así la estrategia generará mayores dividendos en un proceso de cambio en el que deben de considerarse todos los recursos disponibles. Como las estrategias son la piedra fundamental teórica, el capital humano sustenta el papel de la piedra fundamental práctica. Para comprender el significado del capital humano dentro de la empresa, desde una perspectiva no sólo económica, sino de administración de recursos humanos; debemos considerar que las organizaciones cambian continuamente, no permanecen estáticas y enfrentan los retos de diversas

maneras; por tanto, cada uno de los recursos que la integran, debe moverse y ajustarse para enfrentar dichos cambios de manera exitosa y ajustarse debidamente a ellos.

Aunque el término *capital humano* existe desde mediados del siglo pasado (Schultz, 1960; Becker, 1962 y Mincer, 1958), para originar el crecimiento económico de las sociedades occidentales, es hasta ahora que se le ha dado gran fuerza, para aplicarse a organizaciones y promover el desarrollo de la empresa, a través de sus individuos.

Es a partir del capital humano que un proceso de cambio es puesto en práctica y de él depende el éxito del mismo. Para tener a este grupo de personas motivadas y trabajando para conseguir las estrategias de cambio de una empresa, se necesita de un liderazgo eficiente. Liderazgo y administración son dos conceptos que con frecuencia se confunden.

La administración está en manos de la gerencia y consiste en enfrentar complejidades (Kotter, 1990), la administración busca el orden y la congruencia por medio de la elaboración de planes formales, el desempeño de la organización y la comparación de los resultados con los planes. Por su parte, el liderazgo se refiere a enfrentar el cambio. El líder desarrolla una visión de futuro, define el rumbo a seguir, comunica esta idea a los demás, logra que se comprometan y los inspira a superar obstáculos (Chiavenato, 2015).

Las empresas necesitan de un gran número de personas que trabajen juntas y realicen diferentes actividades en varios niveles. Muchas ocupan altos cargos en la jerarquía, como presidentes, directores y gerentes, desde los cuales supervisan

el trabajo de otras personas y asumen responsabilidad por la actividad conjunta de varios individuos, lo cual necesariamente implica liderazgo, que es un factor clave en toda organización. De hecho, nunca había sido tan importante para el éxito de las organizaciones como en estos tiempos de cambios, incertidumbre, globalización y competitividad.

Este largo proceso de cambio, como podemos observar, es una constante en la empresa, y este proceso constante se llevará a cabo a lo largo de toda la vida de la misma, por lo tanto, el conocimiento generado por esta evolución debe ser capturado para que sirva de base para futuros cambios. Es aquí donde surge la necesidad de un proceso sistemático de gestión del conocimiento. La gestión del conocimiento se define como: crear, adquirir, retener, mantener, utilizar y procesar el conocimiento antiguo y nuevo ante la complejidad de los cambios del entorno para poder poner al alcance de cada empleado la información que necesita en el momento preciso para que su actividad sea eficiente (Daedamun, 2003)

La gestión del conocimiento, desde el punto de vista conceptual, ha sido definida, además, por Rodríguez (2006) como un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo organizacional y/o personal y, consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y/o el individuo. Esta pretende ser una plataforma eficiente y permanente para el desarrollo de la empresa en los procesos de cambio a lo largo de toda su vida productiva, y la lleve adoptar con eficiencia las necesidades de la nueva era.

La nueva era del *marketing*, desde la visión de Kotler & Armstrong (2013), Fischer & Espejo (2011), Barden (2016) entre otros, refleja la tendencia del mercado y los clientes a estar completamente involucrados en el proceso de diseño, comercialización y distribución de los productos, confiando en las empresas que demuestren interés en formular estrategias para mejorar el entorno y ayudar a crear un mundo mejor. Pasando de vender productos y enfocarse en las necesidades de los clientes, a hacerlo abogando al espíritu humano para ganar adeptos, todo enmarcado con un uso masivo de tecnologías de la información y sistemas digitales de comunicación.

1.2.4 Objetivo

1.2.4.1 General

Describir la instrumentación de un modelo sistemático de Desarrollo Organizacional, basado en el comportamiento, la cultura y los procesos para guiar a una empresa manufacturera, durante el proceso de cambio, hacia la nueva era del marketing.

1.2.4.2 Específicos

1. Identificar el entorno en el que el *marketing* se desenvuelve, los recursos que posee, y aquellos que debería tener, como una planeación estratégica, estableciendo metas a corto, mediano y largo plazo; así como adoptando cursos de acción para conseguirlos.

2. Analizar las causas que originan la resistencia al cambio, como la base del comportamiento organizacional, para establecer procesos que gestionen el talento y desarrollen a las personas.
3. Analizar las acciones que conllevan en la creación de capital humano, para ser implementadas dentro de un modelo holístico.
4. Diseñar un proceso sistemático de gestión del conocimiento, como una herramienta de uso cotidiano en las actividades empresariales, eficientando procesos y generando innovación.
5. Proponer un modelo de liderazgo que lleve al capital humano a alcanzar las metas propuestas y generar una actitud proactiva hacia el cambio, como base de las directrices gerenciales.

1.3 Estado del Arte

1.3.1 Situación actual

El desarrollo vertiginoso de la ciencia y la técnica obliga a la sociedad moderna a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada, fundamentalmente, por el cambio acelerado. Ello ha tenido una repercusión extraordinaria en el campo de la administración de instituciones productivas y de servicios, ya sean de carácter público o privado.

La clave del desarrollo en las organizaciones está en tener cuenta la creatividad, motivación, el compromiso de las personas que participan en ella, los procesos eficientes y la captura y utilización del conocimiento. Fundamentado en que los altos niveles de competitividad exigen nuevas formas de compromiso, de

ver los hechos, de decidir y dirigir, sentir y pensar; así como de gestionar las relaciones humanas en las organizaciones de una forma más efectiva.

Hablar de una gestión exitosa implica la evaluación de gestión que ha alcanzado objetivos, y para ello se ha valido de las herramientas que le permitieron tomar las decisiones apropiadas; donde la efectividad de una empresa estará condicionada por la eficiencia y calidad del capital humano que se desempeña. Por lo antes expuesto, es que en la actualidad los estudios del capital humano cada vez cobran mayor importancia y están encaminados a hacer más eficientes los sistemas organizativos e incrementar la calidad en los procesos.

Con una buena administración del capital humano se impulsa el rendimiento y el desarrollo del mismo; permitiendo fomentar en las personas el establecimiento de metas y objetivos que impulsen el rendimiento de la organización, y estimulen su compromiso para generar progresos en ella.

El resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de cómo se ha gestionado el capital humano en la organización, cómo están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la institución, cómo se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad y la pertenencia, por mencionar algunos de los elementos que influyen en los comportamientos humanos (Madero-Gómez & Olivas-Lujan, 2016, p.54).

De aquí la importancia de que en todo estudio de desarrollo organizacional se consideren todos aquellos aspectos a tomarse en cuenta del logro de un buen comportamiento organizacional, un liderazgo incluyente y efectivo, un sistema de

gestión del conocimiento, rápido e intuitivo; y una planeación estratégica encaminada a llevar a la empresa a su siguiente grado de evolución (Serrano & Portalanza, 2014, p. 118).

1.3.2 Conceptos y definiciones

1.3.2.1 Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planeado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo (Porras, J. & Robinson P. 1992, pp. 619-634)

1.3.2.2 Planeación Estratégica

Sallenave nos dice que la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos» (Sallenave, 2002, p. 18).

1.3.2.3 Capital Humano

En pleno siglo XXI, aún es necesario preguntarnos ¿Qué es el capital humano? ¿Son los talentos que la organización atrae y retiene? En parte sí y no. La respuesta es sí porque las personas que una organización busca y conserva son sus principales activos. Ellas poseen habilidades, competencias y conocimientos que son imprescindibles para el éxito de la organización. Sin embargo, atraer talentos a la organización y hacer que se queden es un paso necesario, pero no suficiente.

La segunda respuesta es negativa por una razón muy simple: no basta con tener talentos en la organización. Es necesario saber aplicarlos y utilizarlos de la mejor manera posible. Lo importante es ofrecer condiciones de trabajo que permitan a los talentos colaborar y contribuir eficazmente al éxito de la organización agregando valor y riqueza para los demás asociados (Chiavenato, 2009, pp.187-188)

1.3.2.4 Gestión del Conocimiento

La GC se está convirtiendo en un tema de preocupación creciente en la investigación y práctica administrativa debido a su papel en la determinación de la capacidad de innovación y en la mejora de la calidad de la vida laboral de los trabajadores del conocimiento.

La GC se refiere al manejo del conocimiento corporativo por medio de un proceso sistemático y específicamente organizado para la adquisición, organización, mantenimiento, aplicación, distribución y renovación, tanto tácita

como explícitamente del conocimiento por parte de los empleados para mejorar el rendimiento de la organización y crear valor (Davenport y Prusak, citado por Wang, M.-H., & Yang, T.-Y. 2016, p. 2).

1.3.2.5 Liderazgo

El Liderazgo goza de una conceptualización muy amplia, ya que se ha estudiado mucho acerca de la mejor forma de incidir en las personas, Edwin Fleishman se refiere al liderazgo como el proceso consistente en dirigir el comportamiento de las personas para que alcancen ciertos objetivos. En este caso, dirigir se entiende como llevar a las personas a actuar de cierta manera o a seguir un curso de acción particular (1973, p.3). Desde otro punto de vista, Samuel Certo nos dice que es un intento interpersonal de alcanzar una o varias metas por medio de la comunicación (1994, p.348)

1.3.3 Antecedentes desarrollo y evolución del tópico de estudio.

El DO tiene sus orígenes en E.U. A. e Inglaterra para después extenderse a México y Latinoamérica. Hornstein, Bunker, Gindes y Lewicki (citado por Guizar, R. 2013, p.17) sitúan los orígenes del DO en el año 1924, a partir del estudio de las investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica de Hawthorne, Chicago, de la Western Electric Company. Mejor conocido como el experimento de Hawthorne. Allí se estudiaron los efectos sobre los índices de producción mediante el empleo de modificaciones en las condiciones de trabajo. En el medio de los estudios en esta área se descubrió la influencia de los factores de comportamiento

(social, de grupo e individual); en la obtención de resultados en el trabajo organizado.

Warren Bennis (citado por Guizar, R. 2013) considera que el DO nació en 1958, con los trabajos dirigidos por los consultores Robert Blake y Herbert Shepard, en la Standard Oil Company (ESSO), en Ohio, Estados Unidos, ya que de allí surgió la idea de utilizar la metodología de los laboratorios de “adiestramiento de sensibilidad”, basada en la dinámica de grupo, o grupos T, no para favorecer el desarrollo de los individuos, sino para desarrollar la organización a través del trabajo realizado con grupos de personas pertenecientes a la misma (p.18)

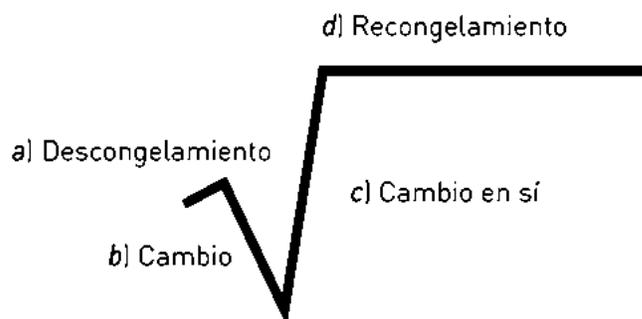
Con la capacitación de equipos de una misma organización en los laboratorios de “grupos T” de los Laboratorios Nacionales de Adiestramiento (NTL, del inglés National Training Laboratories), en Bethel, Estados Unidos, a partir de 1947 y hasta el final de esta década, el trabajo se interrumpió durante un periodo y continuó a partir de 1959, cuando se consideraba cada vez más a la organización como objetivo o cliente.

Con los trabajos de “investigación de acción” y retroinformación por medio del estudio y la investigación realizados por el Centro de Investigación de Dinámicas de Grupo (Research Center of Group Dynamics), fundado por Kurt Lewin en 1945, en el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT, del inglés Massachusetts Institute of Technology), EUA, y en el que colaboraron inicialmente Douglas Mc Gregor, Ronald Lippitt, John French, Dorwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Radke, Floyd Mann y Rensis Likert.

En 1970, con la organización como un sistema socio-técnico. En 1980 con eficiencia calidad de vida y trabajo, se visualiza el entorno organizacional. En 1990 con el *empowerment* y la reingeniería, hasta los 2000's con el aprendizaje organizacional, la economía del conocimiento, balance score card, globalización, *outsourcing*, transformación organizacional, administración del cambio, desarrollo intra-organizacional y el DO Network (Guizar, R. 2013, pp.16-21).

1.3.4 Tipos, clasificación y modelos

- Modelo de cambio de Kurt Lewin (Guizar, R. 2013, p.29).



- Modelo consultora W.J. Reddin (Guizar, R. 2013, p.30).

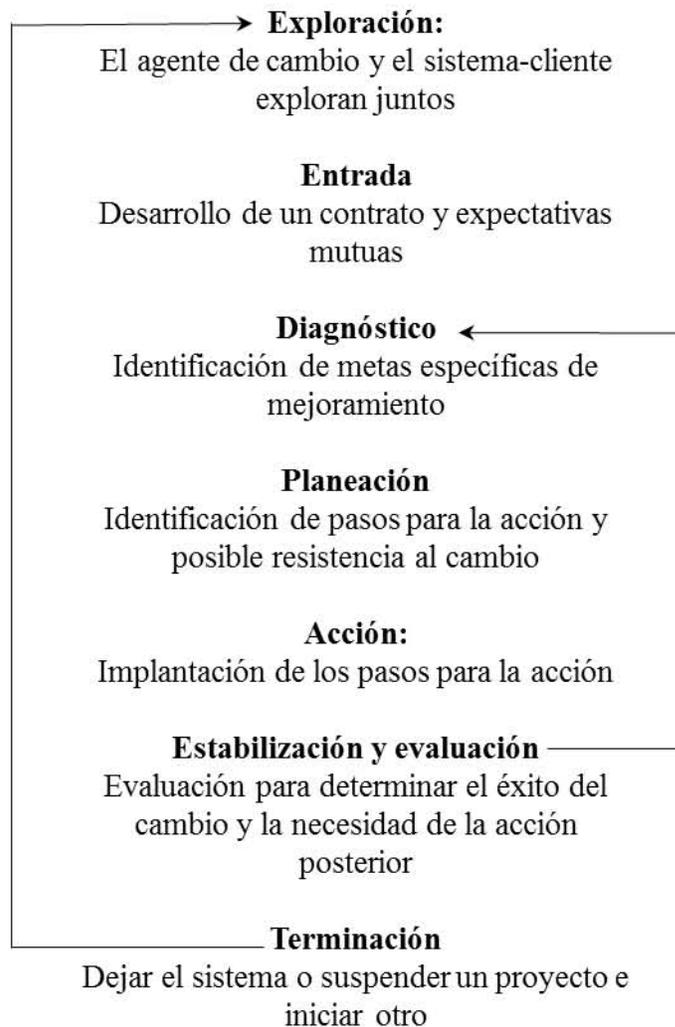
Fase	Características de la Fase
I. Descongelamiento	Todo el personal de la empresa debe participar en un proceso de des- aprendizaje que cuestiona la rigidez de las conductas e introduce el liderazgo situacional como elemento clave para dirigir la energía humana hacia resultados.
II. Reingeniería	Todo el personal de la empresa debe participar en clínicas de reingeniería de procesos, lo cual implica un cambio integral de la organización. Se deben definir metas concretas y objetivas, cuestionar los métodos de trabajo y elaborar planes de acción a corto y largo plazo. Se debe desarrollar el liderazgo situacional y habilidades esenciales de los líderes, que constituyen la base para fomentar una cultura de trabajo en equipo, y enfocar la energía hacia las metas estratégicas.
III. Aseguramiento	Se deben implantar programas de seguimiento y control a partir de un sistema de información de resultados generados por los líderes y por los equipos autónomos. Además se debe remunerar por resultados.

- Modelo de Ralph Kilman (Guizar, R. 2013, p. 31).
 1. Iniciar el programa
 2. Diagnosticar el problema
 3. Programar las rutas que se llevarán a cabo
 - 3.1 La cultural
 - 3.2 La de conformación de equipos de trabajo
 - 3.3 La de habilidades gerenciales
 - 3.4 La de correlación estrategia-estructura, ya que una se basa en la otra
 - 3.5 La de sistema de recompensas (permanencia del personal en la organización)
 4. Evidenciar las rutas indicadas en la fase anterior
 5. Evaluar los resultados obtenidos

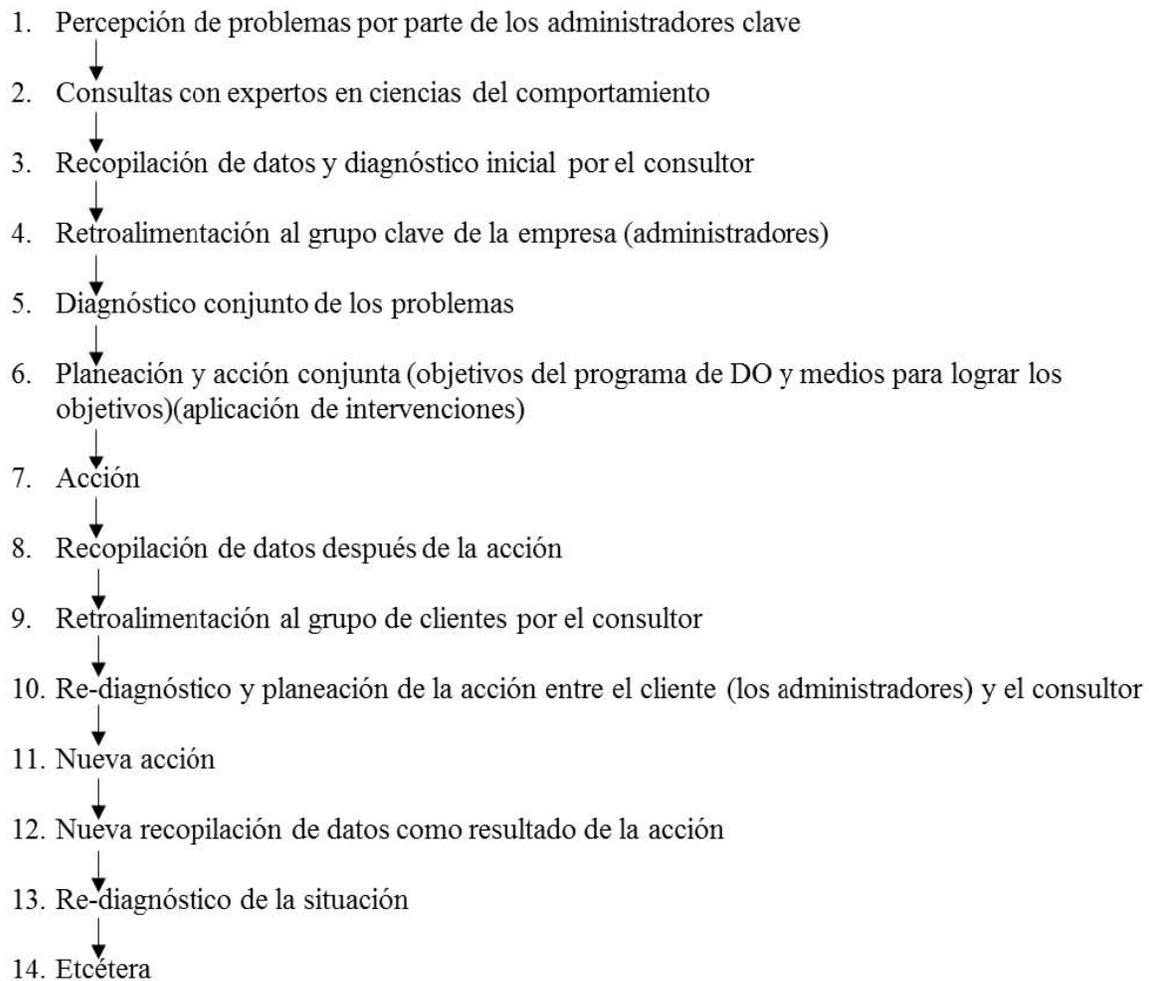
- Modelo Burke – Litwin (Guizar, R. 2013, pp. 31-32).

Se dice que el cambio de primer orden implica un cambio evolutivo y de adaptación, en el cual se cambian las características de la organización, aunque su naturaleza es la misma. Ejemplo de lo anterior sería cuando se lleva a cabo una reestructuración departamental, fusionando departamentos: se sigue produciendo el mismo artículo y no se modifica la naturaleza de la empresa. El cambio de segundo orden implica un cambio revolucionario y alterna en forma significativa a la organización. Ejemplo: modificar la misión de la empresa, lo cual conlleva el cambio radical de la vocación con la que operaba dicha empresa.

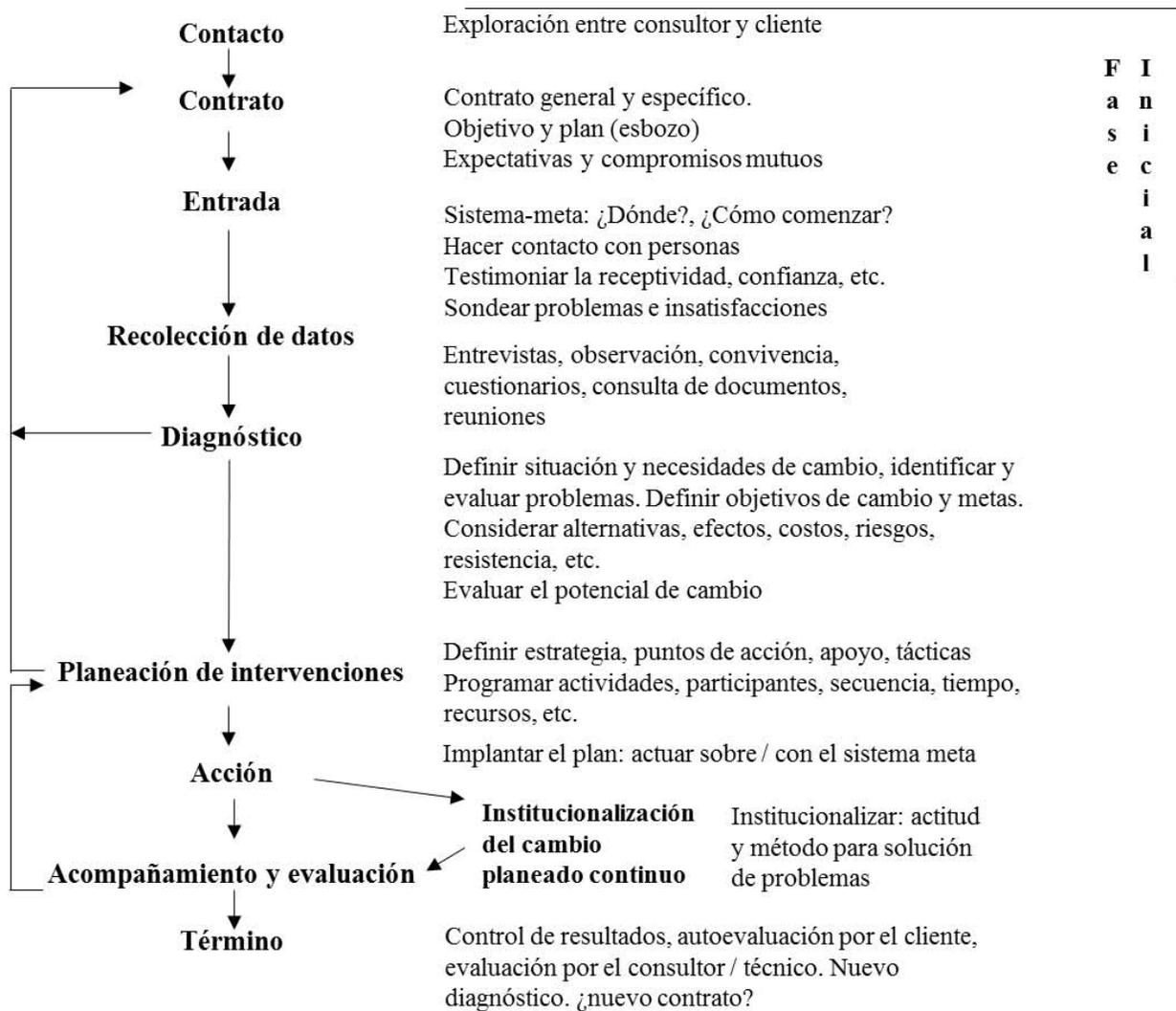
- Modelo de planeación de Lippitt, Watson y Westley (Guizar, R. 2013, p. 32).



- Modelo de investigación / acción (Guizar, R. 2013, p. 32-33).



- Modelo del cambio planeado de Faria Mello (Guizar, R. 2013, p. 34).



1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis

Si se establecen estrategias de cambio planeado, basadas en el Desarrollo Organizacional, entonces se optimizarán los recursos de una empresa manufacturera, acompañándola con la nueva era del marketing en el mundo.

1.4.2 Variable Dependiente

Modelo de gestión del cambio

1.4.3 Variables Independientes

- Mala planeación estratégica.
- Equipo de trabajo con miedo a la transición y enemigo del agente de cambio.
- Falta de detección, codificación, registro y transferencia de conocimiento.
- Liderazgo anticuado.

1.4.4 Definición de variables

Dependiente	Definición
Modelo de Gestión del Cambio	Es el paradigma que conjunta una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planeado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño del área de marketing, y por ende el de la organización,

mediante la alteración de las conductas de sus miembros (Porrás, J. & Robinson P. 1992, pp. 619-634)

Independientes	Definición
Mala Planeación Estratégica	En el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo (Sallenave, 2002, p. 18), sólo están enfocados los objetivos cortoplacistas, los que tienen un efecto inmediato en los resultados numéricos. Este enfoque, que no considera que el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, no crea valor para el futuro festejando la sobrevivencia de la empresa y no su evolución.
Equipo de trabajo con miedo a la transición y enemigo del agente de cambio	El miedo del equipo a verse lastimados por el cambio y su desinformación llevan a derrocar cualquier estrategia de cambio, y a ver a su implementador como un enemigo que busca su malestar. Esta cultura de renuencia tiene el efecto de forjar empleados asesinos de la necesaria transformación, y no convertirse en capital para la empresa, ese conocimiento y habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, que lleve al aprovechamiento al máximo del aporte humano, que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como parte del capital (Chiavenato, 2009, pp.187-188).
Falta de detección, codificación, registro y transferencia de conocimiento.	La GC se refiere al manejo del conocimiento corporativo por medio de un proceso sistemático y específicamente organizado para la adquisición, organización, mantenimiento, aplicación, distribución y renovación, tanto tácita como explícitamente del conocimiento por parte de los empleados para mejorar el rendimiento de la organización y crear valor (Davenport y Prusak, citado por Wang, M.-H., & Yang, T.-Y. 2016, p. 2), proceso que es inexistente en la empresa.
Liderazgo anticuado	El Proceso consistente en dirigir el comportamiento de las personas para que alcancen ciertos objetivos, lleva una década sin dar resultados. Los equipos están compuestos por mercenarios que persiguen fines individuales sin incluir los objetivos organizacionales. En este caso, dirigir se entiende como llevar a las personas a actuar de cierta manera o a seguir un curso de acción particular (Fleishman,

E.1994, p.348), por el simple hecho de ser miembros de la organización sin motivación, el líder no genera pasión para cumplir con la visión.

1.4.5 Operacionalidad de variables

Concepto	Operacionalidad
Gestión	Modelo EFQM (2013)
Planeación Estratégica	Modelo EFQM (2013)
Capital Humano	Modelo EFQM (2013)
Gestión del Conocimiento	Modelo EFQM (2013)
Liderazgo	Modelo EFQM (2013)

1.5 Diseño de la Investigación

Es el plan de acción y señala como vamos a probar nuestra hipótesis para decidir si es aceptable como explicación del mismo, al confirmarse o no en la realidad, también nos ayudará a evitar la influencia de otras condiciones distintas a las que queremos probar; a este plan de acción se le llama Diseño de Investigación (INITE 2005, P.151).

1.5.1 Diseño: No experimental

El presente trabajo de investigación es no experimental, ya que no pretende manipular las variables involucradas en el tópico de estudio, su pretensión únicamente es el de describir estas variables, y tratar de dilucidar los fenómenos que intervienen y los efectos que tienen.

1.5.2 Enfoque: cuantitativa y cualitativa

El tipo de la investigación es cuantitativo, ya que todas las mediciones se harán con bases numéricas y bajo indicadores de la misma índole, la herramienta que utilizaremos para la cuantificación de las variables subjetivas será la escala de Likert ampliamente utilizada para estos casos, como parte del modelo EFQM.

Así como cualitativo ya que se harán descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones. La acción indagatoria se moverá de manera dinámica en ambos sentidos; entre los hechos y su interpretación, en un proceso circular.

Referencias

Ander, E.G. (2011). *Aprende a Investigar: Nociones Básicas para la investigación social*. Córdoba, Argentina: Brujas.

APA (2010) *Manual de Publicaciones* México: Manual Moderno

Barroso, F., & Salazar, J. (2010). *Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación*. *The Anáhuac Journal Business and Economics*, 10(2), 67-96.

Bernal, C.E. (2010). *Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson

Blankenberg, D. E., Balestrini, H.U. (2010). *Science: the next frontier*, Chicago, E.U.A.: Chicago Tribune.

Bunge, M.A. (2000). *La ciencia su método y su filosofía*. Buenos Aires, Argentina: DeBolsillo.

Bunge, M.A. (2000). *La Investigación Científica*, México, D.F.: Siglo XXI Editores SA de CV.

Casado, J.O. (2011). Los "chackras" del talento. *Harvard Deusto Business Review*. 40-48.

Certo, S.A. (1994). *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Boston, U.S.A.: Allyn and Bacon.

Chiavenato, I.D. (2009). *Comportamiento Organizacional*. D.F., México: McGrawHill.

Chiavenato, I.D. (2011). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, D.F.: McGrawHill.

Collins, J.I. (1996). Una pregunta, cinco años, once empresas, *Harvard Business Review*, 39-41.

Collins, J.I. (2001). Liderazgo de nivel 5: el triunfo de la humildad y de la férrea determinación, *Harvard Business Review*. 38-47.

Drucker, P.E. (1999). La verdadera excelencia, *Harvard Business Review*. 10-18.

Ericson A., Krampe, R., & Clemens, T. (1993). The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance. *Psychological Review*. 363-406.

Ericsson, A.N., Prietula, M.I. & Cokely, E.D. (2007). La formación de un experto. *Harvard Business Review*. 1-8.

- Fleishman, E. & Hunt, J. (1973). *Twenty Years of Communication and Structure*. Illinois, U.S.A.: Southern Illinois University.
- García, F.E. (2014). *Metodología de la Investigación* México, D.F.: Limusa SA de CV.
- Goleman, D.A. (2012). Liderazgo que obtiene resultados, *Clásicos Harvard Business Review*, 1-9.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Córdoba, Argentina: Brujas
- Greene, R.O. (2006). *Las 33 estrategias de la guerra*, México, D.F.: Océano.
- Gubern, R.O. (1987). *La mirada opulenta: exploración de la iconosfera contemporánea*. Barcelona, España: Gustavo Gili.
- Guízar, R.A. (2013) *Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones*, México, D.F.: McGrawHill Interamericana.
- INITE. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Ediciones INITE
- Jiménez, F.R. (2012). *Racionalidad pacífica: Una introducción a los estudios para la paz*. Madrid, España: Dykinson.
- Madero-Gómez, S. & Olivas-Luján, M. (2016). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *Estudios Gerenciales*, Madrid, España: Elsevier.
- Moura, I., Dias, P., Dominguez, C. & Varajao, J. (2014). What team members perceive as important to achieve high performance: an exploratory case study. *Procedia Technology*. 1010-1016.
- Newbold, P.A., Carlson, W.I. y Thorne, B.E. (2015). *Estadística para Administración y Economía*. Madrid, España: Pearson.
- Porras, J. & Robinson, P. (1992). *Dynamics of planned organizational change: assessing empirical support for a theoretical model*. U.S.A.: Academy of Management Journal.
- Rodríguez, J.O. (2015). *Tratado de la Evolución Administrativa. Un enfoque Analítico*. Edo. de Méx., México: UNAM.
- Rojas, R. (2002). *Investigación social: Teoría y praxis*. D.F., México: Plaza y Valdés

R.A.E. (2015). *Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua*, D.F., México: DeAgostini.

Sallenave, J.E. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá, Colombia: Norma.

Sampieri, R.O. Fernández, C.A. Baptista, L.U. (2010). *Metodología de la Investigación*. D.F., México: McGrawHill.

Sánchez, G.E. & Dauahare, M.A. (2002). *Tesis Profesional ¡Un problema! ¡Una hipótesis! ¡una solución!* Edo.Méx., México: Ultradigital Press S.A. de C.V.

Serrano, J., & Portalanza, A. (2014). *Influencia del Liderazgo sobre el clima organizacional*. Espíritu Santo, Ecuador: UES.

Wang, M.-H., & Yang, T.-Y., (2016). *Investigating the success of knowledge management: An empirical study of small-and medium-sized enterprises*, Asia Pacific Management Review, <http://dx.doi.org/10.1016/j.apmr.2015.12.00.3>

Segunda década del siglo XXI, vivimos en una sociedad “inmediata”, comida rápida, compras en línea, empleos virtuales y una aglomeración de información que viaja sin barreras de unos a otros. Los avances tecnológicos son exponenciales, tecnología creando tecnología a un ritmo que es difícil, no sólo de medir, sino de percibir. Los individuos, las organizaciones y los mercados vivimos conectados en una interdependencia, nadie existe en un aislamiento económico o social.

Por espacio de cinco siglos el Capitalismo evolucionó de las formas más simples del mercantilismo hasta las complejas estructuras del capital financiero, los mercados globales y las empresas multinacionales que actualmente dominan la economía global. Simultáneamente con su desarrollo intensivo, que contribuyó a la revolución de las fuerzas productivas, también extendió sus dominios por toda la geografía del planeta (Delgado, 2006, p.0) sentando las bases de una nueva realidad en la que todos participamos, pero son pocos los protagonistas.

El alto grado de interdependencia entre las economías actuales refleja la evolución histórica del orden económico y político del mundo (Carbaugh, 2009, p.1). Después de la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos se incorpora a las actividades económicas de los demás países, en cambios paulatinos, marcando el inicio de un proceso de “*acción nacional, reacción global*”, después en la década de los cincuenta la formación de la Comunidad Europea (hoy Unión Europea), demuestra los alcances que pueden tener los tratados comerciales entre naciones y el alto grado de influencia de los agentes externos en la economía de un país.

La creciente importancia y consolidación de las empresas multinacionales en los sesenta, la autosuficiencia y poder del que gozaban los países miembros de la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo) en los setenta, la explosión cultural mundial de los ochenta, la crisis financiera global del 97-98, el bárbaro atentado del 11 de Septiembre, demostrando que todos compartimos un único planeta (Stiglitz, 2007, p. 5), la gran recesión del 2009 y la creación del euro en el cambio hacia el siglo XXI, han llevado a una evolución de lo que denominamos comunidad mundial; un sistema complicado de interdependencia entre las naciones, es decir: Globalización.

2.1. Globalización

Es el proceso de mayor interdependencia entre los países, las empresas y los ciudadanos. Consiste en una cada vez mayor integración de mercados de productos y servicios entre las naciones, por medio del comercio, migración e inversión extranjera, es decir, por medio de los flujos internacionales de productos y servicios, de personas y de inversión (Carbaugh, 2009, p.2), que también incluye elementos no económicos como la cultura y el entorno. Tubela y Vilaseca (2005) señalan que es un fenómeno basado en la capacidad de producción, distribución, cambio, consumo a escala mundial y en tiempo real (p.33).

El siglo XX fue la incubadora perfecta para este proceso que, si bien se venía dando desde la década de los cincuenta, tuvo un gran auge gracias a los descubrimientos científicos que dieron paso a nuevas tecnologías, especialmente las tecnologías de la información (TI). Estas permiten enormes aumentos de

potencia y reducciones de coste en toda clase de actividades de procesado de información, permiten operaciones bursátiles en tiempo real y una automatización que poco a poco va relegando la mano de obra humana, va haciendo inmediatos los cambios y obtiene respuestas inmediatas, nos ha guiado hasta ser una “aldea global” (McLuhan, M. 1960).

Este cambio globalizador dio frutos en cuanto al orden social, dando un papel igual de trascendental a la mujer y a los jóvenes en la toma de decisiones; encausando los esfuerzos humanos que se pronuncian frente a los conflictos sociopolíticos, la revitalización de los derechos humanos, los cambios en los sistemas económicos, el desarrollo sustentable, la sociedad del conocimiento, los avances en la medicina, el aumento de la esperanza de vida y todo gracias a ese frenesí de expandir el comercio en todo el ámbito mundial.

El efecto secundario de este deseo va unificando costumbres y lenguajes, creando una hermandad que trasciende fronteras, podemos consultar a voluntad la historia de nuestra especie y vivirla en propia experiencia, participar de la diversidad cultural de la amalgama de etnias presentes en el mundo, y expresar nuestra creatividad e intelecto hasta los confines más recónditos del globo, podemos ser ciudadanos del mundo.

Podemos argumentar que la globalización es el resultado del sistema económico dominante del Capitalismo y de la corriente socioeconómica del Neoliberalismo, ambos, trastocan y aceleran el ritmo de nuestra existencia, acortando el tiempo histórico. El rasgo más llamativo de la vida contemporánea parece ser el devenir de lo inmediato y de lo temporal; lo que llega rápido y dura

poco tiempo. Hace siglos transcurrían decenas o cientos de años para que la humanidad experimentara cambios significativos (Delgado,G. 2006, p.13). Hoy, nuestra generación es testigo de cambios espectaculares, con sus beneficios y bondades, como también de sus alcances destructivos.

Es tan descomunal el torrente de transformaciones y tan grande su intensidad que su existencia se torna efímera, y su trascendencia es tan corta que se convierte en fugitiva de la próxima gran transformación. “El régimen capitalista, rediseño el mapa del mundo: lo dividió en Oriente y Occidente, en Norte y Sur, fundó imperios y naciones, colonias y metrópolis. En su expansión estableció y destruyó monarquías absolutistas, concibió a la institución política por excelencia de la modernidad: El estado, e inventó la democracia” (Ianni, O. 1998, p.22).

El proceso continúa expandiéndose cual “mancha de aceite” (Smith, A. citado por Vidal, 2004, p. 135), a medida que crece la capacidad de producción lo hará el consumo y por ende el capitalismo. Su evolución generó nuevos fenómenos y procesos sociales que en el pasado alteraron la vida de millones de seres humanos, modificando la historia de continentes enteros y ciudades-estado, y en el presente imponen límites a la existencia humana en un planeta de recursos frágiles y sobre todo finitos.

En la incansable búsqueda de la ganancia y el máximo beneficio produciendo más en menos tiempo y al menor costo, el capitalismo ha impulsado, como ningún sistema productivo que lo precedió, los descubrimientos y las innovaciones tecnológicas al grado de erigir a las ideas de cambio, progreso y

evolución en el centro de la cultura de la modernidad. En nuestra época, la noción de cambio no solamente ha sido privativa de la ciencia y la tecnología.

La modernidad también incorporó este valor al campo de lo social, en donde adquirió una doble significación: la liberación del espíritu —el triunfo de la razón para los hombres de la ilustración— de los dogmas y ataduras conceptuales y religiosas imperantes bajo la Edad Media, y la liberación social, esto es, la emancipación del hombre de todo sometimiento a un poder privilegiado y absoluto (Delgado,G. 2006, p.13).

La globalización que venía adherida a la espalda del capitalismo y que poco a poco se fue filtrando en nuestra conciencia social, trajo consigo un mar de sorpresas que pocos tuvieron la capacidad de hacer notar. Aparte de aquellos con intereses espurios que se benefician con el cierre de las puertas ante los bienes producidos por los países pobres, no son pocos los que defienden la hipocresía de pretender ayudar a los países subdesarrollados obligándolos a abrir sus mercados a los bienes de los países industrializados más adelantados y al mismo tiempo protegiendo los mercados de éstos: esto hace a los ricos cada vez más ricos y a los pobres cada vez más pobres... y cada vez más enfadados.

2.1.2 Mundialización

Este concepto es muchas veces utilizado en sintonía de circunstancias con el de globalización, hasta llegar el punto de utilizarlos indistintamente. Se ha extendido el uso de la palabra "globalización", tal vez porque en inglés no es posible encontrar una expresión análoga a la "mundialización". Meza (2011, pp.35-36),

define este concepto desde dos reflexiones, más complementarias que distintas. Desde la óptica histórica como un proceso económico que consiste en la creciente integración de las distintas economías nacionales en una única economía de mercado mundial, y desde una óptica social como un intercambio generalizado entre las distintas partes del planeta.

La Mundialización surgió del análisis puramente económico; basado en los ciclos de las economías mundiales y su creciente proceso de unificación. La globalización es aún más compleja, ya que involucra la variable social de la cultura, con todas sus vertientes: el lenguaje, la ideología, las costumbres, la forma de vida, la interacción entre sus miembros, la psicología de las motivaciones, entre otras; por lo que en el presente trabajo el concepto que utilizaremos será siempre el de *Globalización* por su amplitud y flexibilidad.

2.2 Consecuencias de la Globalización

En uno de sus más recientes trabajos, titulado: *La era de los extremos. Una Historia del Mundo* el historiador inglés Eric Hobsbawm afirma que: “la destrucción del pasado, o más exactamente de los mecanismos sociales que vinculan nuestra experiencia humana contemporánea con la de generaciones pasadas, fue un rasgo característico y uno de los fenómenos más sorprendentes de finales del siglo XX y lo sigue siendo en el arranque del siglo XXI” (p.123).

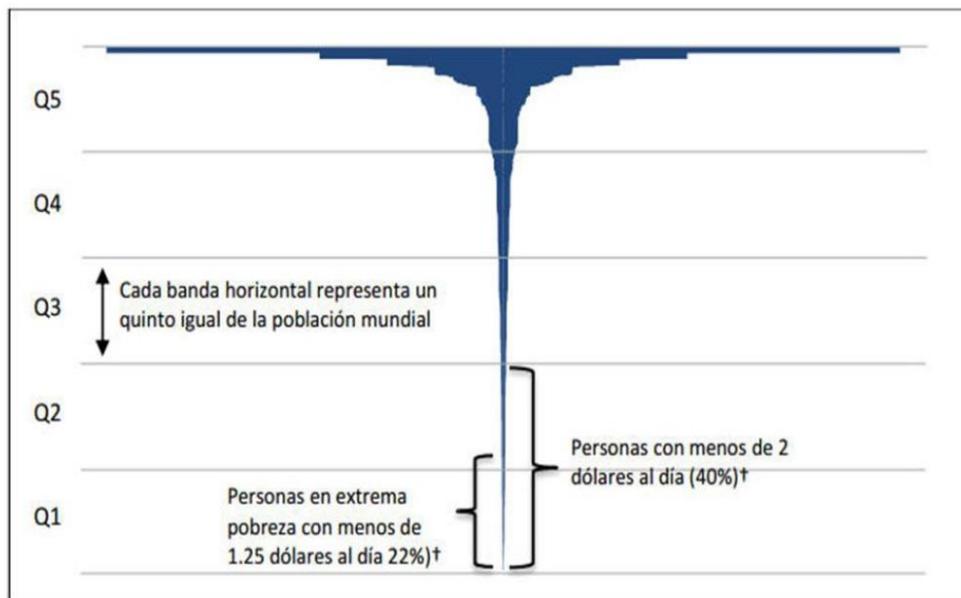
Los resultados internacionales muestran una reestructuración del capitalismo a partir de las últimas décadas del siglo XXI, consecuencia del proceso globalizador. Relevando la producción vertical de la producción, por redes de

cadenas globales que segmentan y descentralizan las actividades productivas; el desarrollo acelerado de las TIC's, ha modificado de raíz la forma de interacción entre agentes de la producción y las finanzas a nivel mundial. El poder financiero, la especulación y la incertidumbre generada, crearon crisis alrededor del mundo. Tan sólo 100 empresas transnacionales tienen el poder de determinar las reglas de intercambio comercial universal y el control de al menos 20 % de los activos totales del orbe (Pozas, 2012, pp.22-23).

La desigualdad incrementó globalmente entre los años ochenta, con índice de Gini de 65.7, (El índice de Gini mide hasta qué punto la distribución del ingreso o, en algunos casos, el gasto de consumo entre individuos u hogares dentro de una economía se aleja de una distribución perfectamente equitativa. Recibe ese nombre porque fue instruido por el italiano Corrado Gini) y el año 2002, cuando ese indicador ascendió hasta 70.7 (Cornia citado por Ortiz y Cummins, 2012, p. 21).

Este hecho está representado con la imagen de "*delta del Nilo*", en la que un "hilo" de 1,200 millones de personas vivían en extrema pobreza con 1.25 dólares al día en 2007 (22% de la población mundial), 2,200 millones con 2 dólares al día (40% de la población mundial); mientras que en la parte superior, en el delta, se concentra el 1% de la población mundial que representa a 61 millones de las personas más ricas, con ingresos que equivalen a los 3,500 millones sumados por los más pobres; el 62 % de la población mundial (Cornia citado por Ortiz y Cummins, 2012, p. 21) (Figura 1).

Figura 1. "Ingreso global distribuida por percentiles de la población en 2007 en dólares internacionales constantes PPA de 2005".



Fuente: Tomado de Ortiz y Cummins (2012, p. 22).

Los datos que presenta el Banco Mundial en su página web (2015, s/p) acerca del INB per cápita de los 10 países más desarrollados (US\$ a precios actuales), colocan a Noruega (\$ 93.820) en el primer lugar. Situada en el norte de Europa y con una población un poco mayor a 5 millones de personas, posee una economía basada en el petróleo y gas natural que se encuentran alrededor del país. Su PIB (US\$ a precios actuales) es de \$ 388.314,89 millones de dólares.

A Estados Unidos en el quinto (\$54.960), que aún es considerado el país más poderoso del mundo, es líder en ciencia y tecnología y en casi todos los campos de la investigación. Es el exportador más grande de armas y también de bienes y servicios. Tiene un PIB (US\$ a precios actuales) de \$17.946.996,00, lo que lo convierte en la economía más rica y grande del mundo; pero aunado a la

gran tasa de población e inmigración su PNB cápita se ve disminuido (Banco Mundial 2015).

Y Singapur en el sexto, la primera nación asiática del ranking (\$55.150) que forma parte de los “*Cuatro Tigres de Asia*” junto a Taiwan, Hong Kong y Corea del sur, es uno de los centros financieros más grandes del mundo. El país-isla tiene una población de 5.5 millones de personas y su PIB (US\$ a precios actuales) es de \$292.739,31 millones de dólares (Banco Mundial, 2015).

Estos datos son valiosos ya que arrojan características que pueden ser englobadas como constantes en estos países de primer mundo y que, en gran parte, son el resultado de su desarrollo. Son países de población relativamente baja, una extensión territorial pequeña y que dependen de la banca y el petróleo (exceptuando a E.U.A.). En el otro extremo tenemos a los países no industrializados, agropecuarios y en los que la desigualdad social que se vive dentro de su territorio es tan marcada que la pobreza y pobreza extrema son constantes indistintamente de la ciudad en la que se haga referencia.

Somalia la nación más pobre del mundo (\$150 – 1990) que puso fin a una dictadura de 20 años con el golpe de Estado de 1991, acarrea una profunda inestabilidad. El país está fragmentado por los conflictos de poder y territorio. Hambruna, desnutrición, falta de acceso a agua potable sumados a las sequías, la ubican en el mapa de la pobreza mundial. La esperanza de vida en Somalia es de 50,4 años, y ha sido declarada la hambruna entre su población por las Naciones Unidas (Informe Mundial, 2014).

República Centroafricana es la segunda nación con menos recursos (\$320) con problemas de seguridad, una profunda crisis estructural y varios años de mal gobierno, han estado acabando con la nación desde hace más de 40 años. La situación de seguridad grave obstaculiza la entrega de ayuda humanitaria y los combatientes de rebeldes al gobierno intimidan y acosan a periodistas, y activistas de la sociedad civil. Las confrontaciones rebeldes por lograr una inclusión política que iniciaron en el 2013, han ocasionado que el número de desplazamientos internos se sitúe en 400.000 (Informe Mundial, 2014).

Estas naciones africanas están marcadas por el desorden social ocasionado por la falta de recursos, la corrupción, las enfermedades y las sequías. Las diferencias y los problemas más graves han aumentado en los últimos cincuenta años, ¿consecuencias del proceso globalizador?, teniendo en cuenta que desde la antigüedad África, la cuna de la humanidad, ha vivido por procesos abominables de esclavismo, guerras civiles y escasez de recursos; es difícil dilucidarlo. Pero de algo podemos estar seguros, las diferencias entre las naciones son cada vez más amplias, pocos se benefician de muchos.

Según datos de un nuevo informe publicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2014), la brecha entre ricos y pobres llegó a su punto máximo en 30 años, en la mayoría de los países que forman parte de la OCDE. El 10% de los ciudadanos más ricos tiene ingresos 9.5 veces superiores al 10% más pobre, mientras en la década de 1980 la diferencia era de 7 a 1. Los únicos dos países del grupo que disminuyeron la desigualdad en 30 años fueron Grecia y Turquía. Según información publicada previamente en el mismo año, Chile

se mantiene como el país más desigual del grupo, seguido muy cerca por México (BBC Mundo, 2014, sp).

Joseph Stiglitz, premio nobel de economía en el 2001, expone en su: “*El malestar de la Globalización*”, que las mediocres políticas económicas que el FMI (Fondo Monetario Internacional) propone a naciones desarrolladas y subdesarrolladas sin distinción, aumentan aún más la desigualdad, en la que únicamente se benefician las naciones industrializadas a expensas de las débiles (p.4). Estas, como resultado de esa finalidad de estandarización que persigue la globalización

2.3 América Latina

Durante la década de 1970, el deterioro económico de los países latinoamericanos, ocasionado por el agotamiento del modelo de *sustitución de importaciones*, se agravó después de 1973 como consecuencia de la crisis mundial del petróleo, lo que dio origen a un largo periodo de recesión (Delgado, 2006, pp.360-361). Las consecuencias del aumento en los precios del petróleo no afectaron en la misma forma, ni en igual medida, a todos los países latinoamericanos, sino en función de su condición de productores o importadores del energético.

Tanto México, Venezuela y Ecuador; países productores, se vieron beneficiados directamente de la situación al ver aumentado su ingreso de divisas, los llamados petrodólares. Los que vieron su economía mermada, los importadores; entre los que se encontraban la mayor parte de los países de la región, no sólo

sufrieron el impacto del alza en los precios del petróleo padecieron las consecuencias de la reducción del comercio mundial por la caída en la demanda de sus productos de exportación, productos incluidos en la teoría de la *ventaja comparativa* de David Ricardo (Czinkota, Ronkainen & Moffet, 2007, p.153).

En ambos casos los países buscarían una solución para esta situación, encontrándola en el endeudamiento externo. Para los años 80's aparecieron los primeros signos de una nueva inestabilidad económica en los países latinoamericanos, la cual se prolongó durante gran parte de la década causando un notable retroceso en el crecimiento económico, al grado incluso de presentar números rojos, este intervalo de tiempo es denominado por los economistas *década de la pérdida* (Samuelson, P. & Nordhaus, W, 2010, p.275).

Las economías continuaron en declive alcanzando el punto más grave en 1982, durante el año de la llamada *crisis de la deuda*, cuando México se declaró en moratoria de pagos involuntaria, y con él; resto de los países latinoamericanos, reconociendo su incapacidad para hacer frente a los pagos de amortizaciones e intereses generados por su deuda externa, lo cual resultó en un círculo vicioso de obtener capital extranjero para el pago de esta deuda.

Para 1978 y 1982, la deuda externa de América Latina se duplicó y pasó de los 274 mil millones de dólares en ese último año, a más de 360 mil millones en 1985 (Skidmore, T. & Smith, P, 1996, p.71). Esto resulta de singular gravedad si se toma en cuenta que la cifra de la deuda externa representaba en 1985 casi la mitad del Producto Interno Bruto (PIB) y más de dos veces y medio el valor de sus exportaciones.

Más de 200 mil millones de dólares fueron transferidos por las naciones latinoamericanas a sus pares industrializadas, desde 1982 hasta 1989, llegando en 1990, cuando se habían concedido más préstamos para cubrir el pago de los intereses, al total de la deuda latinoamericana de 417,500 millones de dólares (FMI, s/n).

Los países que mayormente vivieron este proceso de endeudamiento continuo fueron Brasil con 104 (millones de dólares), México con 96, Argentina con 50, y Venezuela con 36. Las consecuencias económicas fueron que durante esta década la región entro en una fase de *semi-estancamiento*, al presentar un desarrollo en la producción global de solamente el 1.3% anual. En algunos países la caída del PIB fue muy impresionante. Economías relativamente solventes, como las de Argentina y Venezuela, tuvieron una caída acumulada cercana al 25% entre 1981 y 1989, y en México el PIB mostró en promedio un decrecimiento en el sexenio 1982-1988 (Delgado, G. 2006, p.361).

Socialmente, hubo un crecimiento significativo del desempleo tanto abierto como encubierto, los salarios vieron disminuidos su poder adquisitivo, la pobreza aumento dando como resultado un incremento de la inseguridad que generó desconfianza entre los inversores, produciéndose una importante fuga de capitales que acentuó la crisis. A finales de la década, alrededor del 44% de la población latinoamericana (183 millones de personas) tenía ingresos por debajo de la línea de pobreza, es decir, un 37% de las familias eran pobres y 17% de las mismas se encontraban en condiciones de indigencia (Tokman, V, 1995, p.218)

En cuanto a la educación, una de las aristas más importantes para el crecimiento y desarrollo de las naciones, sufre las consecuencias negativas de la globalización, datos de Naciones Unidas (2015) sobre el rubro de alfabetización nos dice que existen 123 millones de jóvenes que todavía no saben leer o escribir.

Dirigentes políticos y gobernantes de la región debieran reparar en el empobrecimiento como efecto de la globalización, Ezcurra y Rodríguez-Pose (2013), han encontrado una asociación positiva entre el grado de apertura económica y la magnitud de las disparidades regionales dentro de cada país; aquellos países que tienen un mayor grado de integración económica con el resto del mundo reflejan niveles de mayor desigualdad regional (p. 100). Esto es relevante en la medida de que las economías emergentes tienen un alto potencial de crecimiento y el impacto de la globalización resulta notable en los países de bajos y medianos ingresos, como los que conforman América Latina.

Las respuestas frente a la crisis de la deuda se basaron, principalmente, en políticas de ajuste, es decir, medidas radicales, llamadas “de choque”, que tomaron diferentes nombres y características en cada país. La renegociación de la deuda externa se convirtió en tema prioritario para los gobiernos latinoamericanos, llegando a acuerdos con las autoridades internacionales —el gobierno estadounidense, los banqueros privados, y especialmente el FMI— que planteaban la posibilidad de reducir los montos de la deuda, a cambio, de imponer estrictas condiciones a los países deudores; obligándolos a emprender profundas reformas económicas.

2.3.1 Resultados de las Reformas Económicas para Latinoamérica.

En casi todos los casos, y como recomendación de los acreedores, tales reformas incluyeron la apertura de las economías al libre mercado y a la inversión extranjera, la reducción del papel del gobierno en la economía, el impulso a nuevas exportaciones, y la toma de medidas urgentes contra la inflación. Este conjunto de recomendaciones debía ser aplicado mediante una política de ajustes estructurales, lo que significó el abandono de las estrategias proteccionistas características del modelo de industrialización sostenido hasta entonces en América Latina. En la práctica aquellos “ajustes”, que correspondían a las directrices del “neoliberalismo”, significaron un enorme sacrificio para las poblaciones latinoamericanas y, de manera particular, para los sectores marginados.

La austeridad fiscal, la privatización y la liberalización de los mercados fueron los tres pilares aconsejados por el Consenso de Washington (FMI) durante los años ochenta y noventa (Stiglitz, J, 2001, p. 6). Estas políticas económicas fueron diseñadas para responder a problemas muy reales de América Latina, y parecían inteligentemente planteadas.

En los años ochenta los Gobiernos de los países latinoamericanos habían tenido a menudo grandes déficits. Las pérdidas en las ineficientes empresas públicas contribuyeron a ello. Aisladas de la competencia gracias a medidas proteccionistas, las empresas privadas ineficientes, forzaron a los consumidores a pagar precios elevados por los productos y servicios. La política monetaria laxa hizo que la inflación se descontrolara.

Los países no pueden mantener déficits abultados y el crecimiento sostenido no es posible con hiperinflación. Se necesita algún grado de disciplina fiscal. La mayoría de los países mejorarían si los gobiernos se concentraran más en proveer servicios públicos esenciales que en administrar empresas que funcionarían mejor en el sector privado, y por eso la privatización no carecía de sentido (Stiglitz, J, 2001, p. 6). Cuando la liberalización comercial (la reducción de aranceles y la eliminación de otras trabas proteccionistas) se hace bien y al ritmo adecuado, de modo que se creen nuevos empleos a medida que se destruyen los empleos ineficientes, se pueden lograr significativas ganancias de eficiencia.

Stiglitz señala que el problema radica en que muchas de esas políticas se transformaron en fines en sí mismas, más que en medios para un crecimiento equitativo y sostenible; dejando de lado el objetivo principal para el que fueron concebidas. Así, las políticas fueron llevadas demasiado lejos y demasiado rápido, y excluyeron otras políticas que eran necesarias (2001, p.7).

Los resultados han sido muy diferentes a los buscados. La austeridad fiscal exagerada, bajo circunstancias inadecuadas, puede inducir recesiones, y los altos tipos de interés; ahogar a los empresarios incipientes. El FMI propició enérgicamente la privatización y la liberalización, a un ritmo que a menudo impuso costes apreciables sobre países que no estaban en condiciones de afrontarlos.

Este proceso de cambio económico es un vital ejemplo para el trabajo que tiene entre sus manos, ya que los resultados de toda transformación, sea social o económica, no sólo son apreciados en el corto plazo, sus consecuencias se insertan en diversas vertientes y a diferente profundidad. En el momento de analizar

una situación debemos tener en cuenta su historicidad específica y las características contemporáneas, igual de particulares, que la afectan.

La historia de un ente (nación, organización o individuo), se puede comparar con el curso de un río. Cada pequeño movimiento en un punto dado de un río está en realidad determinado por la caída del agua y por sus remolinos más arriba; pero también está determinado por las piedras y los hoyos del manto, justo en el momento en el que está siendo analizado. Es por ello que una vez conociendo las consecuencias globales y regionales, es necesario un análisis más específico de nuestra nación.

2.3.2 México

Merino y Vargas (2013) apuntan que, en la realidad Latinoamericana, el alcance de la globalización tiene resultados coherentes con la situación internacional: “tanto en términos de volumen y diversificación, no es homogénea”. Mientras que, con base en los aspectos comerciales y financieros, señalan a dos tipos de economías: primero las que estarán bajo la influencia de Estados Unidos en las próximas décadas y las que decidieron globalizar, mediante relaciones con países distintos de los Estados Unidos. En el primer rubro están: la mayoría de los países de América Central, las economías más grandes del Caribe y México. En el segundo: Brasil, Argentina, Chile y Perú (p. 431).

México, para los mexicanos, es un país lastimado por los conflictos sociales ocasionados por las desigualdades económicas y culturales; las diferencia en las oportunidades que vivimos, se van alejando cada vez más de la homogeneidad

derivada de la capacidad de sus miembros. No somos libres. Esta libertad en la cual todos y cada uno podríamos desarrollar nuestras capacidades inherentes, está condicionada por el medio social en el que intentamos desarrollarnos y por el contexto económico general de nuestro país.

Es una visión muy distinta a la que presenta el *análisis de la competitividad* de la Secretaría de Economía (2011) que pondera: “*México décimo cuarta economía más grande del mundo*” y con base en un estudio de la Universidad de Harvard, en el año 2020 estará en la posición 10, por encima de países como Canadá, Rusia y Corea del Sur (p. 2).

Por otro lado, en el comunicado de prensa del Consejo Nacional de la Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) con fecha del 23 de Julio del 2015, se señala que el porcentaje de pobreza entre el año 2012 y 2014 subió de 45.5 a 46.2 (CONEVAL, 2015, p. 1). Una de las veinte economías más poderosas del mundo, donde casi la mitad de su población (55.3 millones de personas), se encuentra en situación de pobreza, es difícil de creer. ¿Son entonces las proyecciones de la Secretaría de Economía, falaces? No necesariamente.

México, está caracterizado por una situación de desigualdad social muy marcada, que ha existido desde el tiempo de la conquista, y de la cual aún no nos hemos podido librar. La minoría de México, la clase alta; es cada vez más alta, y cada vez se va apartando más de la clase media, clase media que parece condenada a perecer. La clase media en México se encuentra ante un punto de inflexión para el futuro, encontrar el camino que la lleve a la élite económica de la

clase alta, o ser arrastrado, por la inflación, la inseguridad financiera y el difícil acceso a la educación superior, hacia la clase baja. México se está polarizando.

De acuerdo con información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), –publicada, entre otros medios, por El Economista: América, el 12 de junio de 2013–, durante la década transcurrida entre los años 2000 y 2010 la clase media pasó del 35.2 al 39.2 por ciento de la población total del país, siendo que hace 13 años ésta habitaba en el 38.4 por ciento de los hogares y en el 2010 en el 42.4 por ciento de éstos. Estos datos parecen echar por tierra la última afirmación, pero analicémoslos un poco.

En primer término, 2.5 por ciento de los hogares son de clase alta, viviendo en ellos el 1.7 por ciento de la población del país, mientras que, en el otro lado del espectro social, se tiene al 55.1 por ciento de los hogares donde desarrolla su vida el 59.1 por ciento de la población mexicana. Presentado así resalta el hecho de que la diferencia entre la llamada clase media y las clases menos favorecidas es de casi 20 puntos porcentuales (42.4 % ~ 59.1%), lo cual sitúa a México más como un país de clase baja que de media.

Segundo, cuando se habla de un crecimiento de la clase media, como se hace en el estudio presentado por el INEGI (2013), este parece incompleto toda vez que no se hace un comparativo en cuanto al movimiento de las otras dos clases sociales, la baja y la alta; de manera que permitiera saber si el aumento en la concentración de la riqueza ha provocado que un segmento de la población que antes era considerada clase alta ahora sea media, o si la que antes era media ahora

sea baja, y viceversa. Si fuera el caso, el crecimiento de la clase media, y el de la baja; no sería un avance sino un retroceso.

Si consideramos que en el mundo la tendencia observada en las últimas décadas en cuanto a una altísima concentración de la riqueza en poco menos del 2% de la población total, se ha visto traducida no sólo en una reducción de la clase media, sino en un menor nivel de vida tanto para ésta como para la clase baja. En este sentido México no es la excepción, además de que la situación se agrava al considerar problemas de inseguridad y violencia que sumados a los de desempleo y educación colocan a la población en un escenario de mayor vulnerabilidad.

Es entonces correcto hablar de un crecimiento económico para el país, pero no de un desarrollo económico. El crecimiento económico es el cambio continuo de la producción agregada a través del tiempo (Blanchard & Pérez, 2000, p.17), mientras que el desarrollo económico es el aumento persistente del bienestar de una población (Salguero, 2006, p.2). Teóricamente sin crecimiento económico no hay desarrollo económico y viceversa, pero hemos vivido la excepción, los ingresos de la clase alta son cada vez más altos, haciendo que este incremento no se traduzca en el bienestar de la inmensa mayoría de la población.

Los efectos de la política económica, surgida del FMI, sin vocación nacional (neoliberalismo es interés del capital transnacional) ha tenido serias repercusiones negativas en la capacidad competitiva de la planta productiva; débil formación de capital intelectual, lenta actualización de competencias en personas y organizaciones, con significativa notoriedad en el renglón de la estructura tecnológica del país, tal realidad conlleva desarrollo desigual de los sectores

productivos y de la regiones. Es el contexto en el que se desenvuelven las empresas y sus miembros y que incide directamente en el clima y la cultura organizacional.

2.4 Cultura, sociedades y organizaciones.

Geert Hofstede (1980) ha definido cultura como "la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo o categoría de personas de otros" (p.1). Para el año de 1980 publicó su libro "Consecuencias de la cultura: las diferencias internacionales en los valores relacionados con el trabajo" dedicado al estudio de la cultura a nivel nacional, en el que los valores juegan un papel importante. Su principal aportación fue el de discernir 6 dimensiones que especifican los problemas básicos a los que las diferentes sociedades se ven acaecidas, y sus características soluciones.

Para lograr una óptima representación de la situación de las naciones, de acuerdo a las dimensiones de Hofstede recurrimos a la comparación. Para este trabajo en particular seleccionamos a México, por ser la realidad en la que se desenvuelve el fenómeno, Brasil y China; miembros del BRICS, término acuñado que hace referencia a las economías más dinámicas de los mercados emergentes, que son Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica, y que nace de un análisis financiero y de inversión publicado en el año 2001 por Jim O'Neil miembro del Banco de Inversiones Goldman Sachs (Almaraz, 2015, p.2).

Son economías de crecimiento acelerado que las podría colocar en un futuro próximo como economías competitivas en el mercado global y colocarse a la par

de las hegemonías mundiales. Brasil es un país que ha tratado de construir bloques económicos en la región como lo es el UNASUR, con una base tan sólida como la Unión Europea, ha logrado abatir la inflación, mantiene elevadas tasas de interés, posee ingreso abundante de financiamiento externo, una valorización de la moneda y un incremento de sus exportaciones.

China, por su parte, es un país complejo desde la perspectiva de su estructura política, pero ha venido dando forma a una economía orientada al capitalismo, superando las restricciones del estado y optando por las condiciones del mercado; haciendo una economía mixta. Sigue gobernada por el modelo socialista, pero desde hace tres décadas, ha venido haciendo un conjunto de reformas que la colocan como la segunda economía más grande del mundo, que se prevé supere a los E.U.A. en el 2040 (Almaraz, 2015, p.2).

Además, seleccionamos a Alemania, miembro del G7, la locomotora financiera de la Eurozona que encontró la fórmula para el crecimiento y desarrollo económico, llamado el milagro de la posguerra, superó los shocks petroleros de los 70 y 80, el golpe de la reunificación en los 90, la recesión mundial de 2008-2009 y la actual crisis de la eurozona.

Hoy se encuentra entre los tres primeros exportadores del mundo, tiene el crecimiento per cápita más alto del mundo desarrollado y un desempleo del 6,9%, a una distancia sideral de la media de la eurozona (11,7%). De acuerdo al profesor Reint Gropp, presidente del Instituto Hall para la Investigación Económica (IWH) de Alemania, el modelo germano se diferencia claramente del anglosajón de Estados Unidos y del Reino Unido. Es un sistema basado en la cooperación y el consenso

más que en la competencia, y abarca al conjunto del entramado socioeconómico, desde el sistema financiero al industrial o al estado (BBC, 2014, sp).

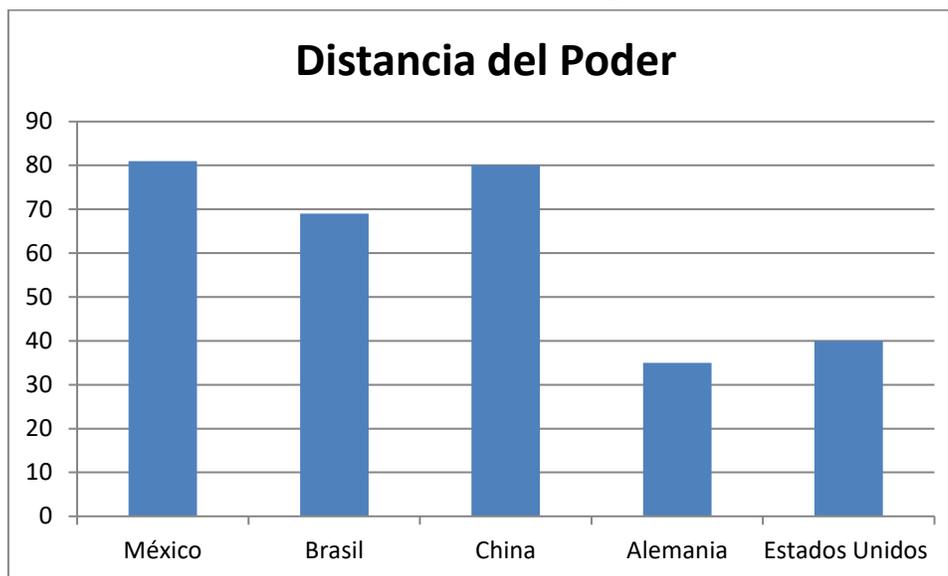
Por último, hemos seleccionado a E.U.A. como otro punto de comparación, no sólo por la hegemonía política y económica que aún posee, sino por la relación de dependencia que vive nuestro país hacia sus actividades financieras, las relaciones comerciales que hemos contraído y el grado de penetración que ha tenido su cultura dentro de la nuestra.

2.4.1 Dimensión 1: Distancia del poder

La primera dimensión titulada: índice de distancia del poder nos habla del grado en el que los miembros menos poderosos de una sociedad aceptan su situación y esperan que el poder se distribuya inequitativamente. Es decir, es el grado de comodidad hacia su situación de minusvalía. La cuestión fundamental es cómo una sociedad se ocupa de las desigualdades entre las personas.

En las sociedades que presentan un alto grado de distancia del poder, la gente acepta el orden jerárquico, en el que todo el mundo tiene un lugar y que no necesita más justificación, está consciente de la situación y la acepta. En las sociedades con escasa distancia del poder, la gente se esfuerza para igualar la distribución del poder y demanda una justificación de las desigualdades del mismo (Hofstede, 2016, sp).

Gráfico 1: Distancia del poder



Fuente: Tomado de Hofstede (2016, sp)

Con una puntuación de 81, México es un país cuya sociedad es considerada como jerárquica, al igual que la de China y en menor medida la brasileña. La gente acepta el orden de valor social que desempeñan, y lo consideran justificado. Se tiene un respeto malsano hacia el poder.

La jerarquía en una sociedad es vista como un reflejo de sus desigualdades, la centralización es popular y en las organizaciones los subordinados esperan que se les diga que hacer, el jefe ideal es un autócrata benévolo, y se siguen firmemente las instrucciones al pie de la letra, eliminando la importante virtud de la creatividad (Hofstede, 2016, sp). Se siente admiración hacia los miembros que se encuentran en la cúspide y se tiende a la imitación.

Alemania, al igual que Estados Unidos, posee una sociedad descentralizada con el apoyo de una clase media muy fuerte, por lo que no es de sorprender que sean de los países con una distancia del poder más baja (Hofstede, 2016, sp). Sus

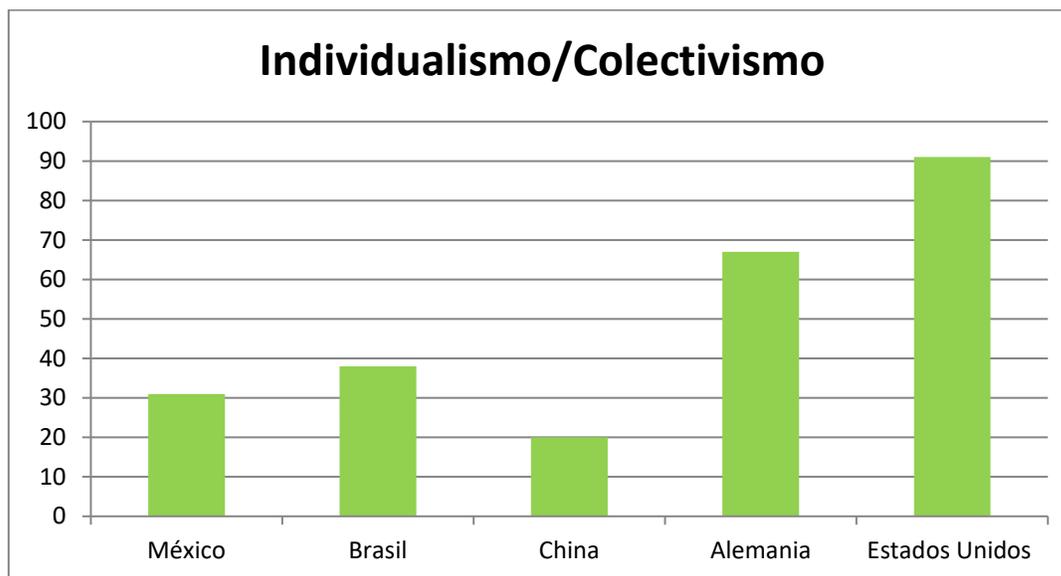
miembros no aceptan la desigualdad y si se presenta viven combatiéndola. En las organizaciones, los derechos de las determinaciones conjuntas son muy extensivos y tienen que ser tomados en cuenta por la gerencia. Sobresale un estilo de comunicación proactivo, y el encuentro directo y participativo es común. Los líderes que tienen el control tienen que demostrar experiencia y cualidades, de lo contrario no son aceptados. No conciben la autoridad sin el poder.

2.4.2 Dimensión 2: Individualismo / Colectivismo

La segunda dimensión, llamada individualismo contra colectivismo, remarca la diferencia cultural en la que las personas se centran únicamente en ellas mismas y en su círculo familiar más cercano, o por lo contrario tienen una preferencia por un marco más unido con la sociedad, en la que los individuos se preocupan por el entorno y las personas que se desenvuelven en él.

La cuestión fundamental abordada por esta dimensión es el grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros. Tiene que ver con el hecho popular de si la imagen de sí mismo se define en términos de "yo" o "nosotros". En las sociedades individualistas gente se supone que cuidar de sí mismos y sólo sus familiares directos. En las sociedades colectivistas las personas pertenecen a los grupos que se ocupan de ellos, a cambio de lealtad. (Hofstede, 2016, sp). Una sociedad que marca alto en esta escala es considerada como individualista y un marcador bajo se considera colectivista.

Gráfico 2: Individualismo / Colectivismo



Fuente: Tomado de Hofstede (2016, sp)

México, con una puntuación de 30, se considera una sociedad colectivista. Esto se manifiesta en un compromiso a largo plazo como miembro de un grupo, ya sea su familia, la familia ampliada, o las relaciones extendidas que genera el trabajo, la iglesia, la escuela, entre otros. La lealtad en una cultura colectivista es de suma importancia, superando las demás normas y reglamentos de la sociedad. La sociedad fomenta las relaciones fuertes donde cada uno asume la responsabilidad de los demás miembros de su grupo.

En las sociedades colectivistas una ofensa conduce a la vergüenza, y el ofensor ha de permanecer escondido para no dar la cara, las relaciones entre empleador y empleado se perciben en términos morales (como un vínculo familiar), la contratación y las decisiones de promoción tienen muy cuenta al empleado como parte de los grupos internos (informales), la gestión es la gestión de los grupos

(Hofstede, 2016, sp). Como observamos en el gráfico 2 Brasil no dista mucho de la realidad mexicana.

China es una sociedad altamente colectivista, donde las personas actúan de acuerdo a los intereses del grupo, dejando de lado los intereses propios. En esta sociedad los miembros están fuertemente unidos, es una posible consecuencia del socialismo por el que ha optado su gobierno; pero también por la historia de su cultura, de gran lealtad y responsabilidad. Las relaciones personales prevalecen sobre la tarea, no se presentan leales a la organización en sí, sino a los miembros de la organización; suelen mostrarse hostiles frente a los grupos externos (Hofstede, 2016, sp).

Alemania y E.U.A. son de las sociedades más individualistas que existen. Alemania está caracterizada por la unión de las pequeñas familias, dejando de lado a tíos, primos y abuelos. Existe una gran devoción a la auto-actualización y a la autonomía a muy temprana edad. La lealtad está basada en las preferencias personales que dependen del tiempo y la realidad en la que se viva. En las relaciones entre jefe y empleado, la comunicación es informal y directa; “la verdad, aunque esta sea dolorosa” es una de sus premisas.

E.U.A. es posiblemente la sociedad más individualista del mundo, y unida a una gran distancia del poder; refleja la convicción que se tiene acerca de los derechos iguales para todos. Es común que en las organizaciones los gerentes se acerquen a sus subordinados para ganar en su experiencia e ideas. La comunicación es altamente informal y en los dos canales, se comparten los datos y generalmente no se busca a la gerencia por ayuda o soporte. Los individuos y las

familias no tienen expectativas de participar con otras familias o miembros, es difícil que se alcancen profundas relaciones de amistad.

Los estadounidenses están acostumbrados a hacer negocios o interactuar con las personas, aunque no las conozcan bien. En consecuencia, los estadounidenses no son tímidos al momento de acercarse a sus contrapartes potenciales con el fin de obtener o buscar información. En el mundo de los negocios, los empleados deben ser autosuficientes y con iniciativa propia. También, dentro del mundo laboral vemos que la contratación, la promoción y las decisiones se basan en el mérito o evidencia de lo que uno ha hecho o puede hacer (Hofstede, 2016, sp).

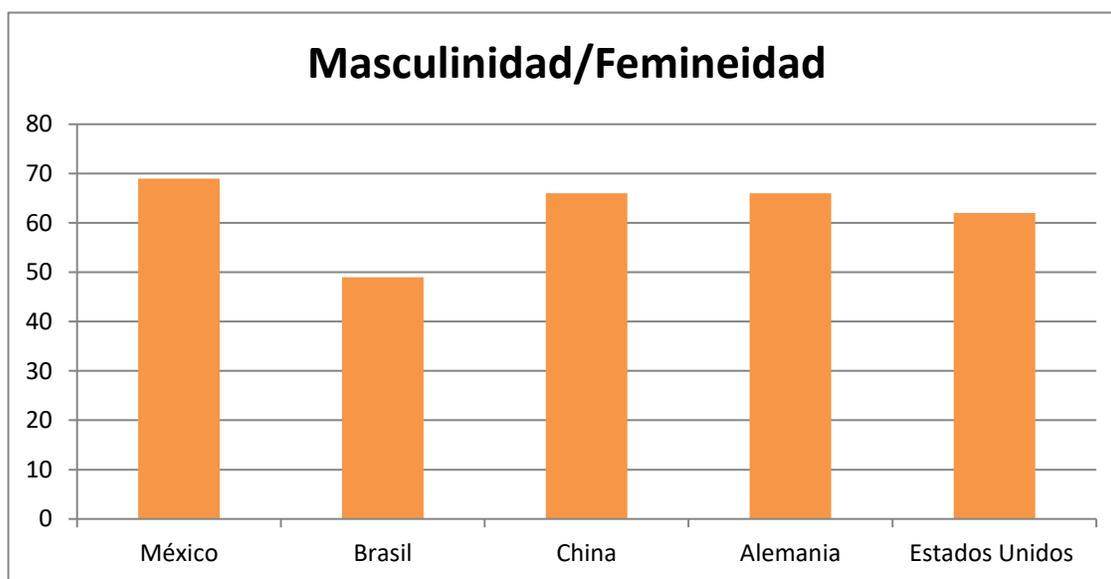
2.4.3 Dimensión 3: Masculinidad/Femineidad

En la tercera dimensión tenemos a los valores que son considerados masculinos (la competencia, el rendimiento y el éxito es alcanzado por quien es mejor en el campo). Es difícil dilucidar en qué momento se entra en el fenómeno cultural que conocemos como *machismo*, el cual consiste básicamente en el énfasis o exageración de las características masculinas y la creencia en la superioridad del hombre (Giraldo, 1972, p.3). Esta dimensión no es excluyente del género, una sociedad enteramente formada por mujeres bien podría marcar alto en esta puntuación. Una nación con puntaje alto es considerada muy masculina.

Una puntuación baja; femenina, en la dimensión significa que los valores dominantes en la sociedad son cuidar a los demás y esforzarse por lograr una mayor calidad de vida. Una sociedad femenina es aquella en la que la calidad de

vida es el signo del éxito y sobresalir de la multitud no es admirable. La cuestión fundamental aquí es lo que motiva a la gente, queriendo ser el mejor (masculino) o querer lo que uno hace (femenino) (Hofsede, 1980, p.37).

Gráfico 3: Masculinidad / Femeinidad



Fuente: Tomado de Hofsede (2016, sp)

Brasil, con un puntaje de 49, está bastante balanceado; su sociedad ha logrado un equilibrio entre los valores femeninos y masculinos. En el caso de México, con 69, es una sociedad masculina. En los países con sociedades masculinas se “vive para trabajar”, se espera que los gerentes sean decisivos y firmes; el énfasis está en la competencia y el rendimiento y los conflictos se resuelven “luchando”. En el particular caso de México, se da que el alto grado de masculinidad, está ligado a un alto grado de machismo; situación que no ocurre en todas las sociedades como veremos más adelante.

Es evidente, en la sociedad mexicana, la fuerza de la figura materna, que en muchas ocasiones realiza por sí misma los dos roles, paterno y materno, con el desequilibrio que esto conlleva. Propiciado por la propia madre, dentro del ambiente familiar, coexisten la admiración por lo "masculino" y el desprecio por lo "femenino", la sumisión hacia la autoridad paterna (aunque no exista) y una fuerte valoración de la virginidad en las mujeres (O, 1985, p.1)

Estas dos características del macho mexicano, su neurosis y su veneración por la figura materna lo hacen un portador de dos personalidades: una real (apenas visible) y otra ficticia, que usa para ocultar a la sociedad y para ocultarse a sí mismo la primera, la cual está formada por sentimientos profundos de minusvalía, auto-desconfianza, temor a los demás e hipersensibilidad.

Es por eso que en las organizaciones mexicanas el machismo da paso a la desigualdad de género, las mujeres son menos promocionadas, sus sueldos son de 15 a 20% más bajos, y las gerentes mujeres generan descontento e incomodidad en sus subordinados masculinos (OIT, 2015, sp), cada vez que una mujer es ascendida provoca altibajos en el clima organizacional.

China es también una sociedad masculina. La necesidad por alcanzar el éxito está claramente ejemplificada, por el hecho de que muchos chinos sacrifican a su familia y el ocio por trabajar. Las personas de servicio, como los peluqueros, los proveen hasta muy entrada la noche. El tiempo para la recreación no es tan importante. Los campesinos migran hacia las ciudades, dejando a sus familias, para obtener mejores trabajos y salarios mejor pagados. Otro ejemplo, es que los

estudiantes están muy preocupados por los puntajes de los exámenes, ya que este es el criterio más importante de entre alcanzar el éxito o no (Hofsede, 2016, sp).

Alemania es parecida a México en este aspecto. Masculina y machista. ¿Machista? Así es. Está lejos de la imagen de sociedad formal e igualitaria que los mexicanos tenemos de ella. Algunos de los aspectos “desconocidos” de los alemanes son su falta de higiene, su desapego a la familia y su machismo. Las madres trabajadoras están muy mal vistas, hasta el punto de que se tiene un concepto para definir las que, traducido al español, significa “madre-cuervo”, todas las responsabilidades familiares se le cargan a las madres, por lo que resulta muy difícil ser madre y trabajar (Casaseca, 2013, p.82).

Con un puntaje de 62, es E.U.A. una sociedad masculina, pero a diferencia de las demás, el machismo no está ligado con los altos valores en esta dimensión. El comportamiento en la escuela, el trabajo y los deportes está basado en los valores compartidos de “ser lo mejor que puedas ser” y “el ganador se lleva todo”. Como resultado, los estadounidenses; hombres y mujeres, siempre parecen dispuestos a hablar de sus logros en la vida. Existe una mentalidad de “lo puedes lograr” que ha creado una sociedad muy dinámica y siempre existe la creencia de que las cosas siempre se pueden hacer mejor (Hofsede, 2016, sp).

En las organizaciones, las actividades están evaluadas muy específicamente, y se sabe que se espera de los empleados. Los empleados saben lo que significa hacer un buen trabajo y buscan llegar a los indicadores que los ubiquen como valioso para la organización.

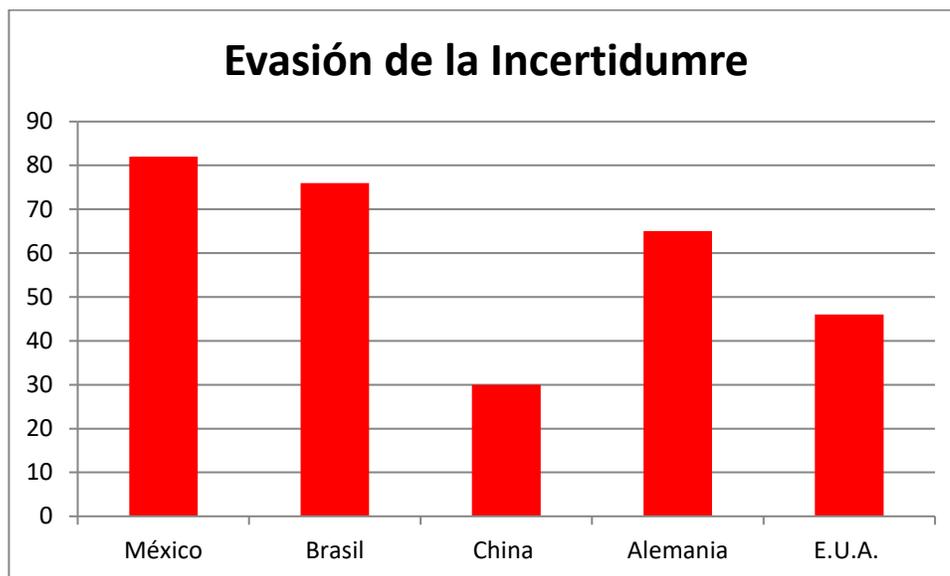
El norteamericano promedio, dedica más de 40 horas al trabajo por semana, por lo que es común que obtenga recompensas monetarias, que lo lleven a un mejor estatus y nivel de vida, basado en lo bueno que puede llegar a ser. En cada promoción es usual que se cambie el vecindario, por uno en el que se conviva con personas de su mismo estatus. Esta característica de tratar de ser el mejor, genera competencia y por ende conflicto, que saca lo mejor de las personas. Como consecuencia de esta mentalidad existe una gran polaridad social que los divide y que choca con su primicia de “libertad y justicia para todos”.

En Estados Unidos la inequidad está creciendo, poniendo en peligro la democracia; ya que la diferencia entre clases; vencedores y vencidos, aumenta la distancia que se tiene hacia el poder, estableciendo nuevos ordenes sociales y aún peor, la adaptación de la vida en discriminación.

2.4.4 Dimensión 4: Evasión de la Incertidumbre

La evasión de la incertidumbre es la cuarta dimensión, que nos habla, de cómo las sociedades se comportan hacia el hecho de que el futuro nunca puede ser conocido. ¿Debemos de tratar de controlar el futuro, o sólo dejar que suceda? Esta ambigüedad genera ansiedad; ansiedad que es manejada diferente en las sociedades. Las sociedades que exhiben una alta evasión a la incertidumbre se rigen bajo códigos rígidos, creencias y procedimientos, y son intolerantes a comportamientos poco ortodoxos y aversivos a las nuevas ideas. En sociedades con una baja evasión de la incertidumbre, las personas presentan una actitud más relajada, en donde la práctica cuenta más que los principios.

Gráfico 4: Evasión de la incertidumbre



Fuente: Tomado de Hofstede (2016, sp)

México tiene una alta preferencia por evitar la incertidumbre, con 82 puntos. Los países con altos puntajes en esta escala mantienen rígidos códigos de creencia y comportamiento y no se tolera las ideas poco ortodoxas o que vayan en contra del dogma establecido. Aquel que trata de romper este estigma es separado y atacado por el medio, la expresión libre de las ideas puede ser el detonante de la discriminación. En estas sociedades existe una necesidad emocional de reglas, la innovación puede ser resistida y hasta se complace su desaparición si siempre se siguen los preceptos. Todos estos parámetros hacen que la seguridad sea un factor vital en la motivación (Hofstede, 1980, p.81).

Brasil, como la mayoría de las naciones latinoamericanas, marca alto en esa dimensión. Es una sociedad que una intensa necesidad de reglas y elaboran complejos sistemas legales con el fin de estructurar la vida. Si las reglas existentes no se pueden mantener se procede a elaborar nuevas. La burocracia y las leyes

son muy importantes para hacer el mundo un lugar más seguro. La seguridad, es también en Brasil, el eslabón más importante de la motivación.

Los brasileños tienen la necesidad de tener buenos y relajantes momentos en su día a día; platicando con los colegas, disfrutando una larga comida, o encontrándose con amigos familiares. Son apasionados y muy extrovertidos, las emociones son fácilmente demostradas en su lenguaje corporal. Parecen querer elaborar vías de escape para las reglas que ellos mismos han creado.

China, es una sociedad que convive con la incertidumbre. La verdad puede ser relativa en los círculos sociales inmediatos en los que la gente se desenvuelve, se cree en las reglas, pero no en las leyes que los sometan. Tienen un poco de adherencia a las leyes, posible síntoma de los daños secundarios que el socialismo ha hecho. Las reglas tienen que ser flexibles para vivir su situación actual de desgajamiento de paradigmas; el pragmatismo se está convirtiendo en un hecho de vida. Los chinos son adaptables y emprendedores, del 70-80% de las empresas son pequeñas o medianas, donde la familia es la dueña (Hofstede, 2016, sp).

Alemania es otra sociedad con una preferencia a evitar la incertidumbre (65). En consonancia con su patrimonio filosófico (Kant, Hegel, Fichte), hay una fuerte preferencia por juicios deductivos, ya sea en el pensamiento, la conceptualización o la planeación. La visión sistemática tiene que cumplirse antes de proceder. Los detalles son muy importantes para crear seguridad en algún tema en particular o algún proyecto laboral. En combinación con su poca distancia hacia el poder, donde la seguridad de las propias decisiones no necesita de la inclusión del jefe, los

alemanes compensan la seguridad gerencial con su alta preparación y experiencia (Hofsede, 2016, sp).

Los estadounidenses se sienten relativamente cómodos con la incertidumbre. Para ellos es más importante encontrarse a ellos mismo que pertenecer a una cierta cultura, situación que se traduce en su comportamiento y que es uno de los bloques constructores de su gran individualismo. Aceptan nuevas ideas, productos innovadores y tratan de hacer algo nuevo o diferente ya sea en el campo de los negocios, la tecnología o la recreación. Los norteamericanos son más tolerantes a las ideas distintas y abrazan la libertad de expresión. No necesitan de una gran cantidad de reglas para trabajar y son poco emocionales comparados con las culturas latinas.

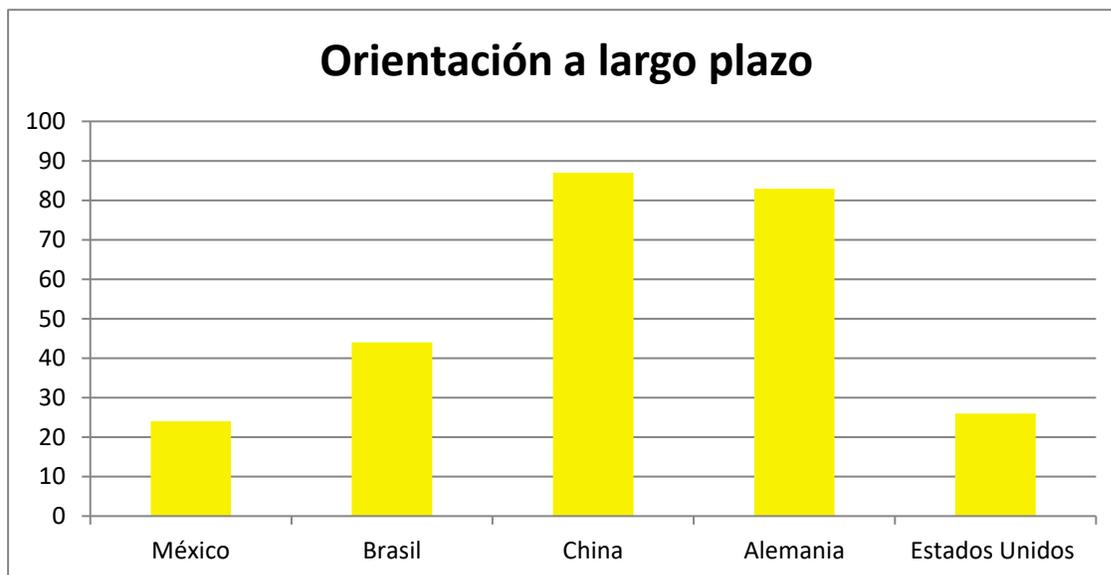
2.4.5 Dimensión 5: Orientación de largo plazo

Esta dimensión se enfoca en cómo cada sociedad mantiene algunos vínculos con el pasado, en el trato con el presente y el futuro. Las sociedades dan prioridad a estos dos objetivos existenciales de manera diferente. Sociedades con una baja puntuación en esta dimensión, prefieren mantener tradiciones y normas consagradas con el tiempo mientras se visualiza el cambio social con recelo.

Las personas, en estas sociedades, no se preparan para vivir el mañana (o se preocupan de los que vivirán en el), viven para el hoy y poco más. Se sustentan en sus costumbres independientemente de la situación que se viva. Las personas dentro de una sociedad con puntuación alta adoptan un enfoque más pragmático:

fomentan el ahorro, elaboran instituciones para el futuro y dirigen grandes esfuerzos a la educación (Hofsede, 1980, p.81).

Gráfico 5: Orientación a largo plazo



Fuente: Tomado de Hofsede (2016, sp)

México posee una de las puntuaciones más bajas en esta dimensión (24), ubicándola como normativa. Los mexicanos exhiben un gran respeto por las tradiciones, y cualquier comportamiento fuera de las costumbres es considerado malo. Una parte relativamente pequeña de la población ahorra para el futuro, una de las posibles causas de la polarización económico-social que se vive. Se tiene un enfoque hacia los resultados rápidos, si algo no demuestra su valía en la inmediatez tiene que ser cambiado; impidiendo que un sistema de desarrollo organizacional, y cambio planeado, demuestre sus valiosas mejoras.

Con una puntuación de 44, Brasil se encuentra entre las dos mitades, posee una sociedad que arraiga tradiciones y preceptos; pero que no teme al cambio. Esto puede trasladarse a las reformas financieras que han elaborado; que si bien han

lastimado a las economías de los sectores más desprotegidos, se está construyendo un Brasil para el futuro. La noche siempre es más oscura antes del amanecer, es la frase que representa la situación del actual país amazónico (Rodríguez, 2015, p.22).

En el caso de los asiáticos, con una puntuación de 87, esta agrupada dentro de las sociedades pragmáticas con un amplio sentido de la preparación para el futuro. Los chinos creen que la verdad depende de la situación, el contexto y el momento. Muestran una gran habilidad para adaptar sus tradiciones fácilmente a las situaciones cambiantes, una gran propensión al ahorro y a la inversión, y a la perseverancia hasta conseguir resultados (Hofsede, 2016, sp).

Alemania marca 83 en esta dimensión, haciéndola una sociedad que vive el presente pero que no deja de trabajar para el futuro. Sebastian Dullien, economista del Consejo Europeo de Relaciones Exteriores Alemán (BBC Mundo, 2016, sp), apunta que los sindicatos, fueron creados pensando en la situación de los trabajadores de la nueva Alemania; se encargan de coordinar el salario y la productividad, teniendo como meta el aumento real del salario y el mantenimiento del empleo. La integración es tal que los sindicatos están representados en la junta directiva de la compañía, a cargo de las decisiones estratégicas (BBS Mundo, 2016, sp).

Los alemanes entendieron que otorgar facilidades para emprender hoy, dará sus frutos en el mediano y largo plazo. El sistema financiero, las cooperativas financieras y los poderosos bancos públicos se encargan de que el crédito alcance a todos, sin que importe el tamaño de la empresa o su cercanía con uno de estos

núcleos monetarios. Un sector empresarial nacional fuerte, son los cimientos para una economía estable que crezca y se desarrolle.

Los Estados Unidos marcan dentro de las sociedades normativas en esta dimensión (26), que se ve reflejado en el minucioso análisis que hacen de la información, para verificar su veracidad, en todos los casos. La polarización, descrita antes, nos habla del hecho de que los estadounidenses tienen fuertes ideologías acerca de lo que es bueno y es malo, que han prevalecido por décadas, como por ejemplo el uso de drogas, el aborto, las armas o los derechos del gobierno federal sobre los estados y los ciudadanos; en busca del sueño americano (Hofsede, 2016, sp)

Las empresas miden su rendimiento en el corto plazo, con estados de ganancias y pérdidas cada cuatro meses, al igual que en la cultura mexicana, si las estrategias no dan resultados inmediatos perecen, y son cambiadas como parte del proceso. Esto conduce a los individuos a alcanzar resultados rápidos en su trabajo; por lo que, aunado con una poca evasión de la incertidumbre, deriva en que se sientan cómodos con la presión

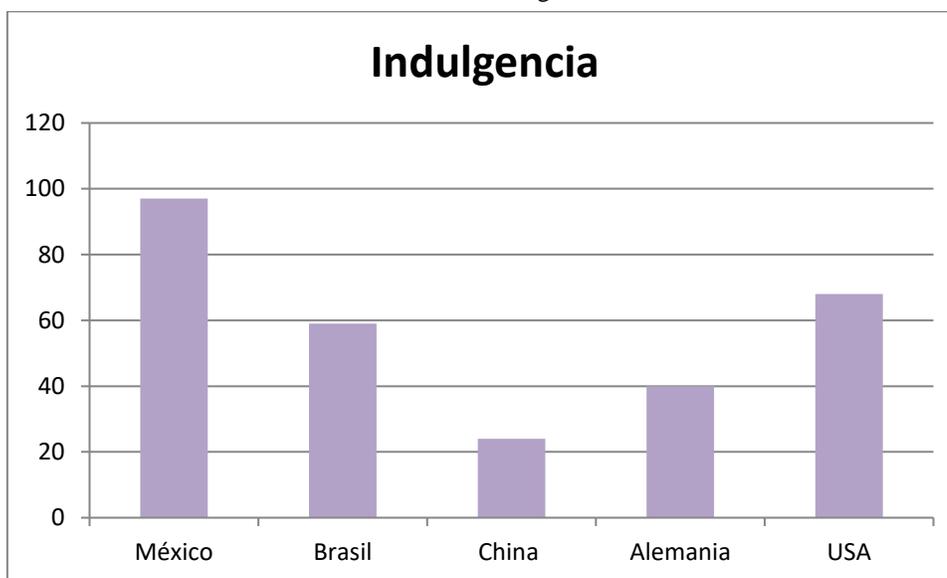
2.4.6 Dimensión 6: Indulgencia

Uno de los retos a los que se ha tenido que enfrentar la humanidad, es el grado en el que los infantes son socializados. La socialización es uno de los rasgos característicos de nuestra condición de seres humanos. Hofsede define esta dimensión como el grado en el que las personas tratan de controlar sus deseos e impulsos, incluyendo su comportamiento y actitud, permitiéndose hacer lo que les

place o consentir que las otras personas hagan lo que quieren; en base en la forma en la que fueron educados desde niños. En México consideramos la indulgencia como la benevolencia, tolerancia a las faltas o facilidad para conceder gracias (RAE, 2015, p. 322).

Al control relativamente débil de los impulsos le llamamos indulgencia, son las sociedades que marcan alto en la escala; y del otro lado, cuando existe un gran control, y es difícil que se llegue a pasar una falta por alto, le llamamos una sociedad restrictiva, que marcan bajo en la escala (Hofsede, 2016, sp).

Gráfico 6: Indulgencia



Fuente: Tomado de Hofsede (2016, sp)

Con una puntuación de 97, México es una sociedad sumamente indulgente. Las personas en este tipo de sociedades exhiben una buena voluntad de hacer realidad sus impulsos y deseos con respecto a disfrutar de la vida y divertirse. Las fallas se suelen dejar pasar sin que haya una consecuencia. Poseen una actitud positiva y tienen una tendencia hacia el optimismo. Además, ponen un mayor grado

de importancia en el tiempo de ocio, actúan a su antojo y gastan dinero como desean (Hofsede, 1980, p.93).

Brasil, al igual que México, es considerado una sociedad indulgente; aunque en un grado de moderación visible en la puntuación (59). Internacionalmente los brasileños son considerados como personas alegres, dispuesta a ayudar y apasionadas. Pero esta indulgencia caribeña está muy bien calendarizada; las personas tienen disciplina para regular sus tiempos de ocio y trabajo. Es imprescindible citar la mayor fiesta popular brasileña, el Carnaval, que se celebra desde los tiempos de la colonia; es uno de los canalizadores más fuertes que tiene las personas para salir de la rutina diaria, y dedicarse, después íntegramente al trabajo (FCHB, 2014, pp.46-48).

China es una sociedad restrictiva (24), que lo demuestra dentro del papel histórico y cultural. El socialismo que se vive es a viva luz monocromático y disciplinado; pero los chinos nunca han sido ajenos a esa realidad. Las dinastías por más de tres mil años hicieron el papel de gobiernos fieros y reguladores. Las sociedades con un puntaje bajo en esta dimensión tienen una tendencia acentuada hacia el pesimismo y el cinismo. A diferencia de las sociedades indulgentes, los chinos no ponen un especial énfasis en la recreación y tienen un gran control sobre sus deseos, por más gratificantes que estos sean. Los errores se pagan caro en las empresas.

Las personas, con esta orientación, tienen la percepción de que sus acciones están restringidas por las normas sociales y organizacionales, y sienten que la indulgencia y el beneficio personal es algo incorrecto, creen en el bien común y

aunado a su alto grado de preparación para el futuro, trabajan para dejar un mejor país del que se les fue heredado (Hofsede, 2016, sp)

La sociedad alemana es una sociedad moderna y abierta, donde la mayor parte de la población dispone de una buena formación, un nivel de vida elevado en términos comparativos y notables márgenes de autonomía individual. Con un puntaje de 40, está dentro de las sociedades naturalmente restrictivas. Pero esta situación cambia año con año. La sociedad alemana, de forma similar a otras grandes naciones industriales, se enfrenta al reto de resolver los problemas asociados a la evolución demográfica, en particular el envejecimiento de la población.

Al hilo de la globalización, Alemania ha evolucionado hacia una sociedad de inmigración moderna con una creciente diversidad étnico-cultural, y redoblado sus esfuerzos para integrar adecuadamente a los inmigrantes en la sociedad. A causa del cambio socioeconómico ocurrido en los últimos años, y que ha sido acelerado por las secuelas de la crisis económica y financiera mundial, ha llevado al apareamiento de nuevas situaciones, en las que los alemanes dedican más tiempo al gozo de la vida y gastan dinero en lo que les place. En las organizaciones la gerencia se ha visto modificada por formar grupos multiculturales, haciéndolas flexibles y adaptativas (Hofsede, 2016, sp)

Estados Unidos marca como una sociedad indulgente (68), en esta sexta dimensión. Pero como en las otras dimensiones, Hofsede (2016, sp) señala que los norteamericanos tienen actitudes y comportamientos contradictorios. Trabajan duro; pero juegan igual de duro. Los esfuerzos para erradicar el uso de las drogas

es gigantesco, sin embargo, los índices de drogadicción son más altos que nunca. La gerencia es considerada prudente, pero al mismo tiempo, se visualiza como despiadada.

Conocer estas variables que influyen en el comportamiento humano es la base para establecer un proceso de desarrollo organizacional y cambio planeado; ya que los entes que forman a las organizaciones, materia prima del DO, están expuestos a agentes que inciden en su estructura tanto física como psíquica. La situación nacional, como sujeto macroeconómico y la cultura que hemos desarrollado a través de los años, y que hoy forma parte de nuestro mapa genético, son importantes para entender el movimiento de las personas en las organizaciones; movimiento necesario para cualquier proceso de cambio en las modernas organizaciones.

2.5 ¿De qué están hechas las organizaciones?

Toda organización necesita recursos para su pleno funcionamiento, operan como un sistema abierto; repitiendo ciclos de importación de recursos, como insumos, energía e información, los utilizan en una serie de procesos productivos para terminar exportándolos en forma de productos, servicios o información (Chiavenato, 2009, p.26). Pero ante todo las organizaciones son entidades sociales creadas para alcanzar objetivos comunes.

Las organizaciones, necesitan una infraestructura como predios, instalaciones, maquinaria, tecnología, procesos de trabajo, capital financiero y

materias primas. Son estos el conjunto de medios físicos para que funcionen. Pero son las personas su razón de ser y su esencia, son su alma y les dan vida y energía.

Durante la era industrial, el valor de mercado de las organizaciones se determinaba en función de esos recursos tangibles, que forman sistemas cerrados, inertes y sujetos de descomposición, pérdidas y desperdicio. De recursos financieros, capital, financiamientos, créditos, inversiones, etc., que están sujetos a inflación, deflación y demás fenómenos a los que está expuesto el mercado de capitales. Se evaluaban de forma cuantitativa y en moneda corriente (Chiavenato, 2009, p.27). Muy cercanos a estos recursos se encontraban las personas, a las que se les llamaba *recursos humanos*; propiedad de la organización, utilizable y desechable.

En nuestra era, la era del conocimiento, las personas han sido devueltas a su legítimo rango, un rango de verdadero interés y valor que no cede; ahora son consideradas *capital humano* de las empresas; son colaboradores internos o externos, que contribuyen a lograr objetivos. Ya no se habla de administración de personal, sino de administrar con las personas, de gestión del conocimiento y comportamiento organizacional, pues son las personas quienes administran los recursos de la organización (Chiavenato, 2005, pp.450-451).

Nuestras organizaciones están hechas de estas y para estas personas, que se ven influenciadas por los estímulos económicos, territoriales y culturales del lugar donde fueron criados, y que son clave para entender al individuo que trabaja dentro de la empresa. La situación económica internacional y nacional, y las dimensiones culturales que analizamos fungen como las fuerzas externas del

cambio, pero también las hay internas, las que surgen y son administradas en la propia organización.

Referencias

- Ericsson, A., Prietula, M. & Cokely, E. (2007). La formación de un experto. *Harvard Business Review*. 1-8.
- Blanchard, O.L. & Pérez, E.N. (2000). *Macroeconomía: Teoría y política económica con aplicaciones a América Latina*, México, D.F.: Prentice Hall.
- Carbaugh, R.O. (2009). *Economía Internacional*, Washington, U.S.A.: Learning Engage.
- Casaseca, F.A. (2013). *Una mamá española en Alemania*. Madrid, España: Planeta.
- Chiavenato, I.D. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. D.F., México: McGrawHill.
- Chiavenato, I.D. (2009). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Elsevier/campus. Río de Janeiro, Brasil: Elsevier Publications.
- CONEVAL. (2015). *Comunicado de prensa No. 005*, México, D.F.: Dirección de Información y Comunicación Social.
- Delgado, G.L. (2006). *El mundo moderno y contemporáneo II: Del siglo XX a los albores del siglo XXI*. D.F., México: Pearson.
- Ezcurra, R. & Rodríguez-Pose, A. (2013). Does economic globalization affect regional inequality? A cross-country analysis. *World Development*, 52, 92-103. Doi <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.07.002>
- FHCB. (2014). *Brasil, aspectos culturales*. Sao Paulo, Brasil: Fundación Cultural Hispano Brasileña.
- Giraldo, O. (1972). El Machismo como fenómeno Psicocultural. *Revista latinoamericana de Psicología*. Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria Konrad Lorenz.
- Hofstede, G.E. (2016). *Culture Compass*. www.geert-hofstede.com
- Hofstede, G.E. (1980). *Las consecuencias de la Cultura. Las diferencias*

Internacionales en los valores relacionados con el trabajo. D.F., México: McGrawHill

Ianni, O.C. (1998). *La sociedad global*, Madrid, España: Siglo veintiuno editores.

Informe Mundial (2014). *Human Rights Watch*, www.hrw.org/es/world-report/2014.

Merino, M. & Vargas, D. (2013). How consumers perceive globalization: A multilevel approach. *Journal of Business Research*, 66, 431-438.
doi:10.1016/j.jbusres.2012.04.010

Meza, N.I. (2011). *Espacios regionales fronterizos: Integración más allá del discurso político*. Indiana, E.U.A.: Palibrio.

Ortiz, I.S. & Cummis, M.A. (Eds). (2012). Desigualdad global: *La distribución del ingreso en 141 países*.D.C., Nueva York: United Nations Children's Fund (UNICEF).

Pozas, M.A. (2012). México en el contexto de la desigualdad internacional y el problema del desarrollo. En ;.Ordorica y J.-F. Prud'homme (Coords), *Los grandes problemas de México. Edición abreviada II sociedad* (pp.22-25). D.F., México: El Colegio de México

Salguero, J.E. (2006). *Enfoques sobre algunas teorías referentes al desarrollo regional*, México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Secretaría de Economía (2011). *Análisis de la Competitividad de México Cierre 2011*, Recuperado de:
http://www.economia.gob.mx/files/diagnostico_economia_mexicana.pdf

Skidmore, T.H. & Smith, P.E. (1996). *Historia contemporánea de América Latina*, Barcelona, España: Grijalbo.

Stiglitz, J.O. (2010). *El malestar en la globalización*, México, D.F.: Punto de Lectura.

Tokman, V.I. (1995). *"Pobreza y homogeneización social: tareas para los noventa"*, D.F., México: Fondo de Cultura Económica.

Tubela, I & Vilaseca, J. (2005). *Sociedad del conocimiento: Como cambia el mundo ante nuestros ojos*. Barcelona, España:UOC.

Vidal, J.O. (2004). *Lecciones sobre capitalismo y desarrollo*. Barcelona, España: Universidad de Barcelona

Capítulo 3: La Empresa, célula del sistema económico

La Revolución Industrial surgió como una bola de nieve, cuya aceleración creciente alcanzó su máximo ímpetu a partir del siglo XIX, fue el resultado del desarrollo exponencial que conlleva la tecnología, ya que esa invención ayudó a crear más invenciones; tecnología creando tecnología. Es el signo del espíritu de la época y origen del núcleo del sistema capitalista: la empresa.

Con el hito histórico de la invención de la máquina de vapor por James Watt en la década de 1780, y su posterior aplicación en la producción, se dio origen a una nueva concepción del trabajo que modificó por completo la estructura social y comercial de la época, adentrándose en las venas de las personas y transformando la forma en la que el mundo era percibido. Fue el detonante de rápidos y profundos cambios políticos y económicos, en el lapso de un solo siglo, mucho mayores que los ocurridos en el milenio anterior. (Chiavenato, 2013, p.30). Es el invento que dio origen a la vida moderna y al concepto de tecnología.

La empresa posee las fuerzas internas del cambio, que resultan de los factores tales como la modificación de los objetivos de la organización, la política administrativa, las tecnologías y las aptitudes de los empleados; y que serán expuestas más adelante en el capítulo desinado al D.O. En este capítulo abordaremos la teoría conceptual e histórica de la empresa.

3.1 Definición

Las raíces del concepto empresa se encuentran en el latín *in pretendo*, que significa emprender o empezar algo (Eyssautier, 2010, p.48). Esta raíz nos guía al concepto de emprendedor o empresario, aquel que comienza y que está

estrechamente ligado al primero, y necesario para que la empresa exista; teniendo en cuenta que todo comienzo conlleva un riesgo. El riesgo de emprender o hacer empresas.

Productos y servicios son el resultado de la interacción de personas, materias y medios instrumentales (López, 2010, p.230). Los mismos están coordinados en un mapa preciso de interrelaciones y objetivos comunes para formar una organización. La empresa, es un conjunto de elementos financieros, técnicos, materiales y humanos; que tienen como objetivo primordial la obtención de utilidades a partir de ofertar bienes o servicios (Secretaría de Economía, 2013, párr. 37). Ambas definiciones son similares, razón por la que en la literatura constantemente son utilizadas como sinónimos.

Cuatrecasas (2011, p.2) define empresa como “Toda unidad económica, autónoma, de producción”. Por su parte, Fernández (2010, p.61) visualiza a la empresa como una estructura que busca obtener beneficios mediante la diferencia entre ingresos y gastos, derivados de la producción de productos o servicios que demanda el mercado. Münch (2010, p. 188) en su aportación destaca que es una unidad económica-social que, mediante capital, trabajo y coordinación de recursos, elabora bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.

3.2 Historicidad

A partir de 1860, comienza la segunda fase de la Revolución Industrial, provocada nuevamente por tres acontecimientos tecnológicos importantes: aparición del proceso de fabricación del acero en 1856, el perfeccionamiento del

dínamo en 1873, y la invención del motor de combustión interna en 1873 (Chiavenato, 2010, p.31); que resultaron en transformaciones radicales en los transportes y en las comunicaciones. En 1880 Daimler y Benz fabricaron automóviles en Alemania, Dunlop perfeccionó el neumático en 1888, y Henry Ford inició la producción en serie de su modelo T en Estados Unidos para 1908; desarrollando la nueva forma de organización capitalista (Amaru, 2009, p.41).

Las empresas de socios solidarios, aquellas formadas típicamente de organizaciones comerciales cuyo capital proviene de las utilidades obtenidas, y que toman parte activa en la dirección de los negocios, dieron lugar al capitalismo financiero. Teniendo a la empresa ya no únicamente como un medio, sino, como un fin.

Las primicias de cambio plenamente identificables (no por eso las únicas), derivan de la sustitución de la tranquila producción artesanal, caracterizadas por la gran cohesión entre los trabajadores que estaban organizados en estatutos; por el régimen de producción con máquinas dentro de grandes fábricas (Chiavenato, 2013, p.31). Es aquí donde conviene resaltar dos aspectos importantes de esta sustitución, primero la transferencia de la habilidad del artesano a la máquina; para conseguir una producción más rápida, homogénea y por tanto de mayor calidad, reduciendo a la vez los costos a través del ahorro en desperdicios y obreros.

En segundo lugar, la transferencia del hombre o del animal por la potencia de la máquina de vapor (y posteriormente la del motor), trabajos continuos sin descanso, horas de producción sin exabruptos; que se tradujeron en una mayor

eficiencia productiva, aumentando a su vez las utilidades y la economía de los dueños de las fábricas (Chiavenato, 2013, p.31).

La intensidad de los cambios productivos, y la violencia con la que se adentraron en el tejido social, provocó la fusión de numerosos pequeños talleres para integrar otros mayores, que poco a poco fueron convirtiéndose en fábricas. Los obreros de estos talleres fueron sustituidos por las máquinas en las tareas en las que la repetición era una constante y por tanto factible de automatización, provocando un crecimiento de los mercados, como consecuencia de la reducción de precios y la popularización de los productos.

Adam Smith (1723-1790), fue el primer apóstol del crecimiento económico y padre de los que hoy conocemos como microeconomía. En los albores de la Revolución Industrial, señaló y analizó los grandes progresos que había experimentado la productividad gracias a la especialización y a la división del trabajo (de una manera empírica), llevada a cabo en los grandes centros industriales, que más tarde Taylor y Gilberth postularon como la base de la administración científica (Samuelson & Nordahus, 2010, p. 31)

Los dueños de las maquinas, y por ende de los medios de producción, eran los poseedores del capital e invertían cada vez más en maquinaria nueva con el fin de aumentar su capacidad y competitividad, con la ganancia resultante se comerciaba por bienes, productos y nuevo capital, que a su vez era reinvertido, así surge el movimiento económico que llamamos capitalismo, cuyo ente principal son las empresas, y que sería expuesto más tarde en *El Capital*, de Karl Marx (1818-1883) (Nordahus, 2016, p.123).

Esta nueva dinámica productiva, trajo consigo un nuevo aumento de consumo de recursos humanos, y una exigencia cada vez mayor de la calidad. Ahora los obreros eran operarios de máquinas, realizando operaciones simples que podían ser ejecutados por mano de obra no calificada y con facilidad de control. La unidad doméstica de producción desapareció por la competencia de las grandes fábricas, los artesanos anteriormente dueños de sus propios talleres y por ende de su producción migraron a los centros industriales, originando un fenómeno acelerado y desorganizado de urbanización (Amaru, 2009, p.71).

3.3 Efectos colaterales del surgimiento de las empresas

El surgimiento de las fábricas trajo consigo un crecimiento industrial improvisado y basado en el empirismo. Los operarios que se habían desplazado desde sus comunidades, y centros agrícolas, a los centros expansivos industriales trabajaban juntos en las fábricas durante jornadas de 12 o 13 horas bajo condiciones insalubres y peligrosas, provocando accidentes a gran escala (Chiavenato, 2013, p. 32).

El obrero tenía fácilmente tareas extenuantes que sobre exigían su capacidad de recuperación, la paga era a menudo tan escasa que también tenían que trabajar los niños y las mujeres que acababan de dar a luz. Todo esto llevó a condiciones sociales indescriptibles. En algunos lugares, parte del salario se pagaba en forma de aguardiente barato, y muchas mujeres se veían obligadas a prostituirse. Mediante la que sería la marca de la nobleza del hombre, el trabajo, se

convertía al obrero en animal (Gaarder, 2013, pp. 336-338). Se comenzaban a sentar las bases del Capitalismo.

Marx (1885, p. 96) opinaba que podemos encontrar grandes contradicciones en la manera de producción capitalista. “El capitalismo es un sistema económico autodestructivo, porque carece de una dirección racional”. Expuso que es inherente al sistema capitalista caminar hacia su propia perdición. De esa manera el capitalismo es únicamente una fase, es decir, es progresivo y está dirigido hacia el futuro, no es el fin, únicamente el medio para lo que sería el comunismo.

El capitalista, tiene un excedente de dinero, superávit; generado por la inclusión de la tecnología y los bajos sueldos de los obreros, y la exclusión de la mano de obra calificada; usa parte de ese dinero para modernizar la empresa; pero otra parte es utilizada en *lujos*, afinando su gran egoísmo que, según Adam Smith, en su teoría de la mano invisible (1776, p.432), lubrica el bienestar social a través de un círculo virtuosos de conexiones comerciales.

Lo que Smith no contemplo en su tiempo fueron las “fallas del mercado”, como la competencia desleal y los monopolios, que únicamente hacen pasar ese capital, entre socios capitalistas, dejando fuera a la sociedad que lo produce. Con la maquinaria nueva, ya no se necesitan la misma cantidad de empleados, por lo que son despedidos con la finalidad de aumentar la capacidad competitiva. Está práctica es llevada a cabo por todos los dueños del capital, dejando a gran parte de la población en paro. Las empresas se hacen más productivas y se van concentrando en menos manos cada vez (Marx, 1985, p.232).

Así, las empresas se hacen cada vez más grandes, grandeza que es inversamente proporcional a los obreros necesarios y directamente proporcional al desempleo. Consecuentemente, crecen los problemas sociales, surgen las crisis; ambos constituyen un aviso de que el capitalismo está llegando a su fin, a la vez que aparecen otros rasgos de la autodestrucción.

Cuando hay un alto índice de desempleo y los sueldos son bajos, como consecuencia de tratar de seguir produciendo a precios competitivos, la población será tan pobre que ya no podrá comprar nada. El poder adquisitivo se sitúa por debajo del precio de venta, en un círculo vicioso, “!A la propiedad privada capitalista le ha llegado su hora!”(Marx, 1882, p.397). Estas consecuencias, y otras más (como la destrucción de la naturaleza y la sobreexplotación de los recursos), han pasado a través del tiempo, siendo las mismas de las que habla Stiglitz en su *Malestar de la Globalización*, y que fu expuesto en el capítulo 2 de esta obra. (p.48)

Los efectos de las empresas, del modo de producción y del sistema económico, en cuyo seno fueron desarrollándose, no sólo trajeron consigo contingencias macro, también estas pueden encontrarse en un nivel micro, en el mismo núcleo de la especie: “el individuo”. Base de toda organización.

El trabajo no sólo influye en el individuo durante el tiempo dedicado a él, es una actividad tan formativa y constructora que se convierte en guía para el desarrollo del hombre (como género, no como especie) en la sociedad; de la misma forma que puede ser degenerativa y destructora. Darwin mediante la ley de la correlación del crecimiento (citado por Engels, 1876, p. 9), señala que “ciertas formas de algunas partes de los seres orgánicos siempre están relacionadas con

determinadas formas de otras partes que aparentemente no tienen relación con las primeras”.

De esta forma el perfeccionamiento de la mano del hombre para realizar trabajo, como la elaboración de herramientas e instrumentos, y la adaptación de la marcha en posición erecta, repercutieron sobre otras partes del organismo; directamente sobre el desarrollo del cerebro y tal vez, junto con la necesidad de una comunicación más compleja, con la del habla (Engels, 1876, p. 10). Es entonces el trabajo del obrero, del campesino o del oficinista una gran piedra en la base de la pirámide de la identidad del individuo, en tantas vertientes que resulta difícil de dilucidar.

Las consecuencias del sistema Capitalista son apreciables en el capital humano, fuerza motora de las empresas y elemento vital para su funcionamiento. Marx explicó que en el capitalismo el obrero trabaja para otro, un ente externo a su persona, por ende, el trabajo se convierte en algo fuera de él.

“El obrero se convierte en un extraño a su propio trabajo y por tanto también se convierte en un extraño a sí mismo” (Marx, 1985, citado por Gaarder, 2013, pp.335-336). En este proceso de cambio, pierde su propia realidad humana; ya que como escribió Engels (1876, p.7): “El trabajo es la condición fundamental de toda la vida humana, a tal grado que, hasta cierto punto, debemos decir que el trabajo ha creado al propio hombre”.

Marx dice con una expresión Hegeliana que el obrero se siente *alienado* (Marx, citado por Gaarder, 2013, ppp.335-336). “La alienación está definida como la limitación o condicionamiento de la personalidad, impuestos al individuo o a la

colectividad por factores externos sociales, económicos o culturales y como un estado mental caracterizado por una pérdida del sentimiento de la propia identidad” (DRAE, 2016, sp).

Este trastorno intelectual en el obrero, al trabajar para una empresa ajena a sí mismo, surge por qué; en realidad, está haciendo un trabajo de esclavo para otra clase social, así el obrero transfiere su propia fuerza laboral, y con ello toda su existencia humana, a los dueños del capital o empresarios (Marx, 1885, p.345).

Es evidente que debemos considerar las condiciones reinantes en la época de mediados del siglo pasado, cuando sus autores versaron sus obras, y como se han visto modificadas hasta nuestros días, pero resulta interesante y muy útil conocer que, en mayor o menor medida, esta alienación se sigue dando en las empresas *hipermodernas* o contemporáneas, y que debemos de tener en cuenta a la hora de implementar una estrategia de cambio.

3.4 Clasificación

A lo largo del último siglo, y debido en gran parte a los avances tecnológicos, científicos y económicos, han surgido una gran diversidad de empresas; que para facilitar la tarea administrativa han sido clasificadas considerando su tamaño, giro, constitución jurídica, grado de mecanización o tecnología, entre otros factores que intervienen en su funcionamiento y los resultados que obtienen de la gestión; aunado a esto, tenemos que considerar que una misma empresa puede pertenecer a dos o más categorías, por lo que para el presente trabajo utilizaremos las clasificaciones de tamaño y actividad económica (Münch, 2014, p. 145).

La ordenación de entes empresariales varía de acuerdo al país y al autor, Münch (2010) nos propone clasificar a las empresas por su finalidad, actividad económica, filosofía y valores, régimen jurídico y por la tecnología que poseen; por otra parte, Eyssautier (2010) replantea esta clasificación y la enumera de acuerdo a sus fines, categorías, normas, nivel de desarrollo y tamaño, y razón por la que fueron creadas. Por lo tanto, las analizaremos por tamaño desde la perspectiva de la *Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*, que nos ubica en nuestra realidad mexicana; con el 90 % de las empresas ubicadas en estos apartados (INEGI, 2009, p.13).

Tabla 1: Clasificación de las empresas

Tamaño	Sector	Intervalo de número de trabajadores	Intervalo del monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado Trabajadores x 10% + (Ventas Anuales) x 90%
Micro	Todas	≤10	≤\$4.0	4.6
Pequeña	Comercio	11-30	\$4.01-\$100	93
	Industria y Servicios	11-50	\$4.01-\$100	95
Mediana	Comercio	31-100	\$100.01-\$250	235
	Servicios	51-100		
	Industria	51-250	\$100.01-\$250	250

Fuente: Generada con base en la Ley para el Desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2015, p. 2), y el acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas (2009, párr. 7)

Esta clasificación coincide a su vez con la elaborada por el INEGI y publicada en el documento, emitido como parte del censo económico del 2009, Micro, pequeña, mediana y gran empresa: Estratificación de los establecimientos; y con los términos generales para clasificar a las PyMES recomendados por la Unión Europea y la OCDE para fines legales y administrativos (INEGI, 2009, p.14).

Tabla 2: Criterios de clasificación Unión Europea

Criterios recomendados por la Unión Europea y la OCDE para fines legales y administrativos

<i>Tamaño de la empresa</i>	Personal Ocupado Total	Ventas Anuales (Euros)	Balance Anual (Euros)
Micro	1-9	Menor a 2 millones	Menor a 2 millones
Pequeña	10-49	Menor a 10 millones	Menor a 10 millones
Mediana	50-249	Menor a 50 millones	Menor a 43 millones
Grande	250 ≤	Mayor a 50 millones	Mayor a 43 millones

Fuente: Tomada de: Micro, pequeña, mediana y gran empresa: Estratificación de los establecimientos (INEGI, 2009, p. 14)

Las micro, pequeñas y medianas empresas en nuestro país (MIPYMES), forman un segmento económico que tiene “uno de los impactos sociales más grandes y, por lo tanto, el tema de las capacidades gerenciales y el tema del ambiente en el que se desenvuelven es fundamental para poder entender el desarrollo económico y social de nuestro país”. (Santaella, 2016, p.2).

Tabla 3: Número de Empresas por tamaño y personal ocupado

Tamaño	Empresas		Personal Ocupado	Ventas anuales
	Número	Participación (%)	Participación (%)	Euros
Micro	3,952,422	97.6	75.4	< 2 millones
Pequeña	79,367	2.0	13.5	< 10 millones
Mediana	16,754	0.4	11.1	< 50 millones
Total	4,048,543	100.0	100.0	

Fuente: Tomado de INEGI (2016, p.2)

Este ordenamiento nos ayuda a tener una visión del impacto de las empresas en la economía del país. Una radiografía que muestra que las microempresas tienen una participación bruta del 97.6 % y ocupan al 75.4% de personal ocupado total, cuyo análisis resultante es que tenemos muchas empresas produciendo poco, comparado con el 0.4% de participación de las medianas; y además considerando datos del Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial, en México sólo el 10% de los nuevos emprendimientos llegan a los 10 años de vida (CETRO-CRECE, 2016), los pilares que soportan la economía en nuestro país son demasiado, por decir lo menos, frágiles.

Aunado a esto, considerando que el 75.4% de los empleos son creados por estas empresas y que el 75% de los nuevos emprendimientos fracasan antes de los dos años de vida (CETRO-CRECE, 2016), la tasa de desempleo toma una espiral ascendente que no parece vaya a cambiar de sentido en los próximos años.

La tendencia de que las empresas grandes (según tamaño y número de personal ocupado) genera altos volúmenes de producción, es compartida por otros países en el ámbito internacional, en el que también, son minoría. Los datos de la Tabla 2 nos muestran la relación que existe entre el PIB y el número de empresas clasificadas por tamaño.

Tabla 4: Número de MIPyMEs por País y % en el PIB

País	PIB 2006 (millón)	Micro	Pequeña	Mediana	Total MIPYME	% PIB promedio
E.U.A	\$ 13,855,888.00	4,487,922	624,901	568,091	5680914	\$ 7,205,061.76
Alemania	\$ 3,002,446.37	2,880,711	230,448	47,327	3158486	\$ 1,561,272.11
China	\$ 2,729,784.03	6,659,900	283,400	141,700	7085000	\$ 1,419,487.70
Reino Unido	\$ 2,588,077.28	3,924,830	156,805	25,650	4107285	\$ 1,345,800.19
Francia	\$ 2,325,011.92	2,327,726	147,278	23,217	2498221	\$ 1,209,006.20
Italia	\$ 1,942,633.84	4,019,681	191,122	21,210	4232013	\$ 1,010,169.60

Considerando estas cifras, de distintos países de diferentes continentes que comparten la tendencia con México, resulta intrigante el saber porque nuestro país no alcanza los niveles de las economías de primer mundo arriba representadas, para lo que sólo tenemos hipótesis inciertas.

Entre ellas podemos dilucidar que se trata de una mala gestión estratégica y administrativa, según datos de la CONDUSEF (2016, sp), sólo dos de cada diez empresarios mexicanos se encuentran capacitados para poder llevar adelante y administrar correctamente su negocio, y una de las principales razones de este fracaso guarda relación con el hecho de centralizar el poder en los miembros de la familia. Sumando las características analizadas en el capítulo 2.3.2, conforman una realidad difícil para el *emprendedurismo* en el país.

La siguiente clasificación se elabora de acuerdo a la actividad económica que realizan las empresas, sean industriales (1); que producen bienes y servicios mediante la extracción y transformación de materias primas; que a su vez se clasifican en extractivas (1.1); aquellas que se enfocan en la explotación de los recursos naturales renovables y no renovables. (Münch, 2014, p.147). Por cada producto terminado existe una empresa extractiva que comienza el ciclo, por ejemplo, en el caso de la empresa manufacturera de este trabajo, su materia prima, el aluminio, es extraído por empresas Griegas y Portuguesas, que poseen este recurso natural en su territorio y lo exportan.

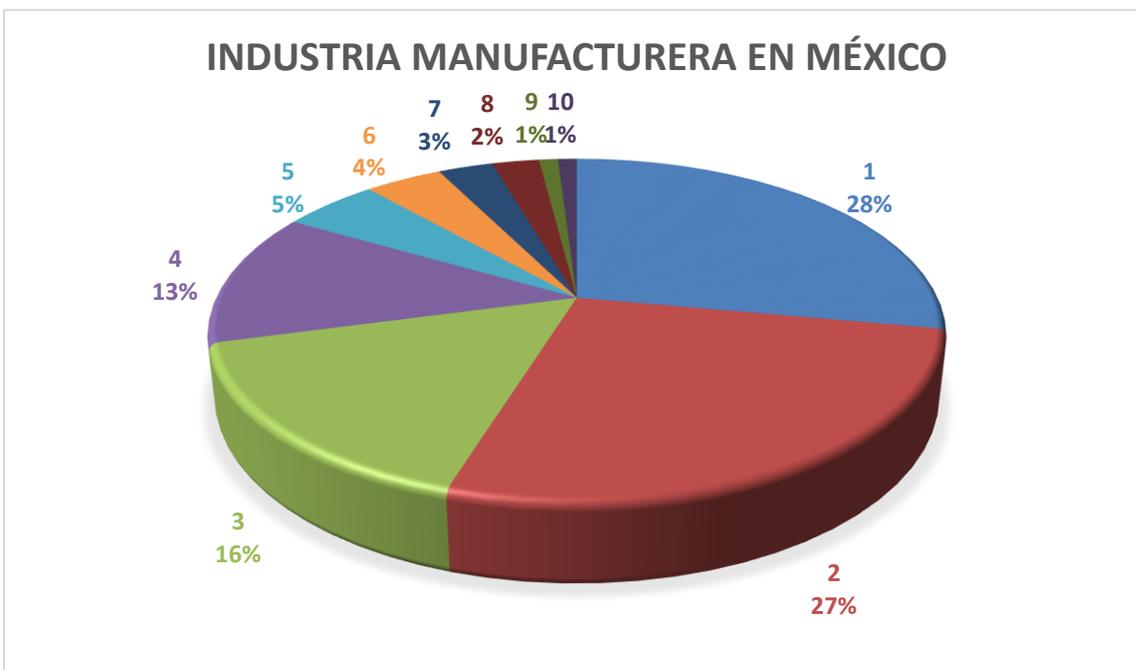
Las empresas manufactureras o también llamadas transformadoras (1.2), convierten la materia prima en producto terminado, ya sean bienes de consumo; aquellos productos que satisfacen directamente las necesidades del consumidor, o

bienes de producción, aquellos que cubren la demanda de las industrias de bienes de consumo final. La industria manufacturera en México está clasificada en 10 tipos de actividad (INEGI, 2016):

1. Productos alimenticios, bebidas y tabaco.
2. Maquinaria y Equipo.
3. Derivados del petróleo y del carbón e industrias químicas del plástico y el hule.
4. Industrias metálicas.
5. Productos a base de minerales no metálicos.
6. Industrias textiles, prendas de vestir e industrias del cuero.
7. Papel, impresión e industrias relacionadas.
8. Otras industrias manufactureras.
9. Industria de la madera.
10. Fabricación de muebles y productos relacionados.

El Total del Producto Interno Bruto Nominal (PIBN) para el año 2009 era de \$4,306,043.00 (millones de pesos corrientes) (Márquez, 2009, p.1), con un 12.6 % (Gráfico 1) correspondiente al apartado 4, de las industrias metálicas en nuestro país. Es esta la clasificación en la que entra nuestra empresa manufacturera de estudio.

Gráfico 7: Porcentaje al PIB Manufacturero en México



Fuente: Tomado de La Industria Manufacturera en México (INEGI, 2016, sp)

Para el año 2014 según datos del INEGI, la participación de la industria metálica en nuestro país fue de un 5.6 %, con una caída de 7 puntos porcentuales, pero si tomamos en cuenta que el PIBN del 2014 fue de \$17,810,957 (millones de pesos corrientes) tuvo un aumento de \$454,852.17 (millones de pesos corrientes). Un avance pequeño considerando el aumento que obtuvo la industria alimentaria en el año 2014 (\$4,149,952.98 mdpc) con respecto al 2009 (\$1,205,692.04 mdpc).

En un segundo apartado tenemos a las empresas comerciales (2); compañías intermediarias entre el productor y el cliente, cuya principal actividad es la compra, venta y distribución de productos, clasificadas en: compañías de autoservicio (2.1); grandes cadenas de supermercados que venden al cliente productos de consumo, compañías comercializadoras (2.2); distribuyen y venden productos de diferentes productores nacionales y extranjeros, mayoristas (2.3);

compañías que realizan ventas a gran escala a otras empresas más pequeñas o minoristas (2.4) que distribuyen el producto directamente con el cliente y las comisionistas (2.5); que venden mercancía en consignación.

En un último apartado tenemos a las empresas de servicios (3); cuya finalidad es proporcionar un servicio con o sin fines lucrativos. Entre las más usuales se encuentran las de salud, educación, transporte, turismo, financieras, de comunicaciones, de energía y *outsourcing* que proporcionan toda clase de servicios, por ejemplo, asesoría contable, jurídica, administrativa, promoción y ventas, y agencias de publicidad. Estas empresas crecen a pasos agigantados y se diversifican según la época, encontrando en nuestros tiempos poderosas compañías que unen, antiguos servicios, con el uso de tecnologías de la información y redes de datos como la banca móvil (Münch, 2014, p.148).

3.5 Áreas Funcionales

Para conseguir objetivos organizacionales se necesita la realización de una gran cantidad de actividades coordinadas y encaminadas hacia un mismo fin. Para simplificar estas actividades se crea la división del trabajo y la especialización, agrupando estas actividades sintéticas con otras que guarden semejanza, se crean las cinco funciones básicas de la organización; dedicadas a vender, producir, gestionar el dinero, crear sistemas y tecnología, y coordinar al personal (Münch, 2014, p. 171).

Desde los albores de la administración, en el enfoque clásico creado por Henry Fayol (1841-1925), se tenía en consideración que toda empresa cumple seis

funciones: *Funciones técnicas*; relacionadas con el proceso productivo, *funciones comerciales*; que involucra la compra de materia prima y la venta de producto terminado, *funciones financieras*; relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales, *funciones de seguridad*; protección de los bienes de la empresa y de las personas, *Funciones contables*; que abarcan los inventarios, registros, balances costos y estadísticas y *Funciones administrativas*; que fungen como coordinadoras de las otras 5 funciones (Chiavenato, 2013, p.70).

Hoy en día estas funciones básicas de la empresa se denominan áreas de administración; las funciones administrativas reciben el nombre de gestión o administración general, las funciones técnicas son llamadas área de producción, de proceso o manufactura, las funciones comerciales son ahora el área de *marketing*, las funciones de seguridad fueron degradadas y las funciones contables fueron subordinadas a las financieras y surgió el área de recursos humanos o gestión de personal (Chiavenato, 2013, p.71).

Münch describe a las áreas funcionales como “conjunto de funciones, actividades y responsabilidades, realizadas en un departamento o área de la organización” (Münch, 2014, p.171). Para representar estas áreas y delimitar sus funciones se recurre a los organigramas o gráficas de gestión. El número de áreas variara de acuerdo a las necesidades organizacionales; Cuatrecasas (2011) identifica cuatro áreas genéricas de la actividad empresarial: la gestión comercial, la gestión de la producción, la gestión económica y la gestión financiera, que son, a su vez, coordinadas por la dirección general (p.8).

Los autores remarcan en que es la dirección general, la púnica capaz de tener la visión de todo el entorno y por ende ser responsable de la coordinación de las áreas sustantivas, aunque no existe un número, nombre o delimitación universalmente aceptada esta departamentalización en áreas existe en todas las empresas. Esta división y en algunos casos subdivisión depende en gran medida de la actividad y el tamaño de la empresa en cuestión. Así, las hay que organizan únicamente tres áreas: marketing, producción y finanzas, o existen otras que delegan ciertas áreas en terceros (*outsourcing*), y otras más en las que la tecnología y el desarrollo son vitales; por lo que conforman un área específicamente para estos menesteres (Hernández y Pulido, 2011, pp.153-154).

Münch (2014) nos brinda un ejemplo de los departamentos que suelen conformar a una gran empresa; departamento de personal, finanzas, administración y materiales, producción, mercadotecnia, sistemas y staff. Este último comprendido por el sub-departamento de auditoría y jurídico (p.172).

Continuando con este proceso deductivo, de lo general a lo específico, que comenzamos con el análisis de las fuerzas externas y la realidad empresarial, influencia interna del cambio, y conociendo su presencia e impacto en la economía nacional; seguiremos con un análisis del empleado mexicano, la teoría que existe detrás de su comportamiento en el trabajo.

Capítulo 4: El mexicano sujeto de cambio

La productividad, la eficiencia y la calidad de los productos y servicios; y por tanto la confianza que las empresas generan en los consumidores son resultado más de la gente, que de los sistemas y de los recursos técnicos y materiales. La más exquisita estrategia de marketing sería echada por tierra por un equipo de trabajo sin visión, poco motivado e irresponsable. Por esta razón necesitamos personas que vivan y convivan con esta nueva era del mercado, que es muy diferente a la anterior y por la cual un cambio planeado es tan necesario. Para suscitar este cambio necesitamos conocer a las personas, sus deseos, necesidades, motivaciones y anhelos. Necesitamos conocernos a nosotros mismos.

Si con frecuencia el mexicano parece poco trabajador, poco colaborador y poco efectivo, quien pretende comprometerlo con la productividad y con la calidad a base de discursos políticos, de reglamentos, de reestructuraciones organizacionales, de cursos administrativos y de talleres de control de calidad, ataca los síntomas y no el problema. El problema está muy adentro en la psicología del trabajador; y esta se explica a través de vicisitudes históricas.

Las raíces últimas de la conducta laboral deben buscarse en la psicología e idiosincrasia nacionales, de esta manera sabremos que complicados procesos han moldeado la personalidad del mexicano, que es resultante de su herencia biológica, su historia personal, la cultura local y su experiencia (Rodríguez & Ramírez, 2004, p. 8). Por esta razón un análisis de los eventos que han marcado al mexicano psicológicamente a lo largo de la historia resulta necesario, pero como este tema

es abundante, nos limitaremos a señalar aquellos que hicieron mella en nuestra psique y sus consecuencias comportamentales, a manera de breve zambullida en la historia de nuestra nación.

4.1 Ingredientes de la sociedad mexicana

Rodríguez y Ramírez (2004) postulan que los mexicanos del siglo XXI somos un conglomerado de tres ingredientes: El factor indígena (1), que actúa hoy como el inconsciente de nuestra personalidad social. El factor hispánico - cristiano (2), ese absolutismo español que fue conquistando brutalmente al pueblo natural, ayudado por la ideología católica tomista, y desde hace 100 años, el factor anglosajón (3), cuya cultura capitalista se ha volcado sobre nosotros (p. 14).

4.1.1 El factor indígena

Para estos hombres la cosmovisión era cíclica y apocalíptica, la dinámica de todo cuanto les rodeaba era análoga a naturaleza que nace, crece, alcanza la plenitud, decae y muere. De esta manera concebían muchos mundos -una sucesión de soles- cada uno de los cuales acababa con la destrucción total (Sierra, 2015, p.143). Esta eminente imagen de desaparición hacía la realidad enérgica y activa. Era un pueblo sometido a los sacrificios humanos, dentro de una cultura represiva y represora; en el bautismo se decía al infante: “has venido al lugar de cansancio, de trabajos y congojas, donde hace frío y viento” (García, 1975, p.14).

Empero, era un mundo ordenado y coherente. Tenochtitlán la capital del imperio Mexica, había alcanzado una organización excelente, no sólo comparada

con las otras culturas mesoamericanas; sino europeas. No existía un campesino sin tierra, el desarrollo urbano era esplendoroso y las instituciones educativas cubrían todas las necesidades para la enseñanza y la educación; no había un solo niño sin escuela, alcoholismo o delincuencia (García, 1975, p.6).

Era un pueblo que, por la grandeza de su imperio y la supremacía de su poder, se había concebido así mismo como el pueblo escogido; y que consideraba a todos los demás pueblos como sus servidores. Hombres y mujeres orgullosos que jugaban su rol en una sociedad bien integrada.

4.1.2 El factor hispano - cristiano

Los españoles venían de la reconquista religiosa y militar de la península. Por el constante guerrear de moros y cristianos, se habían vuelto duros y sanguinarios. Los conquistadores fueron, por un lado, gente ruda y ambiciosa; y por otro, frailes misioneros. A unos y otros, los de la espada y los de la cruz, los llevaron al nuevo mundo tres tipos de motivaciones: el poder y la riqueza, la convicción de civilizar barbaros y el propósito de llevar la fe cristiana a los paganos (Colegio de México, 1981, pp.338-339).

Se suele presentar a los soldados españoles como la figura paterna, recia y dura, y a la Iglesia como la madre suave e indulgente, pero fue esta el instrumento decisivo de la dominación, al desarticular un sistema de vida coherente y estructurado, contribuyeron más profunda y radicalmente que los conquistadores a destruir el mundo que quisieron defender.

4.1.3 Choque de dos culturas, cuna de la amalgama que es el mexicano

El pueblo natural poderoso y orgulloso, fue objeto de la más despiadada destrucción y humillación. El resultado no podía ser otro que un sincretismo, ni funcional y que no logro sintetizar dos culturas, sino como resultado fue una mala mezcla, una amalgama de elementos que nunca se mezclan, sólo se encuentran juntos; como la que se obtiene del agua y el aceite.

Los naturales perdieron todo lo antiguo y suyo, y no pudieron entender lo nuevo y advenedizo sumiéndose en el vacío existencial más absoluto, el desamparo más desolador. Los europeos católicos llegaban a las indias a tomar posesión como dueños, y fruto de este choque fue el mestizo, el hijo de la india violada, y como tal: devaluado, rechazado y despreciado. Que a lo largo de los siglos posteriores no pudo ser ni autor ni actor en su propio drama, sino comparsa de la historia hecha por otros; y debido a esta agresión masiva aún se perpetua su trama impidiéndole ser protagonista y responsable de su realidad (Rodríguez & Ramírez, 2004, p.61).

Es en este mestizo en el que encontramos los efectos psicológicos de esta colisión, efectos que aún se encuentran en nuestra psique, ya que es nuestro antepasado más reciente. Con el fin de sintetizar su vivencia histórica a través de los siglos, vamos a destacar 8 situaciones agudas, como nos dicen Rodríguez y Ramírez (2004), que podemos considerar como los “ocho traumas”, por antonomasia: La conquista militar (1), la conquista espiritual (2), el mestizaje (3), la secularización (4), la independencia (5), la mutilación del territorio nacional (6), la reforma (7) y la revolución (8) (p.24), a los que sumamos el factor anglosajón.

4.1.4 El factor anglosajón

México sufrió otra conquista, el neocolonialismo norteamericano, menos brutal, menos física; pero igual de influyente, una invasión paulatina que seguimos viviendo en pleno siglo XXI. Con sus transnacionales, sus productos, sus formas de consumo, sus espectáculos, sus modas, su lenguaje, su *“american way of life”*, y su atractiva concepción del sueño americano. Estas características nos han creado actitudes ambivalentes de admiración y coraje, de envidia y rechazo (Rodríguez y Ramírez, 2004, p. 32).

Todas estas son experiencias traumáticas, que se asientan en los recovecos del inconsciente, con sus mil resortes y sus mil dinamismos oscuros y tortuosos, y que condicionan una configuración psicológica que los especialistas denominan *Gestalt* (Ramírez, 2009, p.32). Esta se ve además influida por los pensamientos claros y conscientes, las emociones, las necesidades, las carencias y los conflictos; dando como resultado una conducta y por tanto una personalidad. Nuestra identidad nacional.

4.2 Nuestra psicología creadora de nuestra identidad nacional.

Se entiende por identidad nacional la conciencia de determinados rasgos compartidos por la colectividad, y la aceptación de un estilo de vida que incluye un peculiar sistema de normas y valores (Rodríguez y Ramírez, 2004, p. 34). En lo consecutivo analizaremos las raíces de nuestra conducta y como determinan nuestro comportamiento, forjando nuestra cultura; recordando que sólo

alcanzaremos la madurez cuando podamos soportar la verdad sobre nosotros mismos (p.32).

Tabla 5: Efectos y Causas psíquicas de la identidad del mexicano

Efecto	Causa
Ambivalencia de odio y respeto, rebeldía ante el patrón y la autoridad. (1)(3)	En los siglos pasados se admiraba al conquistador español, ahora se admira y respeta al conquistador yanqui; pero en el fondo se detesta a ambos por ser protagonistas del ultraje.
Experimenta evasión, inseguridad, temor, masoquismo, búsqueda del anonimato, de disolverse en lo social; es decir en el impersonal "nosotros". Miente de forma habitual, se estafa con otros, no cumple sus compromisos y acepta vivir como esclavo mientras se le de comida y pasatiempos. (4)	No puede hacer que coexistan en armonía el padre violento con la madre sumisa, a la que adora y odia, por lo que evade el problema.
El " <i>el valemadrismo</i> "; en el que se burla de sí mismo y aparenta que se ríe del fracaso y la desgracia, los alardes, el lenguaje procaz, los desplantes de superioridad; menospreciando a los indios, a los nacos. (4)(6)	Crisis de identidad que hace disimular y adoptar máscaras; para tapar la debilidad, el desconcierto y la confusión. Fruto de los siglos de manipulación, de mentira política y de saqueo de las arcas públicas, junto con el hecho que se nos hizo creer que estamos incompletos, que somos inferiores.
Incapacidad de afrontar los problemas, paternalismo, el " <i>chambismo</i> " (búsqueda de un puesto donde pase sin pena ni gloria mientras que la empresa provea su sustento), resignación y conformismo. (4)	Dependencia hacia el gobierno, lo divino, la familia y el medio ambiente.
Baja autoestima inclinado a desdeñarse a sí mismo. (6)	Por haber sido minimizados y poner de relieve a los extranjeros.
Impuntualidad. (6)	Tu tiempo no vale porque no eres importante; porque no somos importantes; porque ni tu ni yo merecemos tomarnos en serio.
El miedo. El mexicano tiene miedo de decir no; huye de la realidad y busca refugio en la ficción. (4)	Resultado de los traumas de nuestra historia, y de las paradojas de nuestra vida social.
Envidia. (2)	El mexicano enano que teme sobresalir busca todos los recursos para atacar a quien sobresale y supera la común mediocridad.
Despilfarro. (5)	Esta pose exhibe un mecanismo de defensa; quiere convencerse y convencer de que es grande y poderoso.
Abstencionismo. (1)(5)	La sociedad me queda grande, que los grandes asuntos de mi país los traten otros; los extranjeros.
Es muy susceptible, se ofende fácilmente. (3)	Ha sido tan agraviado que todo lo siente como un ataque a su persona, como una nueva conquista a su ser.

Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio...

Comportamientos desorganizados e indisciplinados. (5)	Para dañar a la institución, al patrón y a la autoridad pasivamente.
Prefiere trabajar solo. (2)	No es muy institucional, le disgusta la colaboración; porque cuando confío en los demás fue ultrajado y sometido.
Abuso de diminutivos y del "quisiera". (1)(5)(6)	Expresan inhibición, repliegue, evasión y escasa auto confirmación, por la endeble identidad forjada a lo largo de los siglos

(*): correspondiente a las dimensiones evaluadas por Hofstede en el capítulo 2. (1) distancia del poder, (2) individualismo /colectivismo, (3) masculinidad / femineidad, (4) Evasión de la incertidumbre, (5) orientación a largo plazo y (6) Indulgencia.

Fuente: elaboración propia basado en Rodríguez y Ramírez, 2004, pp. 45-77. Ramírez, 2009, pp. 119-133.

Estos aspectos resultan en una visión poco halagadora de nuestra historia psíquica y de los traumas que por ella se asientan en nuestro subconsciente, en mayor o menor medida, dependiendo del individuo, su desarrollo, aprendizaje y entorno inmediato. Estas situaciones de nuestro pasado influyen negativamente en el trabajo del mexicano, pero también tenemos valores culturales que nos impulsan con ímpetu por las vías del desarrollo, nuevas motivaciones y ganas de competir, que van relegando poco a poco a las arriba mencionadas, y que se convierten en aspectos positivos de nuestra identidad.

El mexicano gusta de la convivencia que es necesaria para crear relaciones fuertes y duraderas, tan importantes en los negocios, participa en un respeto afectuoso con sus congéneres y es sujeto de importantes actos de bondad. Cultiva los valores de la humildad la paciencia, la cordialidad; que propician la armonía. (Rodríguez & Ramírez, 2004, p.108)

Las calamidades históricas lo han hecho fuerte y flexible, como una espiga de trigo que es sometida a las inclemencias del clima, pero nunca se rompe, por más que se doble. Por estas mismas ha tenido que ser sujeto de una adaptación acelerado a las nuevas realidades, características que lo hacen flexible. Flexible

para cambiar, por lo que un programa de desarrollo organizacional toma nuevas alturas cuando se trabaja con una cultura como esta.

Los mexicanos están siempre prestos al servicio y lo brindan con una gran calidad; que es reconocida en todo el mundo. El mexicano esta presto a dar y a compartir dentro de lo material y lo espiritual, fácilmente encuentran apoyo y comprensión en sus semejantes. Sus modales corteses y ceremoniosos no son meros formalismos; son señales de un verdadero calor humano. La actitud solidaria con la familia, con el grupo y la sociedad son factores positivos que pueden aprovecharse para el desarrollo social (Rodríguez & Ramírez, 2004, p.109).

Los mexicanos somos pacientes, las grandes ciudades con su tráfico, su transporte público excedido y la alta demografía, han tenido un efecto colateral en nosotros, pareciera que, aunque nos molesta, no nos afecta en demasía. Somos resistentes, con grandes cantidades de energía, no es de extrañar que uno de los deportes que más gozos ha dado a nuestro país sea la marcha y la maratón, y que tengamos comunidades como la de los *Raramuris* al norte del país, cuyo medio de transporte son sus piernas, y llegan tan lejos como ellas se lo permiten; los hijos del viento (McDougall, 2011, pp.88-97).

Poseemos un ingenio natural que nos ayuda solventar problemas y que utilizamos como recurso para la improvisación y nuestro comportamiento jocoso, esta es la materia prima de la creatividad, si lográramos encaminarla seríamos artífices de proezas tecnológicas. Nuestros valores fundamentales son la familia, la patria y la religión. Aunque la religiosidad sea ambivalente, en el centro de ella se

encuentra la fe, un valor imprescindible para alcanzar logros en cualquier campo (Rodríguez y Ramírez, 2004, pp. 109-110).

Esta es una visión somera, y por supuesto, no exhaustiva de nuestra cultura, los aspectos más relevantes y que nos sirven como punto de comparación. El conocimiento de estas particularidades generales de nuestra sociedad nos ayudara a saber cómo se ven reflejadas en el trabajo.

4.3 El trabajador mexicano

Su vivencia en el trabajo no fue la de un valor humano sino la de un antivalor, mientras que el trabajo era suyo y para sí antes de la conquista, después se convirtió en un esclavismo moderno. Esta tara cultural no puede deshacerse de la noche a la mañana, pero grandes avances se han hecho en este aspecto, no sólo por una convicción personal, más por el efecto del ambiente globalizado en el que vivimos, y que en este sentido es un factor muy positivo.

Sin embargo aún hoy el trabajador mexicano trata de quedar bien siempre con el de arriba, ya que el empresario, el director, el patrón se expresa como dueño, como el que sabe y a los demás les toca la obediencia. Así mismo en la escuela el clima autoritario en el no coincidir con el profesor es estar en contra de él (Rodríguez & Ramírez, 2004, p.81)

La dependencia en algunos casos, el individualismo en otros, y la auto devaluación en muchos, son elementos presentes en las relaciones laborales. Estos son una respuesta al porque los mexicanos parecen tener una escasa motivación hacia el trabajo, y un malsano deseo de alcanzar el poder a través del

influentísimo y del recurso económico (Díaz-Guerrero, 2011, p.34). A continuación, encontramos los aspectos negativos y positivos del mexicano en el trabajo.

Tabla 6: Aspectos positivos y negativos del mexicano en el trabajo.

Negativos y causantes de problemas laborales e ineficiencia	Positivos y causantes de reconocimiento y desarrollo
Se ve en el trabajo sólo un medio para subsistir. Solicitar empleo de lo que sea, aunque no sea del área del conocimiento o la experiencia, es la petición más escuchada.	Posee una actitud servicial que, en empresas y/o departamentos de servicios post-venta, hotelería y turismo es de gran valía.
Existe una competencia interna negativa y desleal que se traduce en entorpecimiento de labores, envidias y ataques dentro de la empresa	Desarrolla una gran lealtad por la empresa cuando esta recompensa sus cualidades y lo hace sentir parte de algo más grande.
Hay una fuerte lucha por el poder y las áreas suelen convertirse en feudos que compiten entre sí, por lo que la colaboración y los trabajos interdepartamentales son poco frecuentes. El trabajo en equipo es casi inexistente e incluso se llega a dar muchas veces una competencia por sobresalir y obtener logros individuales, aunque para ello se tenga que recurrir al boicot de los demás.	Su arraigada religiosidad lo defiende: permite que, pese a ser inhibido y melancólico, no sea desesperanzado ni desesperado; en las más tristes carencias conserva su fe, y resiste, sigue trabajando.
Exceso de <i>comadrismo</i> y parloteo, así como un exceso de distracciones que repercuten en la productividad personal.	Su sentido del humor permite adaptarse a las adversidades y reducir el estrés tanto en él, como en el grupo
Se registran altos índices de ausentismo, de impuntualidad, de accidentes y de enfermedades relacionadas con el trabajo, así como una alta rotación. Todo ello síntoma de la percepción devaluativa que se ha venido mencionando.	Posee una gran capacidad imaginativa, que bien orientada hacia un esfuerzo creador, y no tanto a soluciones apresuradas de último minuto, le permite desarrollar ideas novedosas
Pese a que los mexicanos somos amigables en muchos casos, la actitud desconfiada e insegura impide la participación colaboradora en grupos de trabajo.	Existe la colaboración eficiente cuando se siente aceptado y valioso.
Existe complicidad, no lealtad; que es una moneda de cambio para "tapar" errores, incumplimiento e impuntualidad de los demás.	Al mexicano le gusta lo bonito, lo que está bien hecho, razón por la que somos grandes artesano. Posee un pensamiento artístico, forma parte de un pueblo que valora la belleza y el arte; y funge como vehículo para expresarla en variadas y curiosas formas.
El mexicano rehúsa asumir el liderazgo por temor a ser rechazado (alta necesidad de ser aceptado), por considerar que no está suficientemente capacitado (escasa estimación de sí mismo), porque representa mayor responsabilidad y porque tal vez termine siendo el único que trabaje (desconfianza).	Posee una gran flexibilidad que hace que se encuentre dispuesto a tipos de producción muy diferenciados, a fin de cumplir las exigencias de los clientes. Asimismo, su ingenio puede aprovecharse para el mejoramiento de la calidad de los servicios y productos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez & Ramírez, 2004, pp. 77-111 y Andrade, 1989, pp. 32-34.

En condiciones favorables, el mexicano puede ser un excelente trabajador, dispuesto a todo, a colaborar con su esfuerzo y con el deseo de lograr lo mejor, pero necesita saberse valorado, útil e importante. Para esto necesita ser parte de una organización que valore a quien dedica sus esfuerzos al logro de los objetivos generales, pero existen empresas en las que el liderazgo es de centralización del poder, de información y de toma de decisiones, ya que se desconfía de las personas en niveles inferiores para actuar por si mismas (Rodríguez & Ramírez, 2004, pp. 91-92), y en las que la supervisión y el control son estrechos, por lo que el trabajador se limita a cumplir órdenes a menudo sin significado para él.

En estas empresas las comunicaciones son descendentes y verticales, lo que incrementa la dificultad de la integración de equipos, la percepción completa de los objetivos y el involucramiento de los trabajadores en los procesos productivos. El resultado es la competencia interna y el trabajo poco significativo, monótono y descuidado. El amigo adquiere un gran valor y la simpatía, por ende, también. Hay que ser simpáticos, ya que muchas decisiones se toman con base en la amistad, cuando se trata de contratar y promover personal (Rodríguez & Ramírez, 2004, pp. 92-93).

Este análisis permite conocernos a nosotros mismos, que es la base de todo desarrollo humano; saber cuáles son nuestras debilidades y cuales nuestras cualidades, nos permite superar las primeras y aprovechar las segundas. Ahora que conocemos los factores globales, nacionales, nuestra herencia biológica, nuestra cultura y experiencia que moldean nuestra personalidad podemos analizar la realidad específica de la empresa de nuestro estudio.

Referencias

- Rodríguez, M.A. & Ramírez, P.A. (2004). *Psicología del mexicano en el trabajo*. D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Sierra, C.L. (2015). *Historia de México I. A la luz de los especialistas*. Estado de México, México. Esfinge.
- García, R.I. (1975). *México, pueblo del sol*. D.F., México: Secretaría de Gobernación.
- Ramírez, S.A. (2009). *El mexicano, psicología de sus motivaciones*. D.F., México: De Bolsillo.
- McDougall, C.H. (2011). *Nacidos para correr*. D.F., México: Debate.
- Díaz-Guerrero, R.O. (2011). *La psicología del mexicano*. D.F., México: Trillas.
- Andrade, H. (1989). *Alta Dirección*. Vol I. No. 4. D.F., México: Trillas

Capítulo 5: La empresa manufacturera

A partir de la descripción del entorno en donde, y para el que, se desarrolla la actividad productiva de las empresas mexicanas, y de los rasgos de personalidad del capital humano que las conforma; requerimos analizar cuál es la situación intrínseca que se vive en la compañía; encontrando los problemas que la aquejan y la propuesta de solución. Este proceso se elaborará a partir de una estrategia inductiva, de las variables involucradas e interrelacionadas entre sí, para dar solución en última instancia al todo.

El programa del trabajo que tiene entre sus manos consiste, en primera instancia, de realizar un diagnóstico de la situación de la compañía y la percepción que se tiene de ella; identificando los problemas que la aquejan. Después abordaremos la nueva era del marketing, su visión, misión y valores, sus estrategias y herramientas; y como estas pueden llevar a nuestra empresa a la nueva visión de mercado.

Estableceremos un modelo de marketing que se ajuste perfectamente a la realidad y contemporaneidad de la empresa en cuestión, y por último estableceremos un modelo de desarrollo organizacional que lleve a las personas a adoptar con energía y disciplina este nuevo modelo de marketing. A la empresa manufacturera se le llamará, en lo consecutivo como, Alumex.

5.1 Alumex

Es una empresa de manufactura de aluminio, que transforma el aluminio primario, y la chatarra de aluminio, en laminado de aluminio de diversas aleaciones y temple, ampliamente utilizado en la industria automotriz, en la fabricación de utensilios de cocina; como sartenes, ollas y recipientes, en la fabricación de gabinetes para lámparas y demás productos terminados. Además, aporta insumos indispensables para los procesos de industrias como la farmacéutica, alimenticia, eléctrica, construcción entre otras.

Es una empresa mexicana fundada en 1944, que fue incrementado su producción constantemente año con año, hasta que en 1964 producía alrededor de 44 mil toneladas de aluminio laminado. En el año de 1980, con el auge de la penetración del papel de aluminio en el mercado mexicano; abre su división de *foil*. Ocupándose de modernizar su maquinaria llega al año 2000 como la empresa líder en su ramo, que después de varias adquisiciones se convierte en la única productora de aluminio laminado en México.

En el año 2012 es adquirida por un famoso grupo de producción de utensilios domésticos, convirtiéndose en su división industrial; es decir, en el suplidor de la materia prima para el proceso de producción del grupo. Con tres plantas, más de 600 trabajadores y una capacidad de fundición y laminado de más de 70 mil toneladas anuales, Alumex se convierte en la empresa más importante en la fabricación de productos laminados de aluminio en Hispanoamérica.

La planta de Alumex en la que enfocamos la investigación, produce discos para fabricantes de enseres domésticos, y otros usos, contando con una

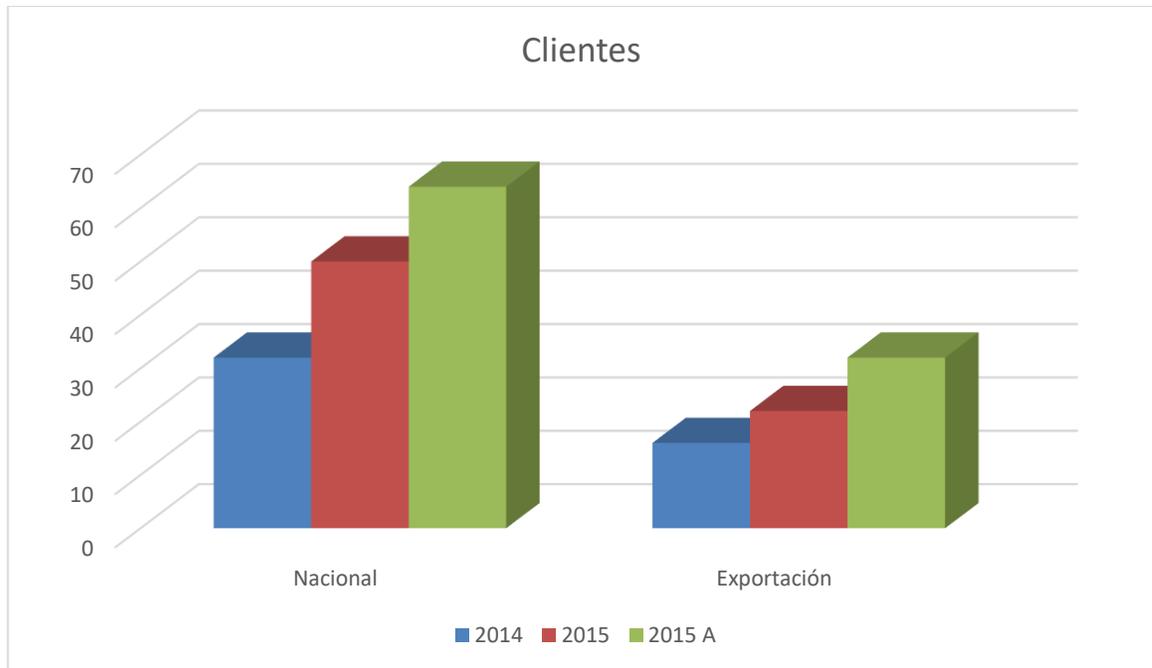
participación del 75% del mercado nacional, y exportando el 40% de su producción a USA, Centro y Sudamérica. Su plantilla está conformada por 200 trabajadores en el turno de la mañana, 200 en el turno de la tarde y 75 en el turno nocturno; para el área de planta y 30 administrativos en el área de oficinas. Estos son coordinados por 11 gerentes tanto en planta como en oficina y dirigidos por 3 directores de área y 1 director general.

5.2 Encuesta de Servicio al Cliente

La pérdida de clientes es el problema más grande. En los dos últimos años ha crecido el volumen de ventas, gracias a los esfuerzos del equipo de comercialización; llegando a colocar 2000 toneladas en pedidos por mes. La cartera de clientes ha aumentado de 32 a 50 clientes en el mercado nacional y de 16 a 22 en el mercado de exportación. Estos números a simple vista resultan prometedores; tal vez esa sea la razón por la que la dirección actúa con pasmosa tranquilidad.

Pero es necesario adentrarnos un poco más en las entrañas de la información para visualizar la problemática. En el mercado nacional se perdieron 14 clientes y 10 en el mercado de exportación en el año 2016. Una cantidad alarmante considerando que, en promedio, cada cliente nacional aportaba 10 toneladas de pedidos y cada cliente de exportación 20 toneladas por mes. En la gráfica 8 podemos observar que hubo un incremento del 56 % en los clientes nacionales para el 2015; pero habiendo retenido a los clientes este debería de ser del 100 % (2015 A). Para el mercado nacional el aumento corresponde a un 37 % debiendo ser del 100 % (2015 A).

Gráfico 8: Aumento real y estimado de clientes año 2015



Fuente: elaboración propia

Tomando los datos históricos del número de clientes ganados desde el año 2009 al 2015 obtenemos una tasa de 5.17 clientes nacionales y 3.00 clientes de exportación ganados por año. Tomando los datos históricos del número de clientes perdidos desde el año 2009 al 2015 obtenemos una tasa de 7.50 clientes perdidos para el mercado nacional y 3.83 para el mercado de exportación.

Gráfico 9: comportamiento del número de clientes en el tiempo

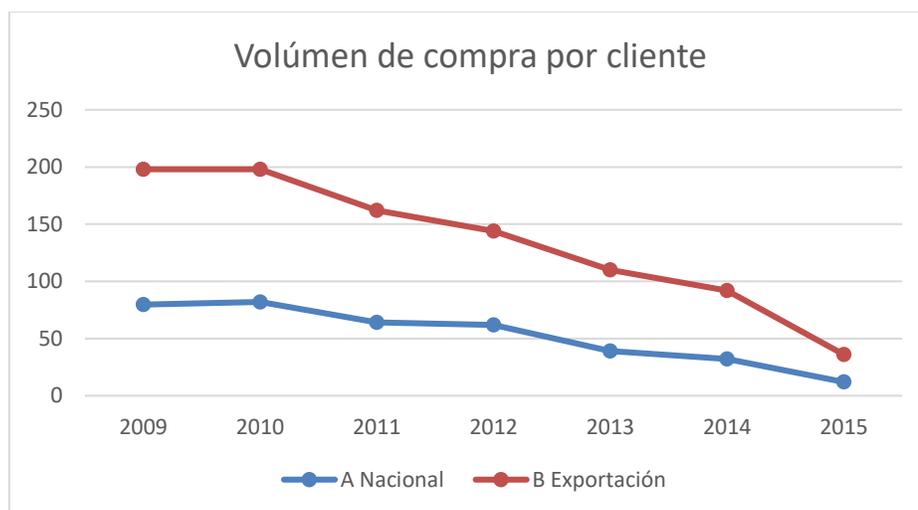


Fuente: elaboración propia

De continuar esta tendencia, el número de clientes para el año 2020 se vería disminuido en un 76% para el mercado nacional y un 82% para el mercado de exportación, como se aprecia en la figura 2. El esfuerzo del área de *marketing* sigue siendo el de cerrar nuevos negocios y conseguir nuevos clientes, dejando de lado el arduo proceso de fidelización y retención de clientes.

Por otro lado, si tomamos en cuenta la cantidad de toneladas de aluminio laminado adquirida por los clientes; que han permanecido realizando negocios con Alumex, esta ha venido disminuyendo al paso de los años. Tomemos por ejemplo al cliente A del mercado nacional y al cliente B del mercado de exportación. El cliente A adquiriría, en un inicio, 79.80t de aluminio en promedio por mes en 2009, y el cliente B adquiriría 200 t de aluminio promedio por mes en el mismo año. La gráfica 3 nos muestra la tendencia decreciente del volumen de compra de estos dos clientes a lo largo de los años; llegando a adquirir 12 t el cliente A y 40 t el cliente B para el año 2015.

Gráfico 10: Volumen de ventas por cliente (A y B)



Fuente: Elaboración propia

Este ejemplo muestra el caso específico más grande de pérdida en ventas, pero en promedio; los clientes que Alumex ha logrado retener han reducido sus compras en un 37.76 % con respecto al volumen original comprado. Si consideramos que, al día de hoy, sumando el precio internacional del aluminio, valuado con el LME, (*London Metal Exchange*) de US\$ 1,722, y el costo de venta más la utilidad US\$ 1,678, por tonelada, obtenemos un precio de 3400 US\$, y el 37.76 % de la cantidad vendida representa 75,520 t; obtenemos una pérdida millonaria de 35,665,075 US\$.

Este número, en un estado de resultados, llamaría la atención hasta del ojo menos experto; pero si consideramos el volumen de ventas ganado por la adquisición de nuevos clientes, contamos con un superávit de ventas minúsculo, pero al final del día una ganancia. Es por ello que una de las razones por la que la dirección ha concentrado sus esfuerzos en mejorar la capacidad productiva de la planta, y no en una estrategia de *marketing* global, es porque el volumen total de ventas ha aumentado año con año. Se han estado segando así mismos ante un universo de posibilidades.

La otra razón es hacer un mal balance de los agentes externos que afectan directa e indirectamente a la empresa y a su mercado. La situación de la industria del aluminio en México y, más difícil aún, la situación en el continente, las consecuencias de la crisis económica en el globo y la realidad económica de nuestro país; con grandes altibajos en gran medida por la política exterior norteamericana.

5.2.1 Mercado Nacional

El aluminio, en su forma natural, se encuentra en una piedra llamada bauxita, cuyo grado de dureza varía según el yacimiento y que está formada por óxidos de aluminio hidratados (Enciclopedia Británica, 2013, sp). Esta bauxita es extraída y utilizada para la producción de aluminio, llamado aluminio primario. Este aluminio primario es consolidado en lingotes de 25 kg (normalmente) de diferente aleación (mezcla de aluminio con otros minerales) para su posterior comercialización.

México al no tener yacimientos de bauxita, importa el aluminio primario de China, Rusia, Turquía, Portugal, Grecia entre otros, y recolecta chatarra de aluminio para reciclarla y volverla a utilizar fabricando aleaciones menos puras. Alumex como empresa manufacturera, adquiere aluminio primario (importado de Turquía y Portugal) para transformarlo en laminados de aluminio puros como discos, hojas y placas; utilizados mayormente en la industria eléctrica, y chatarra de aluminio menos pura para productos laminados; mayormente utilizados en la industria de menesteres de cocina, recubrimientos y envases.

Alumex provee el 25 % del aluminio laminado utilizado en nuestro país, el 75 % restante es importado, casi en su totalidad de China (García, 2015, sp). No existe, hasta el año 2016, otro fabricante de aluminio laminado en México, Alumex vive en lo que consideramos un monopolio natural, ya que, aunque existen distribuidores del aluminio laminado en nuestro país, es la única empresa que lo manufactura. Ya sea por falta de la maquinaria necesaria, o por la falta de un modelo de negocio eficiente, se encuentra libre de competidores fabricantes.

La competencia en el mercado la forman los distribuidores que importan el material desde China, a precios muy bajos, pero que tienen grandes desventajas. La primera y más importante es que las empresas en China poseen productos estándar, es decir, medidas estipuladas para mantener un óptimo proceso productivo, por lo que los compradores deben de adecuar su maquinaria a estas medidas o procesarlas nuevamente (en el caso de hojas, volverlas a cortar hasta dar el largo y ancho, y en discos, el diámetro requerido) lo que las hace incurrir en gastos y en un incremento de merma. Alumex hace *“trajes a la medida”* entregando materiales listos para ser manufacturados sin un reproceso.

La segunda desventaja son los lotes mínimos de compra, es decir, la cantidad mínima que se puede adquirir de cierto producto. Mientras que en Alumex el lote mínimo promedio, por medida requerida, es de 500 kg; en las empresas chinas estos lotes mínimos promedio, por las medidas estipuladas, son de 2 toneladas. Esto provoca que los distribuidores busquen obtener pedidos de compradores con las mismas medidas y en grandes cantidades para alcanzar el lote mínimo, y de no conseguirlo, adquirir el producto sin previo pedido con el riesgo de no poder comercializarlo en el futuro y pagar gastos de almacenaje.

La tercera desventaja es que, para poder importar material de China a precios competitivos, por buque, se necesita adquirir por lo menos un contenedor de 40 toneladas. Esto supone un nuevo problema; ya que en el dado caso de que los pedidos no alcanzaran esta suma, ya sea porque los compradores regulares vieron mermadas sus ventas o porque la demanda no es constante, sería muy costoso y peligroso (para la calidad del material), importar el producto en un

contenedor consolidado con material de otra empresa. En adición, muchas veces los compradores tienen que cancelar sus pedidos por que su proveedor no alcanzo las 40 toneladas requeridas para importar.

Por último, el tiempo estimado de llegada (ETA: Estimated Time of Arrival) de un contenedor proveniente de China a México, es de alrededor de 2 meses, que incluye el tiempo de producción (4 semanas), el tiempo de arribo a puerto, la consolidación de origen, el tiempo de trayecto, la des-consolidación en destino y la llegada al almacén. Esta cifra puede modificarse exponencialmente si se retrasa la salida del buque, si los papeles no están en regla, o si nuestro contenedor es requerido para revisión (rojo). Ocasionando que muchas veces las empresas tengan que detener la producción por que no cuentan con materia prima, con los enormes costos que esto conlleva.

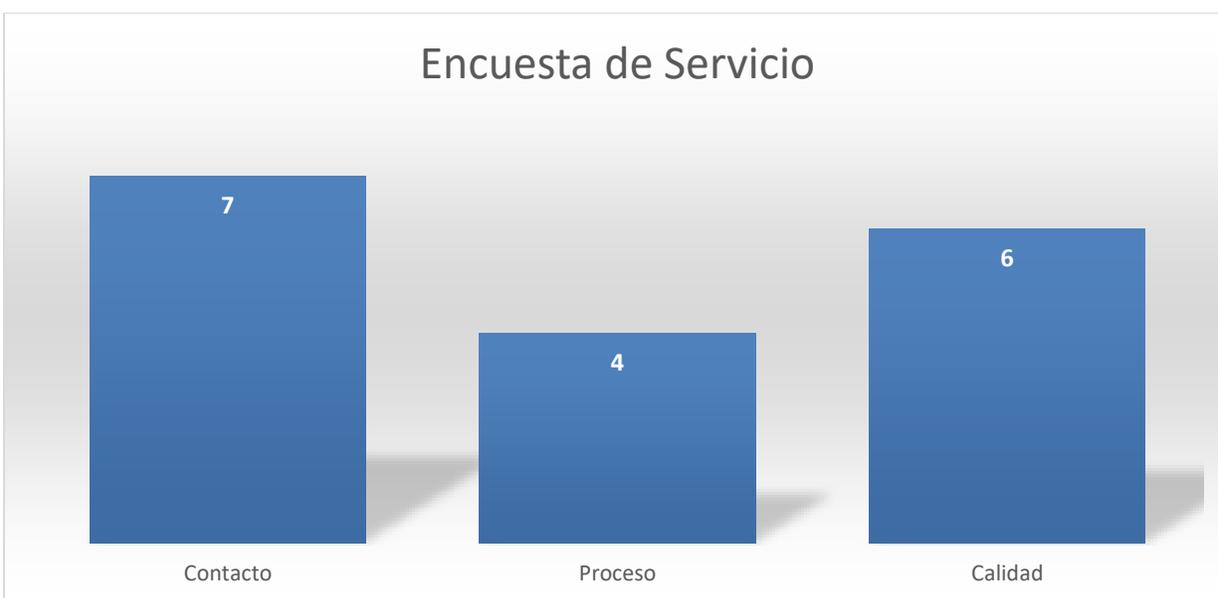
Con todas estas vicisitudes que tienen que enfrentar los distribuidores y que a su vez sufren los clientes, ¿Por qué el porcentaje de presencia de Alumex en el mercado mexicano es tan bajo? Si Alumex tiene lotes mínimos, tiempos de entrega de 4 semanas DDP (*Delivered Duty Paid*) y sobre todo elabora los pedidos con las especificaciones del cliente a un precio sólo 15 % más alto. ¿Cuál es la razón, o razones, de que los clientes prefieran comprar a un distribuidor o importar material desde China u otra parte del mundo?

Para encontrar la respuesta a esta pregunta tenemos que realizar un examen minucioso de la empresa y su mercado, el departamento de *marketing* lleva realizando una encuesta de servicio dos veces por año, de donde obtenemos

información útil que nos puede ayudar, pero sin caer en el error de creer que el resultado de la encuesta es todo lo que debemos de tomar en cuenta.

La encuesta se divide en tres apartados, el primero acerca del servicio que reciben de parte de su contacto en Alumex, el segundo acerca del proceso de compra, procesamiento de su orden y entrega de material; y el tercero acerca de la calidad del producto proporcionado. Cada cliente responde las preguntas, cuyas respuestas corresponden a una escala de Likert, y por último se pide evaluar con una calificación del 1-10 cada uno de los tres apartados y proporcionar comentarios finales. El balance de los tres apartados se muestra en la gráfica 11.

Gráfico 11: Resultado de los apartados de la encuesta de servicio al cliente. Mercado nacional.



Fuente: elaboración propia

Cada uno de los tres apartados obtiene una evaluación mediocre o mala. Acerca del contacto, el 65 % de los clientes opinan que la atención es lenta, poco exacta (80%), poco confiable (72%) y no soluciona sus problemas (86%). En cuanto al proceso, el 90 % de los clientes opinan que no se respetan las cantidades de la

orden original y que siempre se mandan excedentes o cantidades menores a las requeridas, el material no llega en el tiempo prometido (96%), no tienen información del status de su orden (55%) y no se hace una adecuada cita de desembarco (44%).

Acercas de la calidad, el 76% de los clientes ha tenido problemas al procesar (embutir) el material, el acabado no es el solicitado (92%), el empaque del material y el material mismo llegan dañados (33%) y un alarmante 88% ha tenido que rechazar el material porque no lo puede procesar por mala calidad.

5.2.2 Mercado de exportación

En cuanto al mercado de exportación el panorama es mucho más complicado. Alumex no tiene el mejor precio del mercado internacional, no posee la mejor calidad, y la encuesta de servicio demuestra que el servicio no es la diferenciación que se podría esperar, en una situación tan en contra. Los principales clientes de exportación se encuentran en 9 estados de la unión americana, Canadá, Centro y Sudamérica. La razón principal de obtener ventas de estos clientes, no es otra, que la fabricación de materiales en cantidades pequeñas (lotes mínimos) y a la medida de lo solicitado.

La segunda razón es el tiempo de entrega a E.U.A. Todo el material se envía en cajas de tráiler de 18 toneladas, cuyo tiempo de entrega varía de 4 a 6 días, dependiendo del lugar donde se encuentre la empresa y las condiciones del clima. Considerando que el proceso productivo de discos y hojas es de cuatro semanas en promedio, y el de rollo de dos, los clientes norteamericanos pueden hacer una

planeación de su producción encontrando la materia prima siempre disponible en cortos periodos de tiempo. Para Centroamérica la situación es la misma.

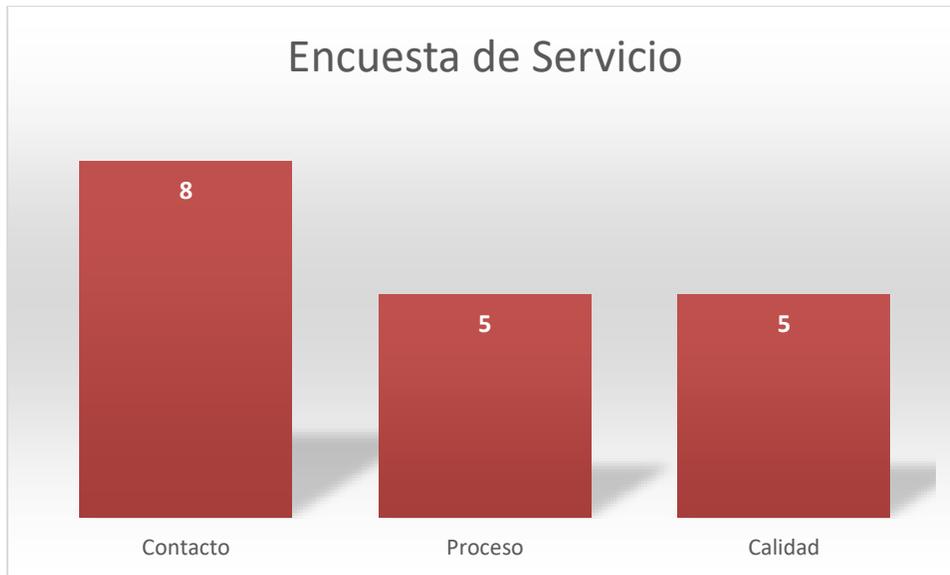
Para Latinoamérica el tiempo de entrega aumenta a 2 semanas, ya que la entrega se hace vía marítima en contenedores de 40 toneladas. Para lo que también hay que considerar el proceso de arribo a puerto y por supuesto las condiciones del clima, ya que en temporada de huracanes los tiempos pueden aumentar sobremanera.

En el mercado internacional, la situación competitiva no es muy distinta a la nacional. Los chinos llevan la batuta, están presentes en todos los países con volúmenes de venta gigantescos. Como ejemplo, en Colombia, uno de los países a los que exporta Alumex, el volumen total de las importaciones provenientes de empresas chinas alcanza las 5,298,575 tns (Estrategia de Exportación, 2017, sp). Las otras empresas competidoras son noruegas, italianas y brasileñas, que compiten con calidad, ya que sus productos superan con mucho a los presentes en el mercado y sus precios se acercan a los chinos.

Alumex no puede competir en precio (con una estrategia tradicional), ya que no posee la tecnología necesaria para hacer su proceso productivo más eficiente. Se ha comprobado que los productos de Alumex tienen una calidad por debajo al estándar de la industria, y a diferencia de lo que se podría pensar, la calidad de las empresas chinas supera a la proporcionada por la empresa de estudio. Por último, tenemos al servicio. Es el punto en el que una estrategia de diferenciación sería más efectiva, pero en el que Alumex ha venido empeorando con el tiempo. Un área íntimamente forjada dentro del *marketing* empresarial.

La encuesta de servicio arroja datos nada halagadores (Gráfico 12). Considerando que el equipo de exportación y del mercado nacional están divididos, y que las personas con responsabilidades dentro de cada uno son diferentes, podemos concluir que es el sistema de gestión del personal es inadecuado.

Gráfico 12: Resultado de los apartados de la encuesta de servicio al cliente. Mercado de Exportación.



En el apartado de contacto, el 77 % de los clientes opinan que la atención es lenta, poco exacta (88%), poco confiable (65%) y no soluciona sus problemas (79%). En cuanto al proceso, el 100 % de los clientes opinan que no se respetan las cantidades de la orden original y que siempre se mandan excedentes o cantidades menores a las requeridas, el material no llega en el tiempo prometido (81%), no tienen información del status de su orden (70%) y no se hace una adecuada cita de desembarco (80%).

Acercas de la calidad, el 43% de los clientes ha tenido problemas al procesar (embutir) el material, el acabado no es el solicitado (93%), el empaque del material

y el material mismo llegan dañados (55%) y un 66% ha tenido que rechazar el material porque no lo puede procesar por mala calidad.

Teniendo en cuenta los datos arrojados por las encuestas, en ambos casos, que fungen como un termostato exterior de cómo ven los clientes a la empresa, es evidente que los problemas se inmiscuyen tan hondo dentro de la misma, que se podría pensar que el área de *marketing* se ve superada para darle solución a estos.

¿Calidad de producto? ¿Logística de entrega? ¿Contratación de líneas de transporte fiables? Respectivamente son concernientes a los departamentos de producción y calidad, logística y compras. Tradicionalmente, el *marketing* no tiene injerencia en ellos. Pues en la nueva era del *marketing*, la visión de Philip Kotler & Kevin Lane (2010), Phil Barden (2016) y Vollmer, C.H. & Precourt, G.E. (2009), sí que la tiene.

El *marketing holístico* (p.107) incorpora la aplicación del *marketing interno* garantizando así que todos los miembros de la organización adopten los principios de *marketing* adecuados. El *marketing* debe de ser aceptado por otros departamentos, todos juntos deben de pensar en el cliente, en sus deseos y necesidades. El marketing deja de ser un departamento para ser la orientación general de la empresa, esta filosofía debe penetrar en todos los confines de ella (Kotler & Lane, 2012, pp. 20-21).

De esta manera el departamento de compras, establece relaciones a largo plazo, con menos proveedores que establecen mayor confiabilidad y calidad, no comprometiendo la calidad del servicio por escatimar gastos; el departamento de producción mejora la calidad de los productos constantemente, evitando al máximo

los defectos y cumplen con los requisitos de personalización siempre que se puede; el departamento de logística establece tiempos de entrega de acuerdo a altos estándares de exigencia y los cumple puntualmente, y opera un equipo de atención al cliente capaz de resolver los problemas que se puedan presentar.

El departamento de contabilidad prepara informes periódicos de rentabilidad de producto, por segmento de mercado, zona geográfica y clientes individuales; así como prepara las facturas de acuerdo a las necesidades del cliente, el departamento de finanzas conoce y apoya los gastos de *marketing* que generan preferencia y lealtad a largo plazo por parte de los clientes. No estamos otorgándole un mayor valor a cierto departamento, sin embargo, es necesario que todas y cada una de las personas que conforman la compañía entiendan la importancia del mercado, y que se orienten a él (Stanton, Etzel & Walker, 2016, p. 9).

El encargado de guiar al departamento y a la compañía en su totalidad a este enfoque, son los nuevos directores de *marketing* que están surgiendo. Altamente capacitados y enfocados en la creación de modelos que puedan medir los resultados de la inversión, que sean multiplataforma y cumplan objetivos organizacionales. Estos nuevos directores han sido llamados Chief Marketing Officer (CMO, por sus siglas en inglés), un término acuñado en 2004 por los profesores John Quelch y Gail McGovern, de la Harvard Business School (Vollmer & Precourt, 2009, p.10).

Son profesionales del marketing con un asiento en la mesa directiva de la administración superior de las compañías. Individuos que tienen un mayor sentido común de los medios y están más enfocados en la responsabilidad que sus

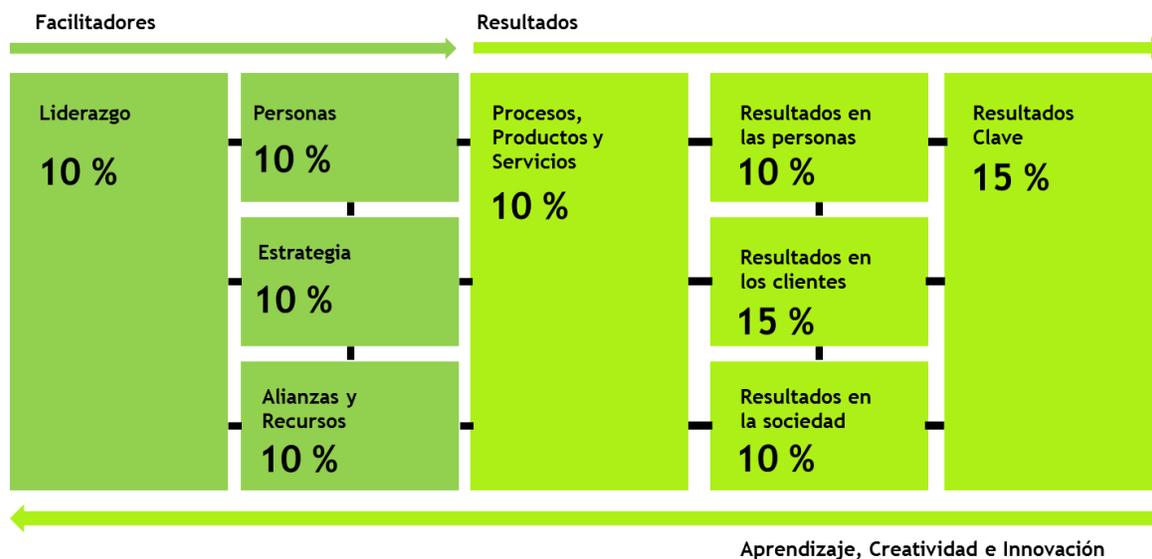
predecesores; insisten en dirigir el desempeño comercial, la innovación y los resultados, así como el involucramiento en todas las áreas que otorgan valor a al producto y forjan una firma co-creada, cultural y responsable (Vollmer & Precourt, 2009, pp.9-11).

Esta es la visión de largo plazo que persigue el presente trabajo, pero para llegar a ella tenemos que enfocarnos primeramente en el presente, la cultura, misión y visión de la nueva era del marketing se esparza poco a poco por todas las áreas de la empresa; por lo que hay que elaborar un diagnóstico general, para ello utilizaremos el modelo EFQM.

5.3 Modelo EFQM

Para llevar a cabo esta transformación, y aunado a los datos arrojados por la encuesta de servicio al cliente, tomados como un diagnóstico desde un punto de vista externo, realizamos una autoevaluación de la empresa con base en el modelo de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad (European Foundation of Quality Management, EFQM, por sus siglas en inglés) que integra nueve criterios, treinta y dos sub-criterios y ocho conceptos fundamentales de la excelencia cuya estructura se muestra en la figura 2.

Figura 2: Estructura del Modelo EFQM



Fuente: Tomado de www.efqm.org, 2017.

Como observamos, la estructura del modelo divide a la organización en 9 partes denominadas criterios (cada uno de los rectángulos verdes); cada uno de estos criterios posee sub-criterios que definen ampliamente el rectángulo o criterio con el que se desea trabajar; lo que permite sintetizar el tema en aspectos más pequeños y simples, facilitando así su comprensión y aplicación. Se trata de un marco de trabajo que realiza y desarrolla los conceptos de la calidad total, y está orientado hacia la excelencia que, como un sistema generalista, no se encuentra vinculado a una industria, actividad o sector concreto (Moreno, 2007, pp. 5-8).

Los 9 criterios que contempla están divididos en 2 grupos: los facilitadores y los resultados, a su vez las flechas enfatizan la dinámica natural del modelo mostrando, aprendizaje, creatividad e innovación que ayudaran a los facilitadores a obtener resultados. En el primer grupo; los facilitadores, se cubre lo que hace la organización y como lo hace; están son las cuestiones que la organización necesita hacer para desarrollar e implementar su estrategia (EFQM., 2017, sp). Estos son:

Criterio 1: Liderazgo. Las organizaciones excelentes tienen líderes que ayudan a moldear el futuro y hacen que las cosas sucedan, actuando como modelo de ética y valores, e inspirando a los colaboradores. Ellos son flexibles y facilitan a la organización para anticiparse y reaccionar de la forma más eficiente para poder mantener un crecimiento sostenido. Los sub-criterios que contempla son: establecer una visión y misión (a), implementar valores (b), comunicación efectiva (c), actuar como agente de cambio (d) y revisar y mejorar el sistema de gestión (e) (EFQM., 2017, sp).

Criterio 2: Estrategia. Esta muestra la información necesaria y los pasos a seguir para implementar la visión y la misión, desarrollando una interrelación en todos los grupos de interés o *stakeholders*. Los sub-criterios que contempla son: relaciones con los *stakeholders* (a), la información y su fuente para darle dirección (b), desarrollo, revisión y actualización de los planes para el futuro (c), y la comunicación e implementación de esos planes (d) (EFQM., 2017, sp).

Criterio 3: Personas. Muestra la importancia de los colaboradores, jefes y subordinados y desarrolla las mejores prácticas para la interacción. Gestiona y mejora las capacidades de los miembros de la organización; al momento que se les cuida y retiene. Los sub-criterios que contempla son: gestión de recursos humanos (a), desempeño (b), implicación y participación (c), comunicación (d) y reconocimientos (e) (Moreno, 2007, p.13).

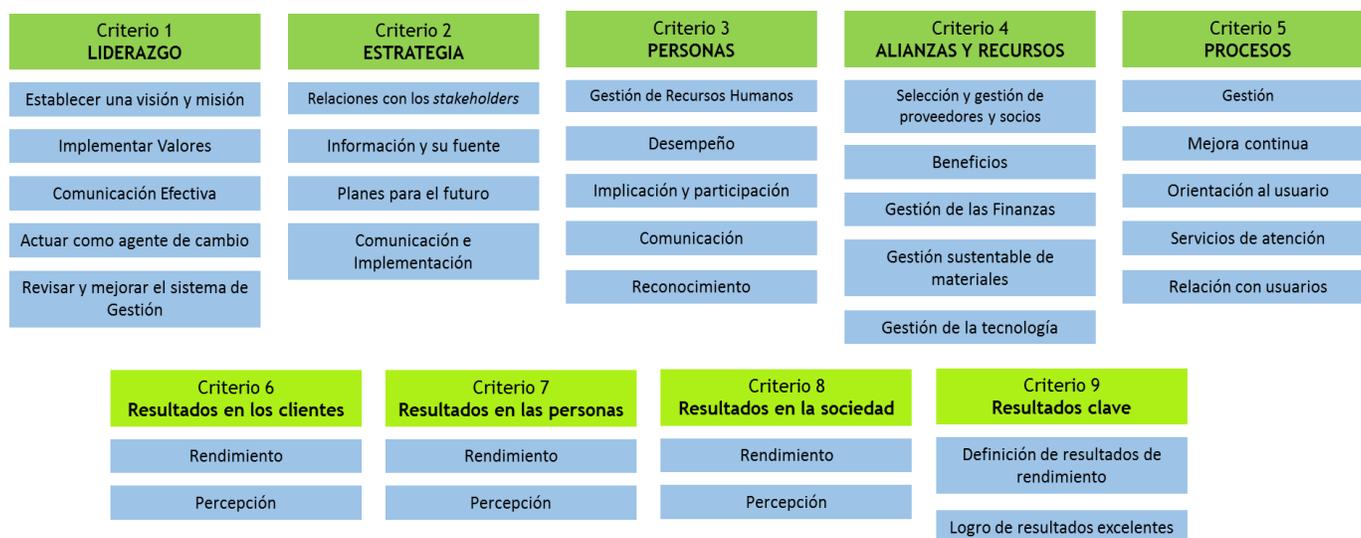
Criterio 4: Alianzas y Recursos. Nos habla de las relaciones con los socios y proveedores, como nos beneficiamos todos de nuestra relación para en última instancia darle un valor añadido al cliente. Los sub-criterios que contempla son: selección y gestión de proveedores, socios y alianzas (a), beneficios (b), gestión de las finanzas (c), gestión de los edificios, materiales y equipo de una forma sustentable (d), y la gestión de la tecnología (e) (EFQM., 2017, sp).

Criterio 5: Productos, procesos y servicios. Analiza los procesos clave y el cómo construir un modelo de procesamiento, medirlo y mejorarlo. Los sub-criterios que contempla son: gestión (a), mejora continua (b), orientación al usuario (c), servicio de atención (c) y la relación con usuarios (d) (Moreno, 2007, 13).

Criterio 6, 7 y 8: Resultados en los clientes, en las personas y la sociedad. Nos hablan del rendimiento que ha tenido la organización en los tres ámbitos y cuál es la percepción imperante de ella en el exterior. Los sub-criterios que contemplan son: rendimiento y percepción para los tres casos (Moreno, 2007, 13).

Criterio 9: Resultados clave. Presenta como las organizaciones deben de examinar su actual enfoque para crear y revisar los resultados de negocio, separando los resultados de rendimiento y sus indicadores. Los sub-criterios que contempla son: definición de resultados del rendimiento de negocio y el logro de resultados excelentes (EFQM., 2017, sp).

Figura 3: Guía del Modelo EFQM



Fuente: Adecuado de Moreno, 2007, p.7

Este modelo delinea una visión en donde la excelencia es alcanzada a través de un liderazgo que impulsa, conduce y adecua la estrategia; que sólo puede conseguirse mediante el esfuerzo continuo, y no aislado, de las personas, alianzas y recursos, procesos, productos y servicios que impactan en el rendimiento de la

empresa, en sus clientes, colaboradores y empleados, así como, en la sociedad en la que está inmersa (Cruz, 2013, p.4). Además, podemos afirmar que se trata de un sistema maleable y adaptable a las circunstancias y características de los distintos tipos de organizaciones (Moreno, 2007, p. 9).

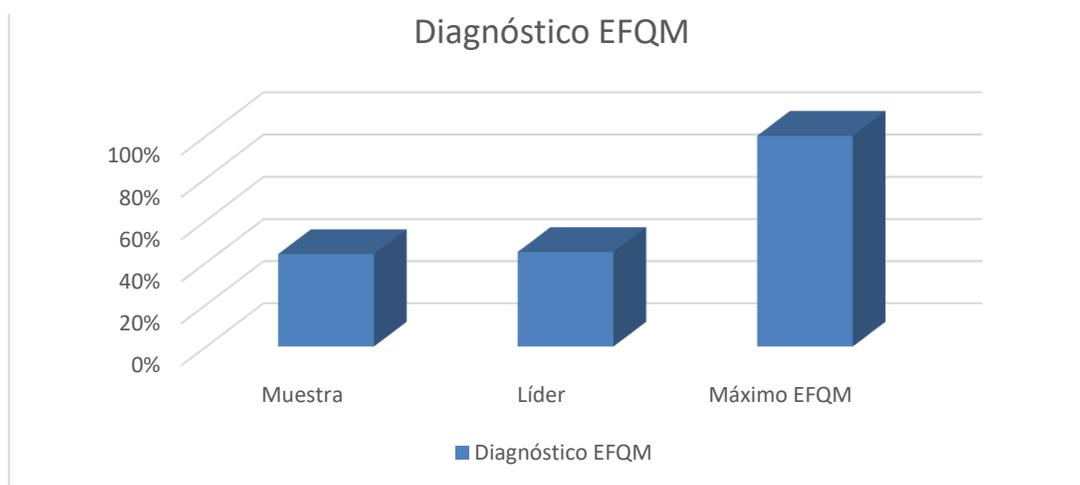
El modelo EFQM como instrumento es una descripción científica y simplificada de la realidad organizacional, que contribuye a la comprensión, análisis y mejora de deficiencias (Sánchez, Muñoz y Flores, 2013, p.162). Gira en torno a 8 conceptos fundamentales que son: añadir valor para los clientes (1), crear un futuro sustentable (2), desarrollar capacidades organizacionales (3), aprovechar la creatividad y la innovación (4), liderar con visión, inspiración e integridad (5), gestionar con agilidad (6), triunfar a través del talento de las personas (7) y mantener resultados excepcionales (8) (EFQM, 2017, sp).

La muestra seleccionada para llevar a cabo el diagnóstico consistió en los 10 gerentes de los diferentes departamentos de la compañía que generan funciones generadoras de valor para el negocio: Producción, Mantenimiento, Planeación, Finanzas, Calidad, Recursos Humanos, Compras, Mercadotecnia y Ventas; y por los directores de las áreas comercial, producción y compras, así como una muestra de 10 supervisores matutinos, 10 vespertinos y 10 nocturnos. Esta segmentación arrojó un total de 10 gerentes, 3 directores y 30 supervisores; siendo el total de la muestra de 33 incidencias (100%). El cuestionario fue contestado también por el líder de este proyecto para servir de comparación.

5.3.1 Resultados

El tratamiento de los datos fue realizado con la herramienta estadística disponible en el software: Microsoft Excel 2016, y el cuestionario consistió en 153 preguntas derivadas del modelo EFQM (Anexo 1). En el anexo 2 se muestran los resultados compilados de las 33 encuestas, los resultados del diagnóstico del líder y el puntaje máximo del modelo EFQM.

Gráfico 13: Resultado del diagnóstico del modelo EFQM



Fuente: elaboración propia a partir de los datos contenidos en el anexo 2

La valoración de los criterios y sub-criterios muestra una visión preocupante ya que este puntaje establece que se encuentra en una situación de riesgo: Alumex fue diagnosticada por la muestra con un 44 % y por el líder con un 45 % de los 3200 puntos que tiene como máximo el modelo EFQM.

El diagnóstico realizado por la muestra obtuvo un puntaje de 1403 puntos y 1438 puntos el diagnóstico realizado por el líder. Esta situación de riesgo está definida como vulnerabilidad o incapacidad de cumplir con los objetivos organizacionales (Pérez, 2014, p.134) y como un efecto de la incertidumbre en los objetivos (Oriol & Guitar, 2014, p.42).

Ya que el modelo engloba nueve criterios podemos hacer un análisis más minucioso, no sin antes advertir que el resultado del diagnóstico hecho por el líder (45%) es mejor que el hecho por la muestra (44%). Esto resulta inusual ya que generalmente el líder, por ser más objetivo, mide los problemas en justa dimensión, otorgando valores más bajos los de la muestra. En este caso sucedió lo contrario, que refleja el actual clima organizacional, uno que denota turbulencia y pesimismo; que pueden fungir como motivadores para que el cambio sea más rápido; ya que la situación reinante es conocida.

Tabla 7: Resultados del diagnóstico por criterio

Criterio	Muestra	Líder	Máximo EFQM	% EFQM	Valoración
Liderazgo	4%	5%	10%	51.6%	RIESGO
Estrategia	4%	5%	10%	45.8%	RIESGO
Personas	4%	4%	10%	42.0%	RIESGO
Alianzas y Recursos	5%	4%	10%	41.0%	RIESGO
Procesos	5%	5%	10%	45.0%	RIESGO
Resultados con los clientes	6%	7%	15%	43.5%	RIESGO
Resultados en las personas	5%	4%	10%	40.0%	RIESGO
Resultados en la sociedad	5%	5%	10%	46.5%	RIESGO
Resultados clave	7%	7%	15%	48.5%	RIESGO
				45%	RIESGO

Fuente: elaboración propia a partir del anexo 3

El criterio liderazgo, de los agentes facilitadores (véase figura 2), fue el que obtuvo la puntuación más alta (51.6 %); pero aun así sólo alcanzó la situación de riesgo que engloba al diagnóstico completo. En este apartado los directivos, según Bestratén (2010), deben asumir su liderazgo definiendo las líneas directrices para la consecución de los objetivos empresariales e implicándose para el logro de las

expectativas de los diferentes grupos de interés; ello en total coherencia con los valores éticos y de compromiso con las personas, motivándolas, reconociendo sus logros, y asegurando la correcta implantación del sistema formulado (p.3).

En la otra mano, el puntaje más bajo (41 %) de los agentes facilitadores lo obtuvo el criterio: alianzas y recursos. Para que este criterio tenga un puntaje excelente, la empresa debe gestionar sus activos tangibles: materiales, tecnológicos y financieros, e intangibles como son el capital intelectual, el prestigio, la cultura organizacional y el valor de marca. Para lograrlo deben establecerse relaciones de trabajo con otros grupos de interés en la organización, respaldando la estrategia en un clima de confianza y de conocimientos compartidos para así conseguir el eficaz funcionamiento de los procesos, optimizando medios y minimizando costes. Hay que gestionar eficazmente su impacto social y ambiental (Bestratén, 2010, p.4).

Los criterios estrategia (45.8 %), personas (42 %) y procesos (45 %), se encuentran en la media del diagnóstico. Las estrategias deben ser coherentes con la visión de la organización, y deben estar claramente centradas en todos los grupos de interés, así como en los procesos que generan valor. La empresa debe de facilitar el desarrollo profesional de las personas, gestionar la información de su satisfacción, motivarlas, capacitarlas, velar por buenas condiciones de trabajo e implicarlas en los procesos de desarrollo de estrategias y en la examinación de su rendimiento. Los procesos deben añadir valor al producto, potenciando procesos clave y estableciendo objetivos de mejora (Bestratén, 2010, pp.3-5).

Estos criterios facilitadores son la cause de lo que reflejan los criterios de resultados. Esto es, la relación entre lo que hacen y lo que se logra en las organizaciones; por lo mismo conforman el eje de acción de la estrategia, para mejorar el desempeño del objeto de estudio y lo lleve a provocar un impacto positivo en el mercado (Rompu, 2012, p.2).

Este diagnóstico nos permitió obtener una visión completa y profunda del modelo, formada por la ponderación de cada uno de los conceptos fundamentales de la excelencia que son: lograr resultados equilibrados, añadir valor para los clientes, liderar con visión, inspiración e integridad, gestionar los procesos, alcanzar el éxito mediante las personas, favorecer la creatividad y la innovación, desarrollar alianzas y asumir la responsabilidad de un futuro sostenible; y evaluados en los 9 criterios (EFQM, 2017, sp). Con esto podemos priorizar las acciones de mejora y reestructurar la estrategia para lograr un cambio positivo.

El modelo EFQM, también nos permite identificar las áreas de oportunidad de la empresa, derivadas del análisis de criterios y sub criterios; así como los puntos favorables de su accionar, revelando el estado vigente de la empresa (Sánchez et al., 2013, p.163), por lo que con los resultados del modelo EFQM y de la encuesta de servicio, nos es posible elaborar un análisis FODA, que nos lleve a consolidar esta información.

El análisis FODA implica más que la elaboración de cuatro listas; sus dos partes más importantes son llegar a conclusiones a partir de sus listas sobre la situación general de la empresa, y convertirlas en acciones estratégicas para que la estrategia se ajuste mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de

mercado, para corregir las debilidades importantes y para defenderse de las amenazas externas.

Figura 4: Análisis FODA de Alumex

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ·Existe Liderazgo ·Estrategia de largo plazo bien definida ·Conocimiento de la industria ·Tiempos de entrega ·Lotes mínimos 	<ul style="list-style-type: none"> ·Monopolio natural ·La empresa es reconocida en el ámbito nacional y comienza a serlo internacionalmente ·Cercanía con E.U.A. ·Sólo se suministra al 25% del mercado nacional
<ul style="list-style-type: none"> ·Fabricación de acuerdo a las especificaciones del cliente ·Introducción de nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> ·Los tiempos de suministro de las empresas chinas principales competidores ·Los lotes mínimos de la competencia
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Actitud del talento humano Alianzas y recursos Procesos Calidad del producto Calidad del servicio La estrategia de marketing 	<ul style="list-style-type: none"> Productos chinos de bajo precio y gran calidad Importadores nacionales El incremento en el precio internacional del aluminio El desarrollo de tecnología para la transformación del aluminio primario

Fuente: elaboración propia a partir de la tabla 7 y los resultados del análisis externo

Ahora que conocemos que la empresa se encuentra en una situación de riesgo y, que, si esta no es modificada, puede verse disminuida y en el largo plazo cesar sus actividades. A la vez que conocemos los criterios más valorados que coadyuvan entre sí para el óptimo desarrollo de las empresas, y que las llevan a puntuar alto en el modelo EFQM. En estos criterios debemos influir para que nuestra empresa pueda abordar con fuerza la nueva era del marketing. Pero ¿Cuál es esta nueva era de la que hemos venido hablando? y ¿Cómo puede potenciar a nuestra empresa a aumentar su presencia en el mercado y mejorar su eficiencia?

Referencias

- Bestratén, M. (2010). Excelencia empresarial y condiciones de trabajo: el modelo EFQM 2010. Recuperado de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/856a890/870w.pdf>
- Cruz de la, C. (Coord.) (2013). *Guía para la evaluación de archivos universitarios con el modelo EFQM de excelencia*. Recuperado de <http://cau.crue.org/>
- Duarte, M.I. (2012). *Guía EFQM para la autoevaluación de bibliotecas universitarias*. Andalucía, España: Universidades Andaluzas.
- Moreno, J.U. (2007). *Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia en entidades de acción social*. Cataluña, España: Fundación Luis Vives.
- Narbate, C.H. (2007). Autoevaluación con el modelo EFQM de Excelencia. *Técnicos de la Dirección General de Evaluación, Innovación y calidad educativa y de la formación profesional*.
- Oriol, J. & Guitart, J. (2014). Business-driven management of infrastructure-level risks in Cloud providers. *Future Generation Computer Systems*, 32, 41-53. doi:10.1016/j.future.2012.05.008
- Pérez, J.O. (2014). *Gestión del Conocimiento: Estrategias de competitividad e innovación en Instituciones de Educación Superior*. D.F., México: UNAM.
- Thompson, A.R., Peteraf, M.A., Gamble, J.H. & Strickland, A.J. (2012). *Administración estratégica*. D.F., México: Mc Graw Hill.
- www.efqm.org

Capítulo 6: Marketing

En la actualidad, con la globalización, y el extremo desarrollo de las TIC's, el departamento de mercadotecnia, o *marketing*, ha tomado una gran relevancia en el ambiente competitivo que viven las organizaciones. El *marketing* está presente en todo, tanto formal como informalmente, por lo que las organizaciones desarrollan un sinnúmero de actividades para influir en esta área.

El buen marketing no es fruto del azar, como se suele creer, sino de una planeación y una ejecución minuciosa. A lo largo y ancho del globo, las empresas ajustan y reformulan sus prácticas para alcanzar el éxito. Kotler y Lane (2012) nos dicen que el marketing es tanto un arte como una ciencia, por lo que existe una tensión constante entre la teoría del marketing y su parte creativa, resulta más fácil aprender el aspecto científico que el modo en que la creatividad y la pasión operan en numerosas empresas (p.4).

Según Hernández y Maubert (2012):

“El *marketing* se desprende de la ciencia económica, que surge como consecuencia de la necesidad de conocer aquellos factores que afectan la oferta y la demanda, y el desarrollo de los productos y servicios, así como su proceso de comercialización y de cómo entender el comportamiento de los consumidores (p.10)

Los estudios de *marketing* bien pueden encontrar sus orígenes en los cursos de algunas universidades de Estados Unidos, denominados “industrias distributivas”, que se enfocaban en la problemática inherente a la distribución y

venta de productos, pero que no contemplaban las actividades que lleva a cabo una empresa para promocionar y vender sus productos entre los consumidores (Hernández y Maubert, 2012, p.10).

Los estudios que realizó la *American Marketing Association* descubrieron que el término *marketing* fue acuñado, por primera vez, por Ralph Starr Butler quien en un principio comprendió la necesidad de dar especial importancia a este aspecto de la actividad mercantil. Butler ofreció un curso en la Universidad de Wisconsin que denominó: *Marketing Methods* (Métodos de Mercadotecnia); a partir de entonces otros profesores y estudiosos como Henry Emery, R. O. Eastman, Henry F. Adams y Daniel Starch empezaron a utilizarlo también, con lo que este término cobró importancia y aceptación a nivel docente y profesional (Maubert, 2003, pp.13-14).

En los países de habla hispana el término *marketing* tuvo diversas acepciones y se tradujo de distintas maneras, así en 1959 la Asociación Latinoamericana de Ventas recomendó a sus asociados a que utilizaran el término mercadotecnia para referirse al *marketing*, mientras que en Europa el término mercadeo era utilizado por los españoles. Posteriormente, en 1960, el Club de Mercadeo de Barcelona en su primer congreso celebrado en la ciudad de Zaragoza; propuso aceptar el término *marketing* para denominar a las técnicas y la práctica de la comercialización, además solicitó a la Real Academia de la Lengua Española su adopción (Maubert, 2003, pp.14-15).

En el contexto Latinoamericano para el año de 1974, el Centro Interamericano de Estudios de Mercadotecnia (CLADEM) realizó un estudio que

pretendía conocer el uso del término en los países de la región, encontrando 4 tendencias: en México, se denominaba mercadotecnia, en Centroamérica y en la parte norte y centro de Sudamérica, se conocía como mercadeo, en la parte baja de Sudamérica, como Argentina, Chile, Uruguay y Paraguay; la terminología era comercialización, la última tendencia era no traducir el término *marketing*, como hoy lo conocemos y es difundido por las empresas (Hernández y Maubert, 2012, p.10).

Es difícil encontrar una definición que presenta en forma completa el amplio concepto del *marketing*, ya que es una actividad en constante desarrollo, por lo que ha sido y seguirá siendo definida, no sólo desde el ámbito de las ciencias administrativas, sino de la psicología, la economía y el diseño. Fischer y Espejo (2011) definen el marketing como un proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos (p.5). Stanton, Etzel & Walker (2016) coinciden y amplía el enfoque diciendo que es un sistema global de actividades de negocios proyectadas para planear, establecer el precio, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen los deseos de clientes actuales y potenciales (p.6).

Por último, uno de los más reconocidos investigadores de este campo, Philip Kotler (2016) postula una definición que tiene sus orígenes en la provincia de la lógica y la conducta humana, *marketing* es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias, y deseos a través de procesos de intercambio de forma rentable (p.5).

6.1 Antecedentes del Marketing

El comercio en el sentido más estricto ha existido siempre. Desde la antigüedad, los hombres y los pueblos han tenido que ver con el comercio, las transacciones y los medios de pago han evolucionado con la sociedad misma, y han sido uno de los pilares del desarrollo de las civilizaciones y sus ciudades (Hernández y Maubert, 2012, p.7).

El *Marketing* aplicado o práctico tiene sus raíces en estas primeras formas de comercio, en lo que era fundamentalmente un intercambio de mercancías, después evoluciono con la creación de la moneda lo que asigno un valor medible a los bienes de comercio, este proceso tuvo particularidades en todas las regiones del mundo de acuerdo al desarrollo de las sociedades y sus vicisitudes económicas. En E.U.A. los fundamentos se establecieron cuando los primeros colonos europeos comerciaban entre sí con los nativos americanos, sin embargo, el *marketing* en gran escala no empezó a tomar forma en este país hasta el inicio de la Revolución Industrial (Stanton, Etzel & Walker, 2016, pp.6-7).

6.1.1 El Marketing en México

Las bases del *marketing* en México, que se encuentran en la actividad comercial, las encontramos en la época prehispánica, cuando el territorio estaba dividido y habitado por diferentes pueblos; mayas, mixtecos y zapotecos en lo que hoy es Oaxaca; huastecos y totonacas en Veracruz, y olmecas, toltecas, teotihuacanos y aztecas en la zona del altiplano central, fueron estos últimos los que en el año de 1325 fundaron la gran ciudad de Tenochtitlán en donde la forma

en que se comercializaba era a través de los *macehuatlin*, para el comercio menor (Sierra, 2009, p. 145) y de los *pochtecas* que vendían sus productos en los mercados o tianguis (Fischer & Espejo, 2011, p.2)

Los tianguis eran grandes plazas en donde se reunían mercaderes y comerciantes, que mostraban sus mercancías a los compradores, estos tianguis se celebraban en días determinados en las plazas centrales de las ciudades (Sierra, 2003, p.25). Estos tianguis estaban separados por diferentes giros donde se vendían verduras, aves, peces, telas y baratijas. También existía otro tipo de mercaderes, los denominados *tealtinime* o *tecoanime* que vendían esclavos; hombres y mujeres, y muchachos para el sacrificio a los dioses (Fischer & Espejo, 2011, p.2).

Los jefes de estas organizaciones comerciales dirigían caravanas a otras regiones para vender los productos en México; así como se traían mercancías de otros territorios. Como no existían bestias de carga, la mercancía se transportaba sobre la espalda, para lo que existían personas que desempeñaban este trabajo con pericia, para el que eran adiestrados desde niños y al que dedicaban toda su vida; eran los llamados *tlamama* o *tlameme*. La carga rondaba los 23 kg (1 a 2 arrobas), y había que transportarla por 23 km (5 leguas), y en ocasiones a lo largo de 1680 km (300 leguas), en travesías que duraban días (Fischer & Espejo, 2011, p.3)

A la conquista de los españoles y el surgimiento de la colonia, el comercio en México evolucionó en tres etapas importantes. La primera de 1521/24 a 1810 (periodo en el que se dieron los acontecimientos de la conquista hasta la

independencia, el monopolio comercial a España quedó destruido casi por completo); este periodo se caracterizó por la explotación de metales, principalmente plata que se exportaba a Europa. La segunda de 1810 a 1880 (Imperialismo Económico) los beneficios del comercio fueron para Inglaterra, y la tercera etapa de 1880 hasta nuestros días, donde los beneficios del comercio son, en su mayoría, para Estados Unidos de América (Fischer & Espejo, 2011, p. 4).

Es en esta época donde comienza la costumbre de la población de acudir a los centros de las ciudades para satisfacer sus necesidades y deseos de compra; por ello se crearon las denominadas casas comerciales de prestigio, y a medida que fue creciendo la ciudad, se crearon los primeros supermercados y posterior a ello surgieron los grandes centros comerciales o *malls*, imitando los existentes en E.U.A. El *marketing* a gran escala surgió en ese país en la segunda mitad del siglo XIX, y desde entonces la evolución del mismo, como el de otras muchas ciencias, tiene sus más grandes avances en sus universidades y empresas (Stanton, Etzel & Walker, 2016, p. 7)

6.2 Evolución del Marketing

El *marketing* ha evolucionado en tres etapas sucesivas de desarrollo, también llamadas orientaciones de la mercadotecnia (Fischer & Espejo, 2011, p.7), orientación al producto, orientación a la ventas y orientación al mercado. La siguiente descripción relaciona cada etapa con un periodo determinado, pero estas etapas reflejan la evolución general del marketing, tanto en periodos históricos como en estados mentales, por lo que existirán empresas, hoy en día, que aún se

encuentran dentro de una orientación al producto o a las ventas, y no han progresado hacia la orientación al mercado (Stanton, Etzel & Walker, 2016, pp.6-7).

Para Kotler (2012) estas orientaciones son una filosofía hacia la que deberían ser dirigidos los esfuerzos de *marketing*; dependiendo de las características de cada empresa. ¿Qué valor se le debería dar a los intereses de la compañía, de los consumidores o la sociedad? Porque generalmente estos intereses entran en conflicto, y es ahí cuando se selecciona una de estas orientaciones (p.15) La cantidad de orientaciones y etapas varía según los autores por lo que iremos considerándolas en el proceso.

La orientación a la producción enfoca los objetivos comerciales de la empresa hacia adentro, específicamente hacia la capacidad productiva (Fischer & Espejo, 2011, p. 7). Este es uno de los enfoques más antiguos en el mundo de los negocios, y sostiene que los consumidores favorecerán a aquellos productos fáciles de conseguir por su cantidad en el mercado, y su bajo costo (Kotler & Lane, 2012, p.15).

Según Hernández y Maubert (2012) la era de la producción se dio a finales del siglo XIX y principios del XX, época caracterizada por escasez, en la que la demanda de la mayoría de los productos era mayor a su oferta, por lo que supuso un especial énfasis en la producción de bienes y no en su comercialización; ya que esta estaba asegurada (p.7).

Los directivos de empresas que seleccionan este enfoque dirigen sus esfuerzos a conseguir una gran eficiencia productiva, costos bajos y una

distribución masiva. Este enfoque está aún vigente, aunque tuvo sus inicios hace más de 100 años, por ejemplo, en países en gran desarrollo como China, el fabricante más grande de computadoras: Legend y el gigante de los electrodomésticos: Haier, se ven favorecidos por la abundante mano de obra barata del país, basando todos sus esfuerzos en optimizar sus procesos de fabricación y con un alto grado de estandarización dominan sus respectivos mercados. Este enfoque también suele ser usado, cuando una empresa desea incrementar su mercado (Kotler & Lane, 2012, p.15).

Para una compañía orientada a la producción, la mejor estrategia que se puede implementar es incrementar la producción y mantener los precios bajos. Según Fischer y Espejo (2011) las compañías con este tipo de enfoque, o que están encasilladas en esta etapa de la evolución del *marketing*, pueden sobrevivir, pero únicamente en el corto plazo; ya que están concentradas únicamente en producir, y no en los cambios que tiene el mercado, esto hace que se queden obsoletas en cortos periodos de tiempo (p. 8).

Las empresas que tienen una orientación al producto se concentran en la cantidad y la calidad de las ofertas, basándose en la suposición de que los consumidores buscarán y comprarán productos bien hechos a precio razonable, por lo que encontrar a los clientes se consideraba una función relativamente menor. Cuando existía esta forma de comerciar no existía el término *marketing*, sólo existía un área de ventas encabezadas por ejecutivos que supervisaban las transacciones a un precio dictado, a menudo, por el costo de producción (Stanton, Etzel & Walker, 2016, pp.7-8).

Este enfoque prevaleció en la primera mitad del siglo XX, cuando las empresas productoras descubrieron a la competencia. La respuesta a este descubrimiento fue desarrollar y ofrecer un mejor producto para que el consumidor lo prefiriera sobre los demás. Las empresas que se preocupan tanto por perfeccionar su producto, que no se percatan que su concepto o tecnología se han vuelto obsoletas (Hernández & Maubert, 2012, p. 7), los administradores que creen conocer con precisión lo que el cliente desea y necesita, por lo que sin ninguna investigación se dan a la tarea de producirlo (Fischer & Espejo, 2011, p. 8), están orientados hacia esta etapa.

Según Kotler y Lane (2012), existen directivos que concentran sus esfuerzos en fabricar productos bien hechos y mejorarlos continuamente, hasta el punto de enamorarse de sus creaciones, y caer en la falacia de la “mejor ratonera”; una ratonera, magistralmente diseñada bajo los criterios del fabricante, atraerá en masa a los ratones por sí misma (p. 15). El enfoque de la compañía Pillsbury, fabricante de harina, es característica de esta época: “Con la bendición del más fino trigo estadounidense, abundante agua, y excelente maquinaria de molienda producimos harina de la más alta calidad, y de paso contratamos a personas para venderla” (Stanton, Etzel & Walker, 2016, pp.7).

Estas dos orientaciones o etapas son clasificadas por Kotler (2010) como *Marketing 1.0* en su libro: “De productos a consumidores al espíritu humano”. En el entorno de la era industrial cuando el epitome de la tecnología era la maquinaria industrial, y el marketing se basaba únicamente en vender las “salidas” del proceso de producción. Henry Ford ilustra perfectamente esta etapa, con su modelo T, al

decir: “Cualquier cliente puede tener un auto pintado de cualquier color que guste, siempre y cuando sea negro” (p.3).

La siguiente etapa es la de orientación a las ventas, en la que la máxima principal era que, si el producto no se vendía a pesar de las innovaciones que se le hicieran, era el resultado de un esfuerzo de venta insuficiente, estas empresas debían de ser hábiles para localizar prospectos y venderles con base en los beneficios del producto (Hernández & Maubert, 2012, p. 8).

Esta etapa fue el resultado de la crisis económica de 1929 conocida como “la gran depresión”, a medida que los países salían de esta crisis económica, se hizo evidente que el principal problema ya no era como producir con eficiencia, sino como vender esa producción. Los administradores se percataron de que, para vender sus productos, cuando los recursos eran limitados y había numerosas opciones, necesitaban de un considerable esfuerzo de posproducción: las ventas (Stanton, Etzel & Walker, 2016, p.8).

Este enfoque se aplica sobre todo a los bienes “no buscados”, los que no se piensan en adquirir. La mayoría de las empresas practicantes suelen tener un exceso de capacidad productiva. Sergio Zyman, ex-vicepresidente de Coca-Cola, ejemplifica perfectamente esta orientación. En su opinión, el propósito del *marketing* es vender más cosas, a más gente, con mayor frecuencia, a cambio de más dinero, con el fin de conseguir mayores beneficios. Una venta agresiva implica riesgos, ya que supone que el producto gustará a todos los consumidores, a los que se persuade para que lo compren, y una vez comprado no hablaran mal de él, no lo devolverán y volverán a comprarlo (Kotler, 2010, pp.15-16)

Fischer y Espejo (2011) comparten esta opinión cuando afirman que, para una empresa orientada a las ventas, la principal estrategia es construir un poderoso departamento de comercialización. Este es un enfoque cortoplacista que resulta doloroso para los cuerpos directivos, para los vendedores y hasta para los prospectos. Estos ejemplos los encontramos en las empresas que venden enciclopedias, servicios funerarios y condominios de descanso en las zonas turísticas (pp.8-9).

La orientación al mercado nace al término de la Segunda Guerra Mundial (1945), que generó una enorme necesidad de bienes por su escasez en tiempos de conflicto, pero también el poder adquisitivo del consumidor había disminuido; por lo que se usaron, nuevamente estrategias de enfoque en ventas, pero esta vez los consumidores estaban menos dispuestos a dejarse persuadir. Eran consumidores menos cándidos, más conocedores y menos susceptibles a la influencia, aunando a que tenían más opciones. Así las compañías reconocieron que debían aplicar sus capacidades en reconocer que querían los clientes y adaptarse a cumplir esas necesidades (Stanton, Etzel & Walker, 2016, p.8).

Hernández y Maubert (2012), apuntan que esta era marca la llegada del consumidor como actor principal, ya no el producto o los vendedores. La mayor satisfacción de sus necesidades, ante los competidores, en los diferentes segmentos del mercado, es la fórmula que las empresas aplican para alcanzar el éxito (p.8).

En esta etapa, las compañías no se concentraban en encontrar al consumidor adecuado para el producto, sino en desarrollar los productos

adecuados para los consumidores. Numerosos estudios señalan que las empresas que optan por este enfoque consiguen mejores resultados (Slater & Narver, 1994, pp. 22–28; Pelham & Wilson, 1996, pp. 27–43; Deshpande & Farley, 1998, pp. 213–232.).

Inicialmente se había dilucidado que las empresas que ejercían un *marketing reactivo* (conocer y entender las necesidades que expresaban los consumidores) mermaban la innovación propia de la empresa, por lo que se argumentó que, si se concentraban en las necesidades latentes de los consumidores, *marketing proactivo*, se podía conseguir un alto nivel de innovación. La combinación de estos dos enfoques es lo que hoy conocemos como *marketing total*, y proviene de esta etapa (Kotler & Lane, 2012, p.16).

Hasta aquí, podemos agrupar estas etapas en lo que Philip Kotler (2010) define como *marketing 2.0*, donde el núcleo es la tecnología de la información, donde los mercadólogos segmentan el mercado, y desarrollan productos superiores para objetivos de mercado específicos, donde el cliente es el rey. Estos clientes están bien informados y poseen numerosas opciones para elegir, por lo que las compañías buscan tocar su mente y su corazón. Lamentablemente este enfoque, de fiarse en el cliente, asume que los consumidores son objetivos pasivos, que sólo son medios para alcanzar objetivos organizacionales y se les trata solo como clientes (p.4).

A partir de esta etapa, existen variaciones según los autores en los enfoques subsecuentes. Mientras que Fischer y Espejo (2011, p. 10), Hernández y Maubert (2012, p.8) y aún Kotler & Armstrong (2007, p.11) consolidan la etapa de *marketing*

social, el mismo Kotler & Lane (2012, p.16) en un trabajo posterior, señalan la etapa de *marketing holístico* que integra *el marketing social* dentro de sus enfoques.

El concepto de *marketing social* surge del cuestionamiento de si el concepto puro del *marketing* pasa por alto posibles conflictos entre los deseos a corto plazo de los consumidores y su bienestar a largo plazo. Este enfoque señala que la estrategia debería entregar valor para los clientes de forma que conserve o mejore el bienestar, tanto del consumidor como de la sociedad. (Kotler & Armstrong, 2007, p.12). Por su parte Fischer y Espejo (2011) llaman a este enfoque orientación al medio ambiente y responsabilidad social; este enfoque no busca la satisfacción absoluta de los deseos del consumidor, ya que puede resultar perjudicial para la salud o el medio ambiente que nos rodea (p. 10).

Esta etapa del *marketing* surge en 1960, como una forma de proteger al consumidor de las manipulaciones de las que puede ser objeto. Es necesario educar al consumidor de los efectos de ciertos productos, y poner en equilibrio la rentabilidad de la empresa, la satisfacción de las necesidades y deseos del cliente, y el respeto a los intereses de la sociedad (Hernández y Maubert, 2012, p. 8).

Como ejemplo consideremos a la industria de la comida rápida, las empresas en este sector producen alimentos sabrosos, oportunos y a un precio razonable; pero por otro lado esta comida contiene niveles elevados de grasas y sales, además de que se ofrece a tamaños muy por encima de los que la población promedio necesita, contribuyendo así con una epidemia de obesidad. Estos productos se venden en empaques desechables, fáciles de manejar, pero ello genera mucha basura y por ende contaminación; de esta manera las empresas, de comida rápida,

dañan la salud del consumidor y perjudican al medio ambiente en el largo plazo (Kotler & Armstrong, 2008, p. 11).

El *marketing holístico*, propuesto por Kotler y Lane (2012), es la respuesta a la necesidad que surgió a partir de la aparición de diversas fuerzas en los mercados, aplica un enfoque más completo y cohesivo. Se basa en el desarrollo, el diseño y la aplicación de programas, procesos y actividades de *marketing* reconociendo el alcance y la interdependencia de sus efectos. Cuatro componentes integran este enfoque que son: *marketing relacional*, *marketing integrado*, *marketing interno* y el *marketing social* (Kotler & Lane, 2012, p.17).

El *marketing relacional*, busca establecer relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo con los clientes, empleados, socios de marketing (proveedores, canales, distribuidores, intermediarios y agencias), y los miembros de la comunidad financiera (inversionistas, accionistas y analistas), con la finalidad de incrementar el negocio. El resultado final es la creación de un activo único que se denomina *red de marketing*, que es la participación beneficiosa para todos los actores implicados. Hoy en día la competencia no se da tanto entre empresas sino entre diferentes *redes de marketing* (Kotler & Lane 2012, pp. 17-18).

Fischer & Espejo (2011) describen una orientación hacia al empleado que bien puede resultar del análisis del *marketing relacional*. Las premisas sostienen que la empresa debe mantener satisfecho a su mercado y para esto necesita de dos ingredientes clave: la satisfacción de los empleados y de los accionistas. La alta satisfacción del cliente sólo se alcanza si los empleados que los atienden están altamente satisfechos. Con los clientes y los empleados satisfechos, los accionistas

también lo están; así que invierten en mayor infraestructura para mejorar el producto y servicio, desarrollando a su vez a los empleados; de esta forma se crea un círculo virtuoso que genera dividendos (pp.10-11).

El *marketing integrado*, busca generar valor para los clientes creando un programa que implica diversas decisiones y actividades en distintas áreas, las cuales fueron clasificadas por McCarthy (citado por Kotler, 2012, p.19) en las 4 P's del *marketing*: producto, precio, plaza y promoción; lo que conocemos como mezcla de mercadotecnia. Así una empresa puede cambiar el precio, el tamaño de la fuerza de ventas, y el gasto en publicidad; también puede desarrollar nuevos productos y modificar sus canales de distribución en el largo plazo, integrando diversas variables de decisión que integran la, también llamada, mezcla de *marketing*.

El *marketing interno*, garantiza que todos los miembros de la organización adopten los principios de *marketing* adecuados; contratando, entrenando y motivando al personal idóneo para atender adecuadamente a los clientes. Debe desarrollarse en dos niveles, primero en las diferentes funciones de *marketing*: ventas, publicidad, servicio al cliente, administración de productos e investigación de mercados; después este enfoque debe de ser aceptado por todos los departamentos; el *marketing* no debe ser sólo un departamento si no toda la orientación de la empresa, y su filosofía debe penetrar en todos los miembros de la organización (Kotler & Lane, 2012, p. 20).

El último elemento del *marketing holístico* es el *marketing social* o *socialmente responsable* del que ya hablamos en párrafos anteriores (Kotler & Lane, 2012, pp.20-21). Fischer y Espejo (2011), señalan otra etapa, que denominan

orientación hacia la competencia; en esta estrategia las compañías ponen su atención en contar con planes y programas que pongan fuera de combate a los competidores, y que retengan la lealtad de los clientes. Está basada en la primicia de que “para ganar un cliente alguien debe de perderlo, y esa es la competencia” (pp.10-11).

Hernández y Maubert (2012) señalan una última etapa a la que denominan *marketing moderno*, que abarca desde la década de los 90's hasta nuestros días. Esta etapa está caracterizada por el surgimiento de corporaciones que representan los intereses de una nación, empresas satélite; que proveen a las grandes corporaciones de materias primas, maquila y servicios; y empresas independientes que se reparten las “migajas” de lo que dejan las demás (p.9).

El crecimiento de la relación entre informática y *marketing*, con las oportunidades y riesgos que conlleva, nuevos negocios, sistemas de información en tiempo real, nuevos canales de distribución y consumidores más informados generan un entorno en el que se intensifica la competencia. Dando lugar a que el *marketing* se oriente hacia la guerra. Se habla de estrategias tácticas, misiones, objetivos de mercado, etc..., de esta forma se utiliza el término atacar en lugar de atender (Hernández y Maubert, 2012, p. 9). Fischer y Espejo (2011) ya nos hablaban de este enfoque, que resulta de los tiempos cambiantes de nuestra era y de la velocidad con la que las transformaciones tienen lugar (p.10).

Estos enfoques son el resultado de lo que hoy conocemos como *marketing 3.0* (Kotler, 2010), donde no se trata a las personas meramente como consumidores, sino como seres humanos, con mente, corazón y espíritu. Cada vez

más, los consumidores están buscando soluciones para mejorar este mundo globalizado y las empresas deben ayudarlos en sus intentos; ya que no sólo buscan llenar el vacío funcional y emocional con productos y servicios, también el espiritual. El *marketing 3.0* lleva concepto a la provincia de las aspiraciones humanas, el espíritu y los valores; donde las necesidades como seres humanos nunca deben ser negadas (pp.4-6), es la nueva era del *marketing*.

6.3 La nueva era del marketing

Con el surgimiento de medios, parámetros y modelos; los desafíos para el *marketing* de hoy son inmensos, pero también existen oportunidades que no se hubieran podido aprovechar hace 20 años. Estamos ante una era digital en la que los enfoques tradicionales en los productos y servicios de *marketing* ya no son viables; en vez de estar satisfechos con saber cuántas personas están expuestas a los mensajes de marca, cada vez se trabaja más en saber que tan bien se recibe ese mensaje y si tiene el poder suficiente para generar una respuesta del consumidor, y saber con exactitud cuáles son esas respuestas (Vollmer, C.H. & Precourt, G.E., 2009, p. 7).

Estamos viviendo lo que se conoce como la nueva “ola de la tecnología”, donde esta tecnología nos brinda la posibilidad de conectarnos e interactuar entre individuos y grupos. Esta nueva ola consiste en 3 elementos fundamentales: computadoras y *smartphones* más económicos, bajos costos de internet y completa accesibilidad a contenidos. Estos elementos nos ayudan e incitan a expresarnos y a colaborar con otros (Kotler, 2010, p.5).

El renacimiento resultante, está llevando a los innovadores en *marketing* a experimentar una profunda sensación de urgencia en reinventar sus profesiones, por medio de nuevas habilidades, nuevas posiciones y nuevas relaciones (Vollmer, C.H. & Precourt, G.E., 2009, p. 7).

Según Kotler (2010), en su explicación de lo que es el *marketing 3.0*, para entender en que entorno se desenvuelve el *marketing* actualmente, tenemos que examinar las 3 fuerzas que moldean el panorama de los negocios de mercado que vivimos: la era de la participación, la era de la paradoja de la globalización y la era de la creatividad social. Estas tres fuerzas transforman al consumidor en uno que es más colaborativo, cultural y espiritual (pp.5-21).

La era de la participación que genera a un consumidor más colaborativo, se caracteriza por personas que crean noticias, ideas y entretenimiento; así como el consumo de las mismas. (McNealy citado por Kotler, 2010, p.7). Esto sólo es posible dado los elementos que nos brinda la nueva ola de la tecnología, generando medios de comunicación social o *social media*. Clasificamos estos medios en 2 apartados: la *social media* expresiva; que incluye los blogs de internet, twitter, Facebook, aplicaciones en las que se comparten fotografías y otras redes de comunicación, y la *social media* colaborativa; en la que todos participamos para su formación y desarrollo como Wikipedia.

En la *social media* expresiva, los creadores de blogs o *bloggers*, y cualquier usuario de twitter o Facebook, puede comentar acerca de las compañías y sus productos; y hasta hacer un análisis de ellos y colgarlo de YouTube, apoyándolos o criticándolos. Cualquier bloguero enojado puede despotricar acerca de un

producto y esparcirlo en una audiencia, disuadiéndola de adquirirlo en un futuro. Esta *social media* se hace cada vez más expresiva, cada vez más, los usuarios influyen más en las opiniones y experiencias de otros consumidores (Kotler, 2010, p.8).

En el mismo sentido, la *social media* colaborativa comienza cuando los mercadólogos escuchan las voces de sus consumidores, para entenderlos y atrapar señales de mercado y desarrollar productos y servicios a través de las mismas. Pero yendo más allá, los consumidores juegan el rol de crear ellos mismos los productos y servicios. Los mercadólogos de hoy ya no tienen el completo control de su mercado, por el alto poder que hoy tienen los colectivos de consumidores; así ellos co-crean los productos que consumirán (Wipperfurth, 2005, p. 33), además pueden ayudar a crear ideas de publicidad que sean más relevantes y que generen una reacción de compra.

Ahora bien, la era de la paradoja de la globalización genera consumidores más culturales, ¿paradoja? Sí, y en todos los ámbitos del desarrollo humano, sociales, políticos y económicos. En el capítulo 2 analizamos la globalización y sus efectos, estos efectos generan una ambigüedad difícil de no notar, al mismo tiempo que la globalización libera, pone presión en naciones y personas alrededor del mundo.

Mientras que la globalización ha creado un mundo sin bordes comerciales, donde los productos, los bienes y las personas vienen y van con mayor facilidad, debido a los costos bajos de transportación y al alcance de los mismos (Friedman & Samuelson, 2005, pp.90-120), los bordes políticos y psicológicos continúan, y se

hacen más pequeños cada vez. La globalización nivela el campo de juego para las naciones, pero al mismo tiempo las amenaza, en consecuencia; las naciones defienden sus mercados, lo que genera nacionalismo. La globalización provoca nacionalismo (Samuelson, 2005, pp.2).

En otro campo, mientras que la democracia busca expandirse entre cada vez más naciones, la no-democrática República Popular de China (Socialista) gana poder a pasos agigantados. A pesar de la influencia democrática en el mundo, las naciones con un gran flujo de efectivo prueban que el capitalismo no necesita de la democracia. La globalización tal vez abrió la economía de las naciones, pero no la política, o al menos no en todos los ámbitos políticos. El panorama de la política permanece nacional, esta es la paradoja de la política (Kotler, 2010, p.13).

Por último, aunque paradojas creadas por este proceso globalizador podemos encontrar muchas; en el ámbito cultural encontramos dos extremos: el tribalismo y el globalismo (Barber, 1996, p. 32). La globalización crea una cultura global, pero al mismo tiempo empuja hacia una cultura tradicional o tribal, empoderándose en la fuerza de sus raíces, tradiciones, geografía y antiguos roles de comunidad. Hoy más que nunca parecemos más orgullosos del lugar del que procedemos, por la intensa estandarización que vive la cultura en el mundo; esta es la paradoja que en mayor medida impacta en el consumidor, que siente la presión de convertirse en ciudadanos globales a la vez que en ciudadanos locales (Friedman, 2000, p. 65).

Para manejar estas ansiedades, las personas buscan alcanzar un sentido de continuidad en sus vidas, buscan conexión con otros y comienzan a mezclarse en

su comunidad local y cultural. Además, un sentido de dirección es esencial en estos tiempos, por lo que la gente comienza a unirse para apoyar causas sociales como la pobreza, la injusticia, un medio ambiente sustentable, la responsabilidad y propósito social (Kotler, 2010, p.15). Podemos encontrar muchas similitudes de estas necesidades y actitudes generales de los consumidores con, las características de nuestra identidad nacional que analizamos en el capítulo 4 (Tabla 8), lo que apoya un nuevo enfoque de mercado.

Tabla 8: Rasgos del consumidor actual / identidad nacional

Rasgos del nuevo consumidor	Rasgos de nuestra identidad nacional
Consumidores defienden sus marcas nacionales de las globales, pero al mismo tiempo consumen estas últimas.	Ambivalencia de odio y respeto.
Sienten presión de convertirse en ciudadanos globales y locales al mismo tiempo.	El mexicano consume los productos extranjeros; pero al mismo tiempo los crítica, como crítico al español y ahora al norteamericano.
Consumidores siguen, confían e idolatran a los <i>influencers</i> que prueban y recomiendan los productos.	EL mexicano necesita de un padre, el paternalismo, que le solucione los problemas con un mínimo esfuerzo de su parte.
Los consumidores buscan una sociedad creativa y de innovación.	El mexicano aprecia el arte, "lo bonito"; sólo el arte puede salvar al mexicano Octavio Paz

Fuente: elaboración propia a partir del capítulo 3

El mayor efecto de este paradójico entorno es que ahora las compañías están compitiendo por ser vistas como proveedoras de continuidad, conexión y dirección; los tres factores que pueden resolver las paradojas en la sociedad. Deben direccionar sus esfuerzos a la sociedad, la economía y el medio ambiente. Deben convertirse al *marketing cultural*. Para hacer esto deben entender de antropología y sociología, ya que estas paradojas están en continuo cambio y

siempre habrá nuevas paradojas emergiendo; deben de ser capaces de dilucidarlas y actuar en consecuencia. Las personas están buscando a compañías responsables que trabajen para hacer un mundo mejor (Laudicina, 2005, pp.43-50).

La tercera era, la era de la creatividad; está condicionada por aquellos artistas, científicos y profesionales en los que el lado derecho de su cerebro es dominante. El lado de la creatividad. La evolución humana ha pasado de cazadores nómadas, granjeros sedentarios, *trabajadores de collar azul* (que confiaban en el trabajo manual, en el poder del músculo), *ejecutivos de collar blanco* (en quienes predomina el lado izquierdo del cerebro, encargado de la lógica y los cálculos matemáticos) a los artistas que confían en la creatividad. Estos entes creativos, aunque son la minoría tiene un poder dominante; son ellos los que desarrollan y usan las nuevas tecnologías y conceptos (Pink, 2006, pp. 45-63).

Para estos científicos creativos y artistas, los bienes materiales no son una necesidad primaria. En mi experiencia laborando codo a codo con entes creativos en publicidad y diseñadores de nuevos productos, he llegado a la conclusión que su más grande inspiración proviene de sus creencias, de su espíritu.

Uno de los puntos clave de esta avanzada sociedad en la que vivimos, es que la gente cree en la autorrealización más que en sus necesidades primarias de sobrevivencia; creen en el espíritu humano y escuchan sus más profundos deseos. La necesidad espiritual es la motivación más grande de la humanidad, que libera la más profunda creatividad. El alza de artistas y de científicos creativos, cambia la forma en la que la gente ve sus necesidades y deseos. Como resultado del aumento de esta tendencia en la sociedad, los consumidores no sólo están buscando

productos que satisfagan sus necesidades; están buscando experiencias y compañías que impacten su lado espiritual (Kotler, 2010, p.20)

Proveer significado es la propuesta de valor del *marketing* del futuro. Las compañías pueden proveer este nivel de motivación espiritual, primeramente, adaptando su visión, misión y valores corporativos, no como una estrategia de relaciones públicas; si no como un desarrollo con la cultura y el ambiente a la par (Kotler, 2010, pp.19-21). Esta visión de la nueva era del *marketing* se ve resumida en la tabla 9.

Tabla 9: Visión de la nueva era del marketing

Estrategia	A través de:	¿Porque?
¿Qué ofrecer?	Contenido	Marketing Colaborativo
	Contexto	Marketing Cultural
¿Cómo ofrecerlo?	Sentido	Marketing Espiritual

Fuente: Adaptado de Kotler, 2010, p.22

Fischer & Espejo (2011), coinciden en los cambios del ambiente en el *marketing*, por lo que sus practicantes han propuesto una variedad de modelos, que, aunque en ocasiones no corresponden a teorías bien estructuradas, no es obstáculo para evaluar su aplicación en las compañías (p. 18).

Entre estos modelos podemos encontrar el de las 9 P's de Chafey Smith, que propone una nueva mezcla comercial en la que 2 P's, son para las relaciones públicas con las autoridades y las relaciones públicas con la población, 4 P's son para la mezcla de mercadotecnia, la 7ma P es para la gente (*people*) todos aquellos consumidores, proveedores y empleados, la 8va es para el proceso de hacer llegar

los productos al consumidor final, la última P es para lo que se denomina evidencia física (*physical evidence*), que se centra en el ambiente donde el producto es comercializado (Fischer & Espejo, 2011, p.19).

La mercadotecnia guerrillera, modelo para MyPYME's que representan el 90 % de las empresas en Latinoamérica consistente en esfuerzos intensos de cambaceo, *telemarketing* y mercadotecnia personalizada. El *E-Marketing* que utiliza planteamientos 100% dirigidos a los medios de compra, venta y publicidad dentro de la web (Fischer & Espejo, 2011, pp.19-20), el *marketing* emocional que busca generar experiencias sensoriales, afectivas, cognitivas, físicas y de estilo de vida, así como de identificación en un público de referencia (Schmit, 2006, pp.12-15).

Estrategia de océano azul, modelo propuesto por W. Chan Kim y Renée Mauborgne (2005), que hace un enfoque hacia las oportunidades de mercado que nadie este visualizando, todos aquellos sectores; que resultan de la combinación de dos o más grupos de consumidores y que llama a hacer una innovación en valor, que reduzca costos y al mismo tiempo aumente las utilidades, que cree un nuevo negocio, alejado de la brutal competencia de los océanos rojos, donde un gran número de compañías se disputan a los consumidores de cierto sector en entre sí (pp.4-35).

Modelos basados en redes sociales, *turbomarketing*; estrategias de corto plazo y rápido impacto en los mercados altamente cambiantes, *citymarketing*; dirigido a la proyección y difusión de cierta ciudad para aumentar la presencia en ella, *marketing relacional* o *CRM*; que busca lograr una atención personalizada,

pendiente de los gustos, necesidades y deseos de un pequeño sector con alto poder adquisitivo, *marketing lateral*; modelo basado en el pensamiento lateral que busca generar innovación a través de diversas técnicas de creatividad y desmantelamiento de los procesos preconcebidos, *marketing viral*; busca explotar las redes sociales en el continuo flujo de compartir información.

Marketing ecológico; rama del marketing holístico que busca hacer actividades que involucren no sólo a la empresa, sino a los *stakeholders*, en el cuidado del medio ambiente de la realidad en la que la empresa desarrolla su actividad, *nemomarketing*; basado en la publicidad corta, fácil de recordar y de alto impacto en la mente del consumidor, *real time marketing*, retroalimentación inmediata que involucra al cliente en la solución a sus problemas y satisfacción de sus necesidades, y el *aftermarketing*; nombre moderno para el servicio post-venta que incide altamente en la confianza y fidelidad de los consumidores, son algunos de estos nuevos modelos (Fischer & Espejo, 2011, pp. 18-21).

En resumen, la nueva era del marketing es donde las practica de marketing están mucho más influenciadas por los cambios en el comportamiento del consumidor y sus actitudes. Es una forma más sofisticada de la era centrada en el consumidor; donde demanda un enfoque de marketing colaborativo, cultural y espiritual.

6.3.1 La estrategia de marketing de la nueva era.

Para aterrizar toda la exploración hecha en los capítulos anteriores, tenemos que dejar en claro, primeramente, que las estrategias tradicionales de marketing aún pueden ser utilizadas con buenos resultados en esta nueva era; la segmentación, la selección del público objetivo, la definición del posicionamiento, las herramientas para crear productos, establecer precios, seleccionar la plaza correcta y emplear la correcta promoción, son herramientas utilizadas por las empresas que viven en esta nueva era del mercado, añadiendo las estrategias digitales de viralización de contenido, banneo, publicidad en redes e *influenciadores*. Es la combinación lo que dirige al éxito (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017, p.4).

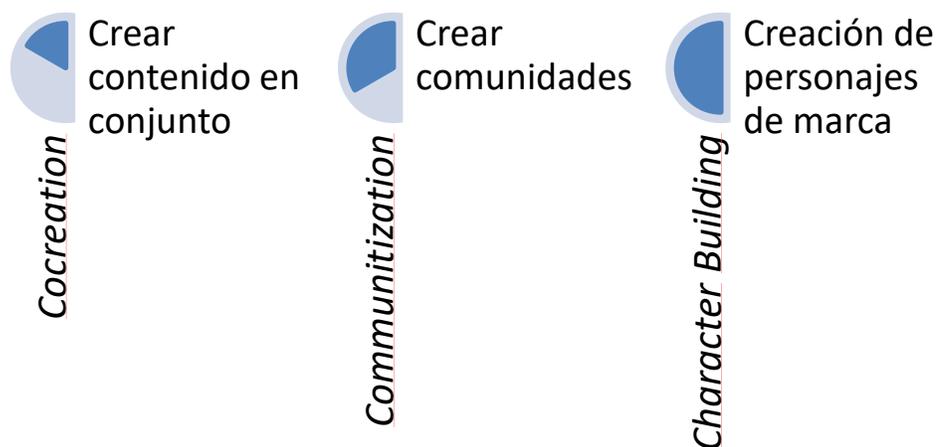
Para ello los cambios en el entorno económico y de negocios, la nueva ola de la tecnología y las redes sociales, el empoderamiento de los consumidores y las paradojas de la globalización, deben ser considerados como la clave para realizar los cambios necesarios en la forma en la que hacemos marketing, ya que por estos cambios la confianza existe más en un sentido horizontal que vertical; los consumidores confían más en otros consumidores de lo que confían en las corporaciones. El incremento en las redes sociales es simplemente el reflejo de la migración de la confianza del consumidor de las compañías a otros consumidores (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010, p.30).

Siguiendo por este camino, los mercadólogos tienen que aceptar, que en realidad el consumidor no era la prioridad, sino los intereses de los ejecutivos en sus corporaciones; intereses de aumentar la utilidad y el rendimiento. Por esta

razón los consumidores consideran que el marketing es lo mismo que vender, utilizando el arte de la persuasión y en muchos casos de la manipulación, para aumentar las jugosas ganancias de las corporaciones. Por lo que tenemos que volver a ganar la confianza de los consumidores y de la sociedad, sólo así lograremos internarnos en la nueva era.

Para ello haremos uso de lo que Kotler, Kartajaya & Setiawan llaman el nuevo sistema de confianza del consumidor (2010, p. 32). Ahora sabemos que los consumidores se reúnen en comunidades, ayudan a crear los productos y las experiencias que consumen, y ven lo que hacen los personajes admirables, la estrategia ira en el sentido de esas tres vertientes (Figura 5).

Figura 5: Sistema de confianza del consumidor (3 c's)



Fuente: elaboración propia a partir de Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010, pp. 32-34

6.3.2 Creación de contenido en conjunto

La co-creación o creación de contenido en conjunto. Este término (*Cocreation*) fue creado Prahalad & Krishnan en el 2008 y describe un nuevo enfoque y acercamiento a la innovación. Uno que engloba a proveedores, productores y usuarios, actuando en sinergia y colaboración para crear nuevo contenido. Esto en una red de innovación de socios interconectados (pp.72-73).

Para lograr este trabajo conjunto necesitamos seguir 3 procesos clave. El primero, establece que las compañías deben de crear una plataforma para el contacto, el medio, la idea y el producto genérico que será customizado por los involucrados. El segundo, empodera a consumidores individuales para trabajar en esta plataforma y reflejar en ella sus necesidades y deseos; así como su identidad única, y el tercero propicia la retroalimentación de los involucrados en la red de innovación, para incorporar sus necesidades en la plataforma creada por los consumidores (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010, p.33)

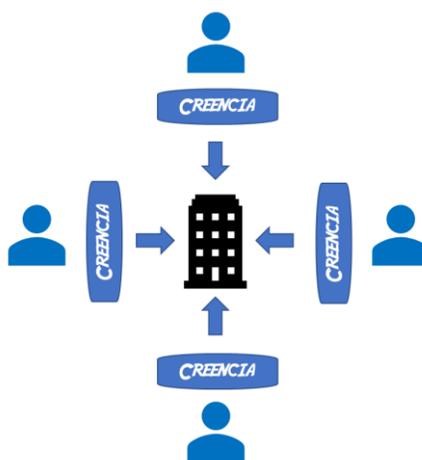
6.3.3 Creación de comunidades

El termino *Communitization* fue creado por Kotler, Kartajaya & Setiawan (2010, p.33), y se refiere a la creación de un entorno en el que los clientes interactúen entre sí, es decir que hagan comunidad. Está íntimamente relacionado con el concepto de las tribus de marketing (*tribalism*) de Seth Godin (2008, p.13). Con el que argumenta que los consumidores quieren estar conectados con otros consumidores, no con las compañías; por lo que las empresas que quieran beneficiarse de esta tendencia deben crear comunidades en las que los

consumidores interactúen entre sí y además apoyar y apoyarse de esta comunicación.

Estas comunidades pueden estar organizadas en piscinas (*pools*), redes (*webs*) y centros de actividad (*hubs*) (Fournier & Lee, 2009, pp.113-117). Las piscinas (Figura 6), son aquellas en las que los consumidores comparten los mismos valores, aunque no necesariamente interactúan entre ellos. Lo único que los mantiene juntos es la creencia y la fuerte afiliación a una marca. Este tipo de comunidades es un típico grupo de *fans* o entusiastas que las compañías deberían de nutrir (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010, p.33-34).

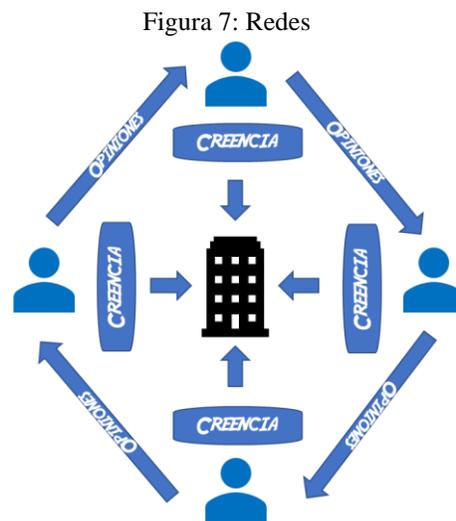
Figura 6: Piscinas



Fuente: elaboración propia a partir de Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010, p.33-34.

Las redes (Figura 7) son aquellas comunidades en las que los consumidores interactúan entre ellos. Son las redes sociales como las conocemos; donde sus miembros forjan relaciones de uno a uno, y esparcen contenido según sus gustos, deseos y opiniones. Los centros de actividad son distintos (Figura 8). En ellos los consumidores gravitan alrededor de una figura fuerte, un *influencer*, y crean un

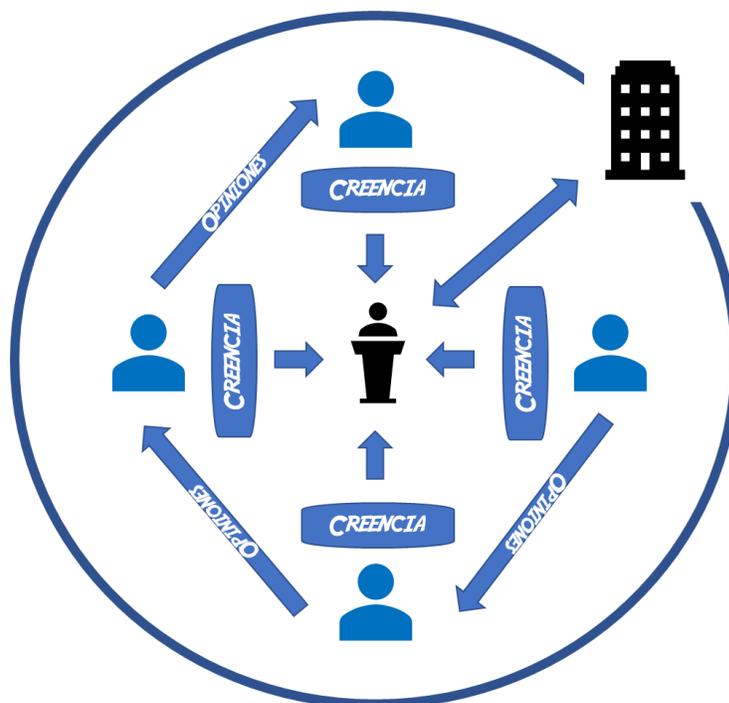
grupo de fanáticos leales. Estos líderes de opinión tienen el poder de persuadir o disuadir a los consumidores de comprar en tal o cual lugar; por lo que las marcas deberían crear y fortalecer relaciones con los mismos para beneficiarse de su red de seguidores.



Fuente: elaboración propia a partir de Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010, p.33-34.

De esta manera los consumidores están conectados en torno a una idea (albercas), unos con otros (redes) o entorno a un líder (centros de actividad); estas comunidades no son creadas para servir a las empresas, sino a los miembros que las crean; las compañías deben de ocuparse de participar y servir a estos miembros ((Fournier & Lee, 2009 & Godin, 2008).

Figura 8: Centros de Actividad



Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010, p.33-34.

6.3.4 Creación de personajes de marca

Actualmente cuando los consumidores ven una marca juzgan, inmediatamente, si esta es real o falsa (Gilmore & Pine, 2007, p. 83). Por lo que crear una marca, que ayude a la sociedad verdaderamente y no sólo sea mera publicidad, es vital. Las marcas deben de crear una misión, visión y valores, que son el ADN de toda compañía, tratando de conectar con seres humanos, no con simples consumidores (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010, p. 34)

Este ADN reflejara la identidad de la compañía a las comunidades de consumidores, una identidad que será propia de un personaje que ayude a la sociedad y luche contra los malestares de la misma; como si de un héroe se tratara.

Las personas gustan de estos héroes y tratan de imitarlos; creando un círculo virtuoso de mejoramiento. No es un proceso simple, que siga una espiral ascendente en todo momento; si lograr diferenciación es ya difícil, lograr esta identidad es aún más (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010, p. 34-35). Para ello no sólo necesitamos un cambio de estrategia, también uno de mentalidad.

6.4 La nueva era requiere de una amplitud mental sin precedentes

A lo largo de nuestro paso por esta tierra los seres humanos hemos terminado por reconocer una sola forma de pensamiento e inteligencia: la racionalidad. En todos los casos de pensamiento racional podemos reconstruir los distintos pasos para llegar a una respuesta o conclusión, este tipo de pensamiento nos ha ayudado a evolucionar a lo largo de las eras; pero si lo reconocemos como el único, nos separamos a nosotros mismos a un universo de posibilidades. Existe otra forma, tal vez es la misma pero desarrollada a una velocidad completamente diferente, que llamamos intuición de alto nivel (Greene, 2012, pp.313-314).

Esta forma de pensamiento es desarrollada por las personas que tienen muchos años trabajando en un campo en particular, pero sin dar la espalda a las interacciones de las demás áreas del conocimiento, en el que se ve o se siente literalmente la dinámica de los elementos de un problema o realidad estudiado, y llegamos a entender todas sus partes sin ir de un evento A después a un B y por ende a un C. Todo ese proceso se interioriza y ya no se ven todas las partes; sino que se adquiere una sensación intuitiva del todo. Pero tendemos a apartarnos y a

encontrar distinción entre las cosas, sacando objetos de su contexto y estudiándolos como entidades aparte (Greene, 2012, p. 327).

Así los psicólogos no analizan los problemas desde la biología, los sociólogos no lo hacen desde la economía, los economistas no lo hacen desde la antropología y así hasta abarcar todo el conocimiento humano. ¿Es que acaso nuestro mundo, nuestra realidad, se encuentra separado? No, nuestra realidad es un todo y como tal tiene que ser analizado. Esta tendencia de agrupar lo estudiado en una sola área va en contra de nuestro pensamiento; que ha evolucionado para obtener conexiones de todo, y por ende sabotea nuestro entendimiento. Todas las cosas están implicadas unas con otras y en armonía entre sí; esta es la nueva visión que toma la mercadotecnia holística.

Para ello debemos de romper los paradigmas que tanto daño hacen a nuestro entendimiento, y obtener recursos de lo que nosotros hemos denominado "otras ciencias" sin darnos cuenta de que hablamos de un todo. Es ese el requisito fundamental para ser exitoso como profesional de *marketing* en esta nueva era. Como escribió Einstein (citado por Greene, 2012): La mente intuitiva, que relaciona unas cosas con otras, es un don sagrado y la mente racional un sirviente fiel. Hemos creado una sociedad que honra al sirviente y se ha olvidado del don (p. 329).

El siguiente paso, conociendo la estrategia de marketing de la nueva era y de la mentalidad necesaria, es crear un traje a la medida de nuestras necesidades, que lleve a Alumex a adentrarse en esta nueva visión de mercado, uno que tenga en cuenta sus características inherentes, recursos y posibilidades.

6.5 Aplicación

6.5.1 Creación conjunta del servicio al cliente

El producto que comercializa Alumex, es producto industrial, que será procesado nuevamente; por lo que no tiene incidencia directa en el consumidor final, sólo en el intermediario. Este producto cumple especificaciones muy objetivas de tamaño, aleación, temple y acabado; que es relativamente sencillo conseguir, y que separa a Alumex de la consideración de variables subjetivas como el diseño y la presentación, a la que se enfrentan las empresas que comercializan productos para el cliente final. Por lo que, en cuestión de producto, únicamente tiene que cumplir con las especificaciones del cliente, que es lo que ha venido haciendo bien y por lo que es reconocida.

El apartado que requiere de una creación conjunta es el del servicio. ¿Cómo quiere el cliente que se le atienda? ¿Cuál es el medio de comunicación más eficiente para hacerlo? ¿Cómo poder brindar la información que el cliente necesita, que sea fidedigna y en tiempo real? Estas preguntas deben de ser contestadas en conjunto con el departamento de marketing y servicio al cliente.

En nuestra experiencia, y a sabiendas de que las relaciones comerciales corporativas son muy distintas a las individuales, el cliente quiere un servicio rápido, que este siempre disponible y en el que pueda confiar. Un servicio creado por el mismo y para el mismo. Un autoservicio. Para lograr esta cometido Alumex tiene que adentrarse en el tema de las nuevas tecnologías, para desarrollar un sistema experto, alojado en internet que permita al consumidor acceder a estas características.

Un sistema experto, se desarrolla para emular los conocimientos de un experto con el propósito de resolver problemas y tomar decisiones en un dominio relativamente estrecho (Effy, 2015, p. 326). En este caso el experto es el representante del servicio al cliente, cuyas acciones son estructuradas y por lo tanto programables; y el dominio es el servicio. Este sistema permitirá a los clientes acceder vía contraseña y usuario, cargar sus pedidos, de acuerdo a la capacidad actual de la planta, emitir e imprimir su orden de proceso, darle seguimiento exacto, visualizar el momento en el que se encuentre en el almacén de producto terminado, y el mismo mandarla embarcar una vez que se cumpla el requisito de transporte.

Esto sólo es posible con la colaboración de todos los departamentos; planeación, producción, embarques y logística; conectados en un ERP. Un ERP (Enterprise Resource System por sus siglas en inglés) es un sistema de información integral, que permite la ejecución y automatización de procesos de todas las áreas coordinadamente. (Becerra, 2017, p. 205). De esta forma administra los diferentes sistemas de la empresa, tales como los de requisición de material (MRP Material Resource Planning), de producción (BPM Business Process Management) y de relaciones con el cliente (CRM Customer Relationship Management).

De esta manera tenemos la plataforma que será customizada en conjunto, de acuerdo a las necesidades del cliente, por todos los miembros implicados en la toma de decisiones de los diversos departamentos empresariales. Eficientando los procesos, resolviendo las necesidades de información inmediatamente, empoderando al cliente y haciéndolo participe de su propio servicio.

6.5.2 Comunidad de *stakeholders*. Creación de una red social.

Los *stakeholders*, son los grupos de interés de la empresa: los clientes, empleados, proveedores e inversores (Pirson & Malhorta, 2009, p.11). Estos están estrechamente relacionados entorno a un ideal, que a su vez está relacionado con la empresa; es decir se encuentran dentro de la piscina, en la que la firma es el ideal que comparten.

Estos *stakeholders* no tienen comunicación entre sí, por lo que crear una red que proporcione una comunicación efectiva, visual y alcance de todos es necesario. De esta forma los proveedores pueden resolver sus dudas entre ellos, basándose en la experiencia de algunos, los empleados pueden monitorizar la “temperatura” de los comentarios y resolver situaciones difíciles antes de que se conviertan en problemas; y por supuesto un contacto entre los clientes ayuda a conocerlos mejor, en un proceso de comprensión sistemático y con revisión.

La empresa tendrá que tener un *influencer* poderoso dentro de esta red, al que los demás consumidores sigan y estén pendientes de sus recomendaciones, que irán en un sentido beneficioso para la empresa y sus contactos de negocio. Este *influencer* tendrá una relación estrecha con la empresa, y tratará de velar por el beneficio de la misma. Esta red puede estar alojada en el CRM de la empresa y ser administrada por el ERP.

6.5.3 Alumex como una entidad social

Ser considerada una empresa socialmente responsable es mucho más que tener el distintivo otorgado por la CEMEFI (que es más publicidad que un

verdadero interés por el entorno. Es actuar en favor del contexto en el que se desenvuelve. Y para esto la misión, la visión y los valores deben de estar dirigidos a esa finalidad. Ya que para incorporar buenas semillas y mantener la participación el mejor enfoque, es integrarlo en el ADN de la empresa.

6.5.3.1 Marketing a la misión

La misión no puede ser más una definición del negocio en el que está inmerso la compañía, ya que en el cambiante entorno de negocios puede modificar así mismo el enfoque (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010, p. 41). Por esto necesitamos definir la misión en términos más duraderos: la razón de ser de la compañía; la razón de su existencia en primer lugar. Podemos visualizarlo como dos círculos concéntricos, en el interior se encuentra la misión, que nunca se modificará no importando las variables cambiantes que se encuentran en el exterior. Para ayudarnos en este aspecto podemos tomar las tres características para una buena misión propuesta por Kotler (2010) (Figura 9).

Figura 9: Las tres características para una buena misión



Fuente: Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010, p. 54

La misión entonces deberá de tener una idea novedosa, que mueva a la gente y al mismo tiempo empodere al consumidor: *“Proveemos el aluminio del progreso”*.

Nuestra razón de ser es la comercialización del aluminio, eso no cambiara en el corto o largo plazo. El aluminio es utilizado en muchas industrias y en muchos sectores, entre los que destacan la industria automotriz, la naval y la aeroespacial, por lo que nuestros empleados forman parte de este progreso, con su trabajo diario, no sólo adquieren una retribución, sino que ayudan al desarrollo. Y, por último, nuestro aluminio da progreso. Es lo que vendemos, no el aluminio; sino lo que hacemos con el aluminio, la materia prima de la creación.

Según Robert McKee (2003) existen dos formas de convencer a las personas. La primera es basar nuestras ideas en una serie de hechos y números, y enganchar a las personas con argumentos intelectuales. La segunda, la cual es más efectiva, es escribir historias irresistibles alrededor de la idea y enganchar los sentimientos de las personas (pp.34-35), es esto último lo que tratamos de hacer con nuestra misión.

Esto empodera al consumidor, porque es el que utiliza nuestro producto para sus fines, y una vez utilizándolo progresa, se desarrolla; mejora. Esta misión posee las cualidades que enunció Kotler en un principio, es simple y fácil de recordar; y al mismo tiempo está llena de sentido.

6.4.5 Definir los valores

Muchos empleados desconocen cuales son los valores corporativos, o los conocen, pero los creen designados sólo para relaciones públicas, otros más los viven, pero se ven decepcionados porque otros empleados los ignoran. Las empresas, en esta nueva era, deben convencer tanto a los consumidores como a

sus empleados de tomar sus valores seriamente (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010, pp. 70-71).

Kotler, Kartajaya & Setiawan (2010) postulan que son los valores nucleares los que guían a los empleados a vivir la misión de la compañía; estos valores son compartidos, en una parte por la cultura organizacional y en otra por el comportamiento habitual de los empleados; se trata de demostrar los valores a través del comportamiento diario. Es necesario tener empleados actuando como embajadores que transmitan estos valores a los consumidores (p.72).

Los buenos valores son aquellos que están alineados con las fuerzas en el trabajo: la colaboración, la creación de tecnología, la transformación cultural y la creatividad; estos estimulan y nutren las facetas colaborativas, culturales y creativas de los empleados. Por ello creemos firmemente que los valores que Alumex debería seguir son: *la curiosidad colaborativa* (que nos lleve a investigar, a buscar, a indagar; en equipos), *la creatividad multidisciplinaria* (que nos lleve a buscar dentro de otros departamentos, ciencias y especialidades las soluciones que necesitamos) y *la pasión por el desarrollo* (que nos lleve a, que, a través de nuestro trabajo, seamos los bloques constructores del progreso en nuestra sociedad).

6.4.6 Visión de sustentabilidad

Nuestro modelo mental del futuro es la visión corporativa (Collins & Porras, 1991, p.54). Una visión que empodere el movimiento hacia la sustentabilidad, que acorde con las tendencias de polarización de la sociedad y la escases de recursos global, que nos lleve a obtener una ventaja competitiva.

Las empresas que se convierten en protagonistas de su realidad, ayudando a la conservación del medio ambiente, ayudando a solucionar problemas de pobreza, inseguridad y derechos humanos en su sociedad, y a la vez reduciendo los costos que derivan de prácticas poco sustentables, son empresas que se nutren de poseer una buena reputación.

Esta reputación debe extenderse a la selección de aliados (proveedores e inversores), que posean visiones similares y que trabajen por la sustentabilidad; en esta tónica Alumex debe de trabajar por su entorno inmediato, sus empleados; dándoles prestaciones de acuerdo a sus deseos y necesidades, después trabajando por la sociedad, ayudando a la pavimentación de las calles de acceso a la ciudad industrial y después seleccionando a los proveedores cuyas prácticas procuren el bienestar del medio ambiente. *“Ser vistos como empresa verde paga”* (Piñeiro-Chousa, 2017, p.3).

Es esta la estrategia que llevará a Alumex a la nueva era del marketing, y que la hará protagonista en la dinámica social. Lamentablemente a las personas que laboran dentro no les gustan los cambios. Ven cualquier estrategia de cambio como una afrenta a su trabajo, tienen miedo de ser despedidos y al líder que la propone como un enemigo de los grupos informales, por lo que es necesario utilizar el desarrollo organizacional y sus estrategias de cambio planeado para guiarlos por este proceso y que vean la estrategia como suya; y que les traerá grandes beneficios.

Referencias

- Amaru, A.N. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Barber, B.E. (1996). *How Globalism and Tribalism are Reshaping the World*. New York, U.S.A.: Ballantine Books.
- Becerra, A.L. (2017). *Sistemas de información para la toma de decisiones*. Santiago de Compostela, España: USC.
- Boletín de prensa núm. 285/16, donde se difunden estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país, Julio 2016, recuperado de:http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf
- Chiavenato, I.D. (2013). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. D.F., México: McGrawHill.
- Collins, J.I. & Porras, J.E. (1991). Organizational Vision and Visionary Organization. *California Management Review*. December.
- Cuatrecasas, L.L. (2011). *Organización de la producción y dirección de operaciones: Sistemas actuales de gestión eficiente y competitiva*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Deshpande, R.O. & Farley, J.O. (1998). Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market-Focused Management* 2, 213–232.
- Effy, O.Z. (2015). *Administración de los Sistemas de Información*. D.F., México: Cengage Learning.

- Eyssautier, M.A. (2010). *Elementos básicos de administración*. D.F., México: Trillas.
- Fernández, E.S. (2010). *Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar*. Madrid, España: ESIC.
- Fischer, L.A. & Espejo, J.O. (2011). *Mercadotecnia*. D.F., México: McGrawHill
- Fournier, S.U. & Lee, L.A. (2009). Getting Brand Communities Right. *Harvard Business Review*.
- Friedman, T.H. & Samuelson, R.O. (2005). *The world is flat: A brief history of the globalized world in the 21st century*. Londres, Reino Unido: Penguin Group.
- Friedman, T.H. (2000). *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*. New York, U.S.A.: Anchor Books.
- Gaarder, J.O. (2013). *El mundo de Sofía*. Oslo, Noruega: H. Aschehoug.
- Gilmore, J.A. & Pine, J.O. (2007). Authenticity: What Consumers Really Want. *Harvard Business School Press*. Boston, U.S.A.
- Godin, S.E. (2008). *Tribes: We need you to lead us*. New York, U.S.A.: Portfolio.
- Greene, R.O. (2012). *Maestría*. D.F., México: Océano.
- Hernández, C. & Maubert, C.L. (2012). *Mercadotecnia*. Edo. de Méx., México: Pearson.
- Hofstede, G.E. (2016). *Culture Compass*. www.geert-hofstede.com.
- Kohli, A. & Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*. pp.1-18.
- Kotler, P.H. & Armstrong, G.A. (2007). *Marketing. Versión para Latino América*. Edo. de Méx., México: Pearson. Prentice Hall.

Kotler, P.H. & Armstrong, G.A. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Edo. de Méx., México: Pearson Educación.

Kotler, P.H. & Lane, K.E. (2012). *Dirección de Marketing*. Edo. de Méx., México: Pearson.

Kotler, P.H., Kartajaya H.E. & Setiawan, I.W. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Costumers to the Human Spirit*. New Jersey, USA: Jhon Wiley & Sons.

Kotler, P.H., Kartajaya H.E. & Setiawan, I.W. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. New Jersey, USA: Jhon Wiley & Sons.

Laudicina, P.A. (2005). *World Out of Balance: Navigating Global Risks to Seize Competitive Advantage*. New York, U.S.A.: McGrawHill.

López, M.D. (Coord.) (2010). *Fundamentos de economía, empresa, derecho, administración y metodología de la investigación aplicada a la RSC*. La Coruña, España: ESIC.

Márquez, D.A. (2009). Reporte Económico. México PIB 2009. *Vector Económico*, D.F., México: Unidad Técnica de economía.

Marx, K.A. (1885). *El Capital. Tomo II. El proceso de circulación del Capital*. U.S.A.: Orbis.

Maubert, C.L. (2003). *Mercadotecnia*. D.F., México: Trillas.

McKee, R.O. (2003). Storytelling that moves people: a conversation with screen-writing coach Robert McKee. *Harvard Business Review*. June.

Münch, L.O. (2010). *Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

- Münch, L.O. (2014). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Nordahus, W.I. (2016) *Economía*. D.F., México: McGrawHill. núm. 1, 27–43.
- Pelham, A. & Wilson, D. (1996) A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Business Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science* 24,
- Pink, D.A. (2006). *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*. New York, U.S.A.: The Berkeley Publishing Group.
- Piñeiro-Chousa, J.U. (2017). Managing reputational risk through environmental management and reporting: An options theory approach. *University of Santiago de Compostela*. 2071-1050.
- Pirson, M.I. & Malhorta, D.E. (2009). Algunas ideas no convencionales para gestionar la confianza de los stakeholders. *Harvard Deusto Business Review*. No. 3277.
- Prahalad, C.K. & Krishnan, M.S. (2008). *The New Age of Innovation: Driving Co-created Value through Global Networks*. New York, U.S.A: McGraw-Hill.
- Samuelson, P.A. & Nordahus, W.I. (2010). *Macroeconomía 19ed, con aplicaciones a Latinoamérica*. D.F., México: McGrawHill.
- Samuelson, R.O. (2005). The world is still round. *The Washington Post*. Washington, U.S.A.: The Washington Post Company.
- Schmitt, B. H. (2006). *“Experiential marketing”*. Barcelona, España: Deusto.

- Sierra, C.L. (2003). *La Historia de México 1. A la luz de los especialistas*. Edo. de Méx., México: Esfinge.
- Sierra, C.L. (2004). *Historia de México. Un enfoque Analítico*. Edo. de Méx., México: Esfinge.
- Sierra, C.L. (2009). *La Historia de México 2. A la luz de los especialistas*. Edo. de Méx., México: Esfinge.
- Slater, S. & Narver, J. (1994). Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. *Business Horizons*. pp. 22–28.
- Stanton, W.I., Etzel, M.I. y Walker, B.R. (2016). *Fundamentos de Marketing*. D.F., México: McGrawHill.
- Vollmer, C.H. & Precourt, G.E. (2009). *La nueva era del marketing*. D.F., México: McGrawHill.
- Wipperfürth, A.L. (2005). *Brand Hijack: Marketing without marketing*. New York, U.S.A.: Portfolio.

Capítulo 7: Estrategia de Desarrollo Organizacional en Alumex

Son muchos los factores que afectan a una organización, y la mayoría de ellos cambia constantemente. Este cambio está originado por fuerzas externas e internas, que son analizadas por el desarrollo organizacional, que estudia sus efectos, los métodos del cambio y los factores que influyen en el éxito. A lo largo de esta investigación pasamos de analizar las fuerzas exógenas (globalización y las dimensiones culturales, así como el efecto de las empresas en los trabajadores), y las fuerzas endógenas (psicología e identidad nacional), realizamos un diagnóstico preciso de la organización e identificamos sus problemas.

Con esta problemática en mente abordamos la teoría de la nueva era del marketing, que surge como una solución y una nueva visión de negocio, y la acoplamos a las necesidades específicas de nuestra empresa de estudio, Alumex. Ahora bien, implantar esta estrategia de marketing en nuestra empresa no es posible con el actual capital humano que la forma. Necesitamos desarrollar a este capital humano para que pueda utilizar con éxito esta estrategia. Como lo dijo el exadministrador de la NASA, Frank Bolden: “el reto no es construir una nave espacial que nos lleve y nos traiga de vuelta de Marte, el reto es desarrollar a la sociedad que pueda construir esa nave” (Bolden, 2013, p. 38).

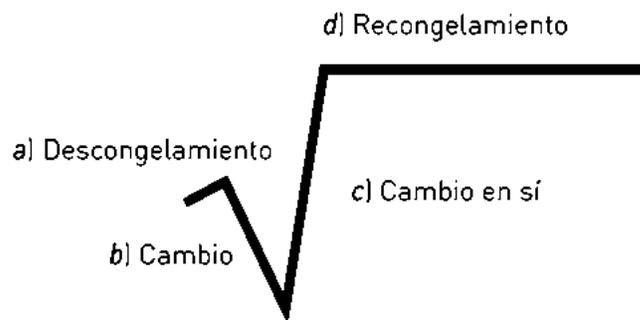
Para desarrollar al capital humano que necesitamos, es imperante cambiar su mentalidad y actitud; para lo que utilizaremos el modelo de cambio de Kurt Lewin y una serie de intervenciones en procesos humanos, ambas provistas por la disciplina del desarrollo organizacional.

7.1 El modelo de cambio de Kurt Lewin

Este modelo se define como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable (empresa). Este comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas; las que ayudan a que se efectúe el cambio: las fuerzas impulsoras, y las que impiden que el cambio se produzca: las fuerzas restrictivas. Cuando existe un equilibrio entre ambas fuerzas, los niveles actuales de comportamiento se mantienen y se logra un “equilibrio cuasi estacionario” como lo llamo Lewin (citado por Guízar, 2013, p.28). Para lograr modificar este estado “cuasi estacionario” se pueden incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir las que lo impiden; o una combinación de ambas.

Para lograrlo Lewin propone un modelo de tres fases (figura 10)

Figura 10: Modelo de cambio de Kurt Lewin o esquema de la raíz cuadrada



Fuente: Guízar, 2013, p. 29

La fase de descongelamiento (a) implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento. En esta fase la organización vive una situación determinante que ocasiona problemas e ineficiencias. La fase de cambio o movimiento (b y c) consiste en desplazar hacia un nuevo estado o nivel de comportamiento a la organización, con respecto a patrones de comportamiento

y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos conductas y actitudes. Inicialmente en esta fase se presenta un decremento de la productividad fruto de la adaptación, después esta aumenta resultado de la interiorización del nuevo conocimiento y la experiencia.

En la última fase, recongelamiento (d), se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, donde la nueva estrategia se integra como parte de la actividad normal de trabajo. Esto sólo puede lograrse con el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y las estructuras organizacionales (Guízar, 2013, pp. 28-29).

Como requisito para poder utilizar este modelo necesitamos de: determinar el problema (1), identificar la situación actual (2), identificar la meta por alcanzar (3), identificar las fuerzas impulsoras y restrictivas (4) y desarrollar una estrategia para lograr el cambio a partir de la situación actual dirigiéndolo hacia la meta (Guízar, 2013, pp. 28-29). Gracias a la investigación previa tenemos los puntos cubiertos:

Tabla 10: Requisitos para el logro del modelo de Kurt Lewin

Requisitos para el logro del modelo		
1	El problema	Las personas son renuentes a cambiar a un enfoque de marketing
2	Situación actual	Situación de riesgo; incapacidad de cumplir los objetivos organizacionales
3	Meta	Aplicación de la nueva era del marketing (cap. 6.5)
4	Identificación de Fuerzas	Negativas
		Mala planeación estratégica
		Miedo a la transición
		Agente cambio como enemigo
		Falta de gestión del conocimiento
Positivas		
		Intervenciones en procesos humanos y la presente sensación de malestar de los equipos
5	Desarrollo de la estrategia	Aplicación de las intervenciones humanas

Una vez cubiertos los requisitos para la aplicación del modelo, es tiempo de elaborar la estrategia para cambiar la actitud de las personas, a través de intervenciones en procesos humanos; que serán las fuerzas impulsoras del cambio necesario, necesarias para romper la homeostasis.

7.2 Intervenciones en procesos humanos

Las intervenciones son los medios de los que se vale el DO para llevar a cabo el programa de cambio planeado. Para este caso en particular están dirigidas al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, como liderazgo, comunicación, solución de problemas y dinámicas de grupo (Guízar, 2013, pp. 136-137). Para nuestro caso utilizaremos grupos “T” atacando las fuerzas negativas del miedo a la transición, del agente de cambio como enemigo y del liderazgo anticuado, y utilizaremos el sistema experto para la apropiada gestión del conocimiento y el marketing a la misión, visión y valores para doblegar la fuerza restrictiva de la mala planeación estratégica.

7.2.1 Grupos “T”

El nombre de grupos “T” viene de *training*; entrenamiento, y es un método para cambiar la conducta por medio de interacciones grupales no estructuradas. Los miembros aprenden observando y participando, en lugar de limitarse a recibir órdenes o instrucciones. Si las personas no saben cómo son percibida por los

demás, los grupos T generan una percepción más realista de ellas mismas, mayor cohesión del grupo y reducción de los conflictos interpersonales

En Alumex los grupos T, ayudarán a brindar la información completa de la nueva estrategia de mercado, como cambiará el trabajo a realizarse y la necesidad de un cambio de actitud para con el cliente. Estos grupos son organizados de acuerdo al nivel de la organización teniendo grupos para el nivel operativo, táctico y estratégico.

7.2.2 Grupos “T” nivel operativo

En este nivel se encuentran asentadas las fuerzas negativas de miedo a la transición, ver al agente de cambio como enemigo y la falta de gestión del conocimiento. Los grupos T en esta instancia se dedicarán a explicar el uso del sistema experto diseñado para la nueva estrategia de marketing, su operatividad, funciones y beneficios. Como parte de una de las herramientas de este sistema la gestión del conocimiento está asegurada, ya que por sí mismo, registra y almacena todas las interacciones entre los miembros, ya sea empleados entre empleados o empleados y consumidores.

Esto es posible gracias a un *data warehouse (DW)*, *data mart (DM)* y *data mining (DMI)*. El *data warehouse* consiste en una colección de datos orientados al negocio, agregados por las transacciones diarias, no volátiles e históricos, que apoyan a los sistemas expertos. Los *data mart* son bases de datos agrupadas por departamento, que proveen del conocimiento especializado para cada área de la empresa, y por último los *data mining* son herramientas que permiten al usuario acceder a al DW y analizarlos para extraer conocimiento, a la vez que proporciona

la capacidad de aprender de los datos del pasado para predecir situaciones futuras (Becerra, 2017, pp.7-8)

Así el conocimiento, mediante un proceso sistemático y organizado, es capturado, almacenado, organizado, aplicado, compartido y renovado por los empleados para que la organización alcanza el desarrollo y cree valor (Wang & Yang, 2016, p.2). Los empleados tendrán a la mano el conocimiento para usar el sistema, por las transacciones realizadas con anterioridad, y si una nueva transacción es descubierta esta es almacenada para ser utilizada por otro empleado en el momento que la necesita, reduciendo la incertidumbre, la inseguridad y el miedo al nuevo hardware y software.

En estos grupos “T” el líder estará presente en todo momento resolviendo dudas y preguntas acerca de la nueva visión de marca; de esta manera será visto como un miembro más del equipo. El líder tiene la responsabilidad de proveer la información del cambio, reducir la incertidumbre y hacer ver a los empleados porque este cambio es necesario; así como los beneficios que obtendrán de su disposición. Todo miedo al cambio es reducido con conocimiento de causa (Newstrom, 2011, p. 79). Se hablará del nuevo sistema de prestaciones específico para las necesidades de cada empleado, como un sistema eficiente de recompensa que no sólo premie los buenos resultados; sino las buenas acciones.

7.2.3 Grupos T nivel táctico

En estos grupos estarán reunidos los gerentes y supervisores de la totalidad de los departamentos en Alumex, para desarrollar un nuevo estilo de liderazgo, uno

que obtenga resultados y mejore el clima organizacional. Este nuevo estilo de liderazgo es en realidad una mezcla y selección inteligente de los estilos usualmente utilizados por los ejecutivos. Ya que las nuevas investigaciones sugieren que los ejecutivos más eficaces usan una colección de estilos de liderazgo distintivos, cada uno en la medida justa y en el momento preciso. Tal flexibilidad es difícil de poner en acción, pero rinde frutos en el desempeño. Y mejor aún, se puede aprender (Goleman, 2012, p.52)

Estos estilos de liderazgo van del coercitivo; que exige una conformidad inmediata, el orientativo; que moviliza a las personas detrás de una visión, el afiliativo; que crea lazos emocionales y armonía, el democrático; que crea consenso mediante la participación, el ejemplar; que expresa excelencia y autonomía, y el formativo; que desarrolla a las personas para el futuro (Rodríguez, 2015, p.11). El ejecutivo desarrollara la habilidad de ser flexible, considerando la decisión de cuando es conveniente fijarse en cada uno de estos estilos de liderazgo, para obtener los mejores resultados en el momento; y cuando es necesario movilizarse de un estilo a otro y con que frecuencia.

7.2.4 Grupos T nivel estratégico

Estos grupos estarán destinados a los directores, el CEO y al líder del cambio. En estos grupos es vital permear a todos los integrantes de la nueva visión del marketing. Para ello, la explicación del capítulo6 y los diversos ejemplos que se encuentran en el mundo corporativo son de gran ayuda. Estos ejemplos pueden ser encontrados en las obras de Philip Kotler: Marketing 3.0 y Marketing 4.0 que nos

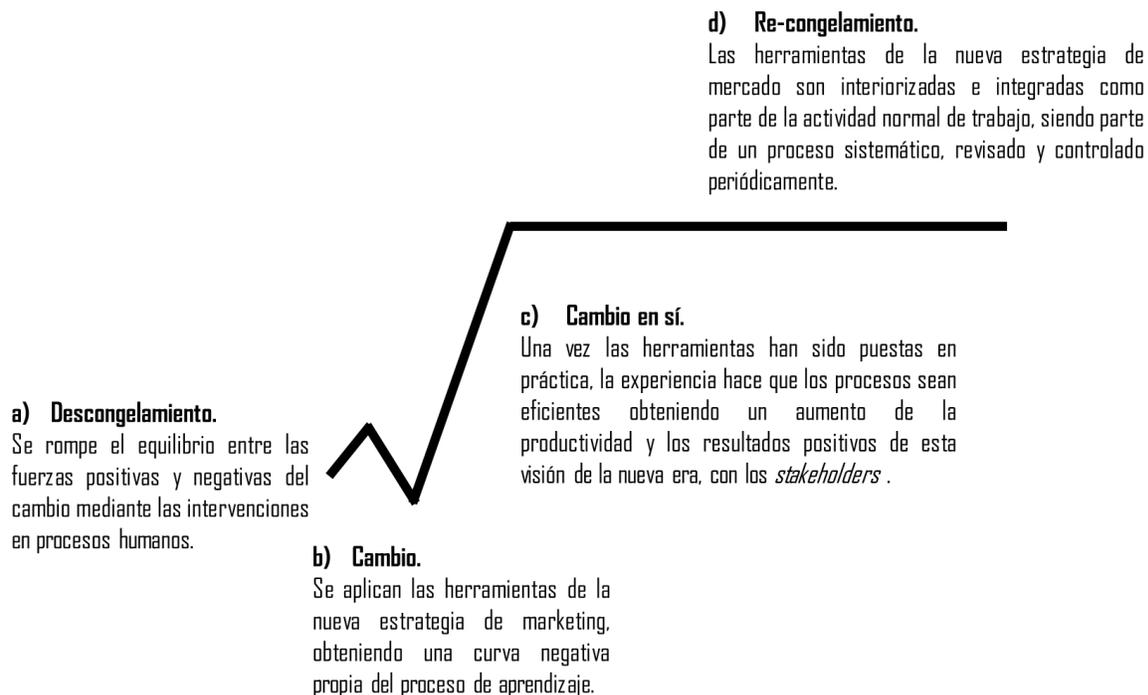
habla de la empresa *The body shop*; que es conocida por ser una empresa social que ve por la igualdad y la justicia, y después, por fabricar cosméticos y productos de cuidado personal, esta se relaciona con empresas verdes cuyos productos no dañan el medio ambiente (proveedores) (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2010, p.54).

Starbucks y *Apple*, que llegan al corazón de los consumidores con creatividad e innovación en productos y servicios, pioneros de la nueva era del mercado y *Nike* que ha llevado a la co-creación de sus productos con el consumidor a otro nivel, otorgándole la capacidad inmediata de customizar el producto antes de comprarlo mediante la plataforma online de la tienda (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017, p.113).

Los directores aprenderán a trabajar con la misión y los valores necesarios de la nueva era, propuestos en el capítulo 6.5, para buscar la consecución de la visión de sustentabilidad, que no es un logro de corto plazo, como el volumen de ventas o los márgenes mensuales de utilidad; y que por ende no debe verse sacrificado por una necesidad cortoplacista o por problemáticas en el medio de negocios. La designación de un CMO (*Chief Marketing Officer*) es recomendada, para la supervisión, mejoramiento y control de la estrategia.

Con estas intervenciones, las fuerzas positivas rompen con la situación de equilibrio o el *status quo* de la organización, disponiéndola al cambio hacia el acogimiento de la estrategia de la nueva era del marketing. Por lo que el modelo de Kurt Lewin se visualiza de la siguiente forma (figura 11).

Figura 11: Modelo de Kurt Lewin aplicado a la empresa de estudio Alumex



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Como fruto de los cambios globales a nivel económico y cultural, la mercadotecnia ha visto modificada su estrategia para cumplir con sus funciones. Estos cambios, así como su efecto en las organizaciones y personas, fueron mostrados en este trabajo; con la finalidad de dirigir una estrategia perteneciente a la nueva era del marketing que sincronizara a la organización con el entorno del mercado.

Adoptar un modelo de desarrollo organizacional fue necesario para que la implementación de la nueva estrategia fuera posible, y para obtener los dividendos de recuperar la confianza de los consumidores, empleados y de la sociedad en

general. Esta visión encuentra sus cimientos en esta investigación, cuyo diagnóstico arrojó la problemática fehaciente y su posterior análisis trajo consigo una solución en forma de estrategia.

Con base en el conocimiento surgido del presente trabajo es factible afirmar que los objetivos generales y específicos fueron cumplidos y la hipótesis comprobada. El impacto de los factores externos e internos en las organizaciones, las llevan a actualizarse e implementar teorías y herramientas, producto de esta era tecnológica, y que encuentren en la mercadotecnia una ciencia a la altura de estas necesidades.

La investigación también contribuye a disuadir a aquellos empresarios, gerentes y ejecutivos, de adoptar nuevas estrategias sin antes haber acondicionado a sus equipos de trabajo, para poder ser capaces de su implementación. Esto mediante un proceso sistemático de desarrollo organizacional que rompa con el miedo al cambio, alojado en nuestra psique, y aumenta las fuerzas positivas que favorezcan la transición. Así como servir de sustento teórico para todos aquellos, que vean en la mercadotecnia, la disciplina que lleve a sus áreas, departamentos y organizaciones a alojarse en la mente de los consumidores, y establecer relaciones benéficas con proveedores y socios; para forjar verdaderas redes de trabajo en el que se busque un beneficio compartido, y más aún, coadyuven al mejoramiento y desarrollo de la sociedad en las que están inmersas. Que debería ser la finalidad de toda entidad ya sea pública o privada.

La dinámica siempre cambiante deja en el pasado teorías y métodos, y arroja luz sobre nuevas herramientas para cumplir con objetivos organizacionales, y hacer

reales las visiones de las empresas. Esta es en síntesis la propuesta de este trabajo, servir como un motivador para buscar en el amplio espectro del conocimiento humano, una teoría que pueda ser puesta en práctica, y deje de ser sólo una acrobacia del pensamiento, una visión que con disciplina y motivación llegue a ser cumplida, por el bienestar del ambiente, de socios, gerentes, empleados y clientes; y de nuestra nación.

Referencias

- Becerra, A.L. *Sistemas de Información para la Dirección*. Santiago de Compostela, España: USC
- Bolden, F.R. (2013). Marte: la nueva odisea espacial. *National Geographic*. 270713.
- Goleman, D.A. (2012). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*. Noviembre.
- Guízar, R.A. (2013) *Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones*, México, D.F.: McGrawHill Interamericana.
- Kotler, P.H., Kartajaya H.E. & Setiawan, I.W. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Costumers to the Human Spirit*. New Jersey, USA: Jhon Wiley & Sons.
- Kotler, P.H., Kartajaya H.E. & Setiawan, I.W. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. New Jersey, USA: Jhon Wiley & Sons.
- Newstrom, J.H. (2011) *Comportamiento humano en el trabajo*. D.F., México: McGrawHill.
- Rodríguez, J.O. (2015) *Tratado de la evolución administrativa: Un enfoque analítico*. D.F., México: UNAM
- Wang, M.E. & Yang, T.A. (2016). Investigating the success of knowledge management: An empirical study of small and medium-sized enterprises. *Asia Pacific Management Review*. 1-13.

Bibliografía

- Ander, E.G. (2011). *Aprende a Investigar: Nociones Básicas para la investigación social* Córdoba, Argentina: Brujas.
- Andrade, H. (1989). *Alta Dirección*. Vol I. No. 4. D.F., México: Trillas
- APA (2010) *Manual de Publicaciones* México: Manual Moderno
- Amaru, A.N. (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Barber, B.E. (1996). *How Globalism and Tribalism are Reshaping the World*. New York, U.S.A.: Ballantine Books.
- Barroso, F., & Salazar, J. (2010). *Liderazgo y clima organizacional en maquiladoras textiles de exportación*. The Anáhuac Journal Business and Economics, 10(2), 6796.
- Becerra, A.L. (2017). *Sistemas de información para la toma de decisiones*. Santiago de Compostela, España: USC.
- Bernal, C.E. (2010). *Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson
- Bestratén, M. (2010). Excelencia empresarial y condiciones de trabajo: el modelo EFQM 2010. Recuperado de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/856a890/870w.pdf>
- Blanchard, O.L. & Pérez, E.N. (2000). *Macroeconomía: Teoría y política económica con aplicaciones a América Latina*, México, D.F.: Prentice Hall.
- Blankenberg, D. E., Balestrini, H.U. (2010). *Science: the next frontier*, Chicago, E.U.A.: Chicago Tribune.
- Bolden, F.R. (2013). Marte: la nueva odisea espacial. *National Geographic*. 270713.
- Goleman, D.A. (2012). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*. Noviembre.
- Boletín de prensa núm. 285/16, donde se difunden estadísticas detalladas sobre

las micro, pequeñas y medianas empresas del país, Julio 2016, recuperado de:
<http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales20160702.pdf>

Bunge, M.A. (2000). *La ciencia su método y su filosofía*. Buenos Aires, Argentina DeBolsillo.

Bunge, M.A. (2000). *La Investigación Científica*, México, D.F.: Siglo XXI Editores SA de CV.

Carbaugh, R.O. (2009). *Economía Internacional*, Washington, U.S.A.: Learning Engage.

Casado, J.O. (2011). Los “chackras” del talento. *Harvard Deusto Business Review*. 40-48.

Casaseca, F.A. (2013). *Una mamá española en Alemania*. Madrid, España: Planeta.

Certo, S.A. (1994). *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment*. Boston, U.S.A.: Allyn and Bacon.

Chiavenato, I.D. (2009). *Comportamiento Organizacional*. D.F., México: McGrawHill.

Chiavenato, I.D. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. D.F., México: McGrawHill.

Chiavenato, I.D. (2009). *Gestao de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizacoes*. Elsevier/campus. Río de Janeiro, Brasil: Elsevier Publications.

Chiavenato, I.D. (2011). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, México, D.F.: McGrawHill.

Chiavenato, I.D. (2013). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. D.F., México: McGrawHill.

Collins, J.I. (1996). Una pregunta, cinco años, once empresas, *Harvard Business Review*, 39-41.

Collins, J.I. (2001). Liderazgo de nivel 5: el triunfo de la humildad y de la férrea determinación, *Harvard Business Review*. 38-47.

- Collins, J.I. & Porras, J.E. (1991). Organizational Vision and Visionary Organization. *California Management Review*. December.
- CONEVAL. (2015). *Comunicado de prensa No. 005*, México, D.F.: Dirección de Información y Comunicación Social.
- Cruz de la, C. (Coord.) (2013). *Guía para la evaluación de archivos universitarios con el modelo EFQM de excelencia*. Recuperado de <http://cau.crue.org/>
- Cuatrecasas, L.L. (2011). *Organización de la producción y dirección de operaciones: Sistemas actuales de gestión eficiente y competitiva*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Delgado, G.L. (2006). *El mundo moderno y contemporáneo II: Del siglo XX a los albores del siglo XXI*. D.F., México: Pearson.
- Díaz-Guerrero, R.O. (2011). *La psicología del mexicano*. D.F., México: Trillas.
- Drucker, P.E. (1999). La verdadera excelencia, *Harvard Business Review*. 10-18.
- Duarte, M.I. (2012). *Guía EFQM para la autoevaluación de bibliotecas universitarias*. Andalucía, España: Universidades Andaluzas.
- Deshpande, R.O. & Farley, J.O. (1998). Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market-Focused Management* 2, 213–232.
- Effy, O.Z. (2015). *Administración de los Sistemas de Información*. D.F., México: Cengage Learning.
- Ericson A., Krampe, R., & Clemens, T. (1993). The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance. *Psychological Review*. 363-406.
- Ericsson, A.N., Prietula, M.I. & Cokely, E.D. (2007). La formación de un experto. *Harvard Business Review*. 1-8.
- Eyssautier, M.A. (2010). *Elementos básicos de administración*. D.F., México: Trillas.
- Ezcurra, R. & Rodríguez-Pose, A. (2013). Does economic globalization affect regional inequality? A cross-country analysis. *World Development*, 52, 92-103. Doi <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.07.002>
- Fernández, E.S. (2010). *Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar*.

Madrid, España: ESIC.

FHCB. (2014). Brasil, aspectos culturales. Sao Paulo, Brasil: Fundación Cultural Hispano Brasileña.

Fischer, L.A. & Espejo, J.O. (2011). *Mercadotecnia*. D.F., México: McGrawHill

Fleishman, E. & Hunt, J. (1973). *Twenty Years of Communication and Structure*. Illinois, U.S.A.: Southern Illinois University.

Fournier, S.U. & Lee, L.A. (2009). Getting Brand Communities Right. *Harvard Business Review*.

Friedman, T.H. & Samuelson, R.O. (2005). *The world is flat: A brief history of the globalized world in the 21st century*. Londres, Reino Unido: Penguin Group.

Friedman, T.H. (2000). *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*. New York, U.S.A.: Anchor Books.

Gaarder, J.O. (2013). *El mundo de Sofía*. Oslo, Noruega: H. Aschehoug.

García, F.E. (2014). *Metodología de la Investigación* México, D.F.: Limusa SA de CV.

García, R.I. (1975). *México, pueblo del sol*. D.F., México: Secretaría de Gobernación.

Giraldo, O. (1972). El Machismo como fenómeno Psicocultural. *Revista latinoamericana de Psicología*. Bogotá, Colombia: Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Gilmore, J.A. & Pine, J.O. (2007). Authenticity: What Consumers Really Want. *Harvard Business School Press*. Boston, U.S.A.

Goleman, D.A. (2012). Liderazgo que obtiene resultados, *Clásicos Harvard Business Review*, 1-9.

Godin, S.E. (2008). *Tribes: We need you to lead us*. New York, U.S.A.: Portfolio.

Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*.

Córdoba, Argentina: Brujas

Greene, R.O. (2006). Las 33 estrategias de la guerra, México, D.F.: Océano.

- Greene, R.O. (2012). *Maestría*. D.F., México: Océano.
- Gubern, R.O. (1987). *La mirada opulenta: exploración de la iconosfera contemporánea*. Barcelona, España: Gustavo Gili.
- Guízar, R.A. (2013) *Desarrollo Organizacional: principios y aplicaciones*, México, D.F.: McGrawHill Interamericana.
- Hernández, C. & Maubert, C.L. (2012). *Mercadotecnia*. Edo. de Méx., México: Pearson.
- Hofstede, G.E. (1980). *Las consecuencias de la Cultura. Las diferencias Internacionales en los valores relacionados con el trabajo*. D.F., México: McGrawHill
- Hofstede, G.E. (2016). *Culture Compass*. www.geert-hofstede.com
- Ianni, O.C. (1998). *La sociedad global*, Madrid, España: Siglo veintiuno editores.
- Informe Mundial (2014). *Human Rights Watch*, www.hrw.org/es/world-report/2014.
- INITE. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Ediciones INITE
- Jiménez, F.R. (2012). *Racionalidad pacífica: Una introducción a los estudios para la paz*. Madrid, España: Dykinson.
- Kohli, A. & Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*. pp.1-18.
- Kotler, P.H. & Armstrong, G.A. (2007). *Marketing. Versión para Latino América*. Edo. de Méx., México: Pearson. Prentice Hall.
- Kotler, P.H. & Armstrong, G.A. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Edo. de Méx., México: Pearson Educación.
- Kotler, P.H. & Lane, K.E. (2012). *Dirección de Marketing*. Edo. de Méx., México: Pearson.
- Kotler, P.H., Kartajaya H.E. & Setiawan, I.W. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Costumers to the Human Spirit*. New Jersey, USA: Jhon Wiley & Sons.
- Kotler, P.H., Kartajaya H.E. & Setiawan, I.W. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. New Jersey, USA: Jhon Wiley & Sons.

- Laudicina, P.A. (2005). *World Out of Balance: Navigating Global Risks to Seize Competitive Advantage*. New York, U.S.A.: McGrawHill.
- López, M.D. (Coord.) (2010). *Fundamentos de economía, empresa, derecho, administración y metodología de la investigación aplicada a la RSC*. La Coruña, España: ESIC.
- Madero-Gómez, S. & Olivas-Luján, M. (2016). Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *Estudios Gerenciales*, Madrid, España: Elsevier.
- Márquez, D.A. (2009). Reporte Económico. México PIB 2009. *Vector Económico*, D.F., México: Unidad Técnica de economía.
- Marx, K.A. (1885). *El Capital. Tomo II. El proceso de circulación del Capital*. U.S.A.: Orbis.
- Maubert, C.L. (2003). *Mercadotecnia*. D.F., México: Trillas.
- McDougall, C.H. (2011). *Nacidos para correr*. D.F., México: Debate.
- McKee, R.O. (2003). Storytelling that moves people: a conversation with screen-writing coach Robert McKee. *Harvard Business Review*. June.
- Merino, M. & Vargas, D. (2013). How consumers perceive globalization: A multilevel approach. *Journal of Business Research*, 66, 431-438. doi:10.1016/j.jbusres.2012.04.010
- Meza, N.I. (2011). *Espacios regionales fronterizos: Integración más allá del discurso político*. Indiana, E.U.A.: Palibrio.
- Moreno, J.U. (2007). *Guía para la aplicación del modelo EFQM de excelencia en entidades de acción social*. Cataluña, España: Fundación Luis Vives.
- Moura, I., Dias, P., Dominguez, C. & Varajao, J. (2014). What team members perceive as important to achieve high performance: an exploratory case study. *Procedia Technology*. 1010-1016.
- Münch, L.O. (2010). *Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Münch, L.O. (2014). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

- Narbate, C.H. (2007). Autoevaluación con el modelo EFQM de Excelencia. *Técnicos de la Dirección General de Evaluación, Innovación y calidad educativa y de la formación profesional*.
- Newbold, P.A., Carlson, W.I. y Thorne, B.E. (2015). *Estadística para Administración y Economía*. Madrid, España: Pearson.
- Nordahus, W.I. (2016) *Economía*. D.F., México: McGrawHill. núm. 1, 27–43.
- Newstrom, J.H. (2011) *Comportamiento humano en el trabajo*. D.F., México: McGrawHill.
- Oriol, J. & Guitart, J. (2014). Business-driven management of infrastructure-level risks in Cloud providers. *Future Generation Computer Systems*, 32, 41-53. doi:10.1016/j.future.2012.05.008
- Ortiz, I.S. & Cummis, M.A. (Eds). (2012). Desigualdad global: *La distribución del ingreso en 141 países*. D.C., Nueva York: United Nations Children's Fund (UNICEF).
- Pelham, A. & Wilson, D. (1996) A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy and Market Orientation Culture on Dimensions of Business
- Pérez, J.O. (2014). Gestión del Conocimiento: Estrategias de competitividad e innovación en Instituciones de Educación Superior. D.F., México: UNAM.
- Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science* 24,
- Pink, D.A. (2006). *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*. New York, U.S.A.: The Berkeley Publishing Group.
- Piñeiro-Chousa, J.U. (2017). Managing reputational risk through environmental management and reporting: An options theory approach. *University of Santiago de Compostela*. 2071-1050.
- Pirson, M.I. & Malhorta, D.E. (2009). Algunas ideas no convencionales para gestionar la confianza de los stakeholders. *Harvard Deusto Business Review*. No. 3277.
- Porras, J. & Robinson, P. (1992). *Dynamics of planned organizational change: assessing empirical support for a theoretical model*. U.S.A.: Academy of Management Journal.

- Pozas, M.A. (2012). México en el contexto de la desigualdad internacional y el problema del desarrollo. En ;.Ordorica y J.-F. Prud'homme (Coords), *Los grandes problemas de México. Edición abreviada II sociedad* (pp.22-25). D.F., México: El Colegio de México
- Prahalad, C.K. & Krishnan, M.S. (2008). *The New Age of Innovation: Driving Co-created Value through Global Networks*. New York, U.S.A: McGraw-Hill.
- Ramírez, S.A. (2009). *El mexicano, psicología de sus motivaciones*. D.F., México: De Bolsillo.
- R.A.E. (2015). *Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua*, D.F., México: DeAgostini.
- Rodríguez, J.O. (2015). *Tratado de la Evolución Administrativa. Un enfoque Analítico*. Edo. de Méx., México: UNAM.
- Rodríguez, M.A. & Ramírez, P.A. (2004). *Psicología del mexicano en el trabajo*. D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.
- Rojas, R. (2002). *Investigación social: Teoría y praxis*. D.F., México: Plaza y Valdés
- Salguero, J.E. (2006). *Enfoques sobre algunas teorías referentes al desarrollo regional*, México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Sallenave, J.E. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Sampieri, R.O. Fernández, C.A. Baptista, L.U. (2010). *Metodología de la Investigación*. D.F., México: McGrawHill.
- Samuelson, P.A. & Nordhaus, W.I. (2010). *Macroeconomía 19ed, con aplicaciones a Latinoamérica*. D.F., México: McGrawHill.
- Samuelson, R.O. (2005). The world is still round. *The Washington Post*. Washington, U.S.A.: The Washington Post Company.
- Sánchez, G.E. & Dauahare, M.A. (2002). *Tesis Profesional ¡Un problema! ¡Una hipótesis! ¡una solución!* Edo.Méx., México: Ultradigital Press S.A. de C.V.
- Schmitt, B. H. (2006). *"Experiential marketing"*. Barcelona, España: Deusto.
- Secretaría de Economía (2011). *Análisis de la Competitividad de México Cierre 2011*, Recuperado de: http://www.economia.gob.mx/files/diagnostico_economia_mexicana.pdf

- Serrano, J., & Portalanza, A. (2014). *Influencia del Liderazgo sobre el clima organizacional*. Espíritu Santo, Ecuador: UES.
- Sierra, C.L. (2004). *Historia de México. Un enfoque Analítico*. Edo. de Méx., México: Esfinge.
- Sierra, C.L. (2009). *La Historia de México 2. A la luz de los especialistas*. Edo. de Méx., México: Esfinge.
- Sierra, C.L. (2015). *Historia de México I. A la luz de los especialistas*. Estado de México, México. Esfinge.
- Skidmore, T.H. & Smith, P.E. (1996). *Historia contemporánea de América Latina*, Barcelona, España: Grijalbo.
- Slater, S. & Narver, J. (1994). Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. *Business Horizons*. pp. 22–28.
- Stanton, W.I., Etzel, M.I. y Walker, B.R. (2016). *Fundamentos de Marketing*. D.F., México: McGrawHill.
- Stiglitz, J.O. (2010). *El malestar en la globalización*, México, D.F.: Punto de Lectura.
- Tokman, V.I. (1995). *“Pobreza y homogeneización social: tareas para los noventa”*, D.F., México: Fondo de Cultura Económica.
- Thompson, A.R., Peteraf, M.A., Gamble, J.H. & Strickland, A.J. (2012). *Administración estratégica*. D.F., México: Mc Graw Hill.
- Tubela, I & Vilaseca, J. (2005). *Sociedad del conocimiento: Como cambia el mundo ante nuestros ojos*. Barcelona, España:UOC.
- Vidal, J.O. (2004). *Lecciones sobre capitalismo y desarrollo*. Barcelona, España: Universidad de Barcelona
- Vollmer, C.H. & Precourt, G.E. (2009). *La nueva era del marketing*. D.F., México: McGrawHill.
- Wang, M.E. & Yang, T.A. (2016). Investigating the success of knowledge management: An empirical study of small and medium-sized enterprises. *Asia Pacific Management Review*. 1-13.
- Wipperfürth, A.L. (2005). *Brand Hijack: Marketing without marketing*. New York, U.S.A.: Portfolio.

Anexos

Instrumento de Medición: Encuesta Modelo EFQM																				
Criterio 1: Liderazgo																				
1a.-¿Desarrollan los directivos la misión y visión de la organización, así como los principios ético y valores fundamentales, actuando como modelo de referencia?																				
Ninguno	Algunos directivos					Bastantes directivos con					La mayoría de los directivos					Todos, siempre y de forma				
Nunca	ocasionalmente					frecuencia					casi siempre					sistemática				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
2a.-¿Son eficaces comunicando la visión y misión organizacionales, permeando a todos los miembros de la empresa?																				
Ninguno	Algunos directivos					Bastantes directivos con					La mayoría de los directivos					Todos, siempre y de forma				
Nunca	ocasionalmente					frecuencia					casi siempre					sistemática				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
3b.-¿Los directivos son energéticos, entusiastas, inspiradores y motivadores?																				
Ninguno	Algunos directivos					Bastantes directivos con					La mayoría de los directivos					Todos, siempre y de forma				
Nunca	ocasionalmente					frecuencia					casi siempre					sistemática				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
4b.-¿Los directivos proveen todos los elementos necesarios para realizar el trabajo requerido, mostrando un interés genuino no sólo en la labor, sino en la persona?																				
Ninguno	Algunos directivos					Bastantes directivos con					La mayoría de los directivos					Todos, siempre y de forma				
Nunca	ocasionalmente					frecuencia					casi siempre					sistemática				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
5b.-¿Reconoce y valora los esfuerzos, logros y resultados, generando confianza en él y en el equipo?																				
Ninguno	Algunos directivos					Bastantes directivos con					La mayoría de los directivos					Todos, siempre y de forma				
Nunca	ocasionalmente					frecuencia					casi siempre					sistemática				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
6c.-¿Cuándo nos muestran su visión me siento comprometido con ella, llegando no sólo a mi mente, sino a mi corazón?																				
Ninguno	Algunos directivos					Bastantes directivos con					La mayoría de los directivos					Todos, siempre y de forma				
Nunca	ocasionalmente					frecuencia					casi siempre					sistemática				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio...

7c-¿Los directivos y responsables envían un mensaje claro, relevante y de acuerdo al contexto; poniendo atención a sus palabras, tono de voz y expresiones para comunicarse eficazmente de acuerdo a la audiencia?

Ninguno Nunca	Algunos directivos ocasionalmente					Bastantes directivos con frecuencia					La mayoría de los directivos casi siempre					Todos, siempre y de forma sistemática				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

8c-¿Escuchan sinceramente las ideas del equipo de trabajo y empoderan al personal para que juntos establezcan sus metas y sean libres en el modo de conseguirlas?

Ninguno Nunca	Algunos directivos ocasionalmente					Bastantes directivos con frecuencia					La mayoría de los directivos casi siempre					Todos, siempre y de forma sistemática				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

9d-¿Los directivos poseen una anticipación estratégica para explorar, ingeniar y preveer el futuro; que les capacita para generar ideas novedosas?

Ninguno Nunca	Algunos directivos ocasionalmente					Bastantes directivos con frecuencia					La mayoría de los directivos casi siempre					Todos, siempre y de forma sistemática				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

10d-¿Se enfocan, no sólo en la operación interna de la organización, sino que están abiertos a los descubrimientos y son vigilantes del exterior de la misma; plenamente conscientes de los cambios, alertas y son complacientes en afrontar grandes riesgos aunque no tengan toda la información?

Ninguno Nunca	Algunos directivos ocasionalmente					Bastantes directivos con frecuencia					La mayoría de los directivos casi siempre					Todos, siempre y de forma sistemática				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

11e-¿Los directivos ajustan su liderazgo a las situaciones, y están interesados en su desarrollo tanto personal como directivo; solicitando información acerca de sus fortalezas y debilidades?

Ninguno Nunca	Algunos directivos ocasionalmente					Bastantes directivos con frecuencia					La mayoría de los directivos casi siempre					Todos, siempre y de forma sistemática				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100

Total

Criterio 2: Estrategia

1a- ¿Los valores de la compañía son conocidos y vividos por todos los miembros de la compañía?

No existen	Los valores son conocidos pero son violados continuamente					Los valores son sólo reconocidos como imagen y relaciones públicas					Los valores se conocen y se viven por casi todos los miembros					Todos los miembros están empoderados por auténticos valores				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio...

2a- ¿Los valores de la empresa son compartidos por todos los stakeholders que forman parte de la red de trabajo?																				
No	No sabemos si los stakeholders comparten nuestra filosofía					Se trabaja con stakeholders aunque sean ajenos a la filosofía					Se conocen las filosofías de los stakeholders y se trabaja en acomodarlas					Toda la red de trabajo comparte los mismos valores y existe confianza en la unión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
3a- ¿Se crean mecanismos y procesos para identificar las necesidades y expectativas de los stakeholders?																				
No	Se persiguen únicamente los objetivos internos					Se contemplan las necesidades y expectativas sólo en el corto plazo					Existe un mecanismo para revisar y acomodar las necesidades y expectativas					Todos los stakeholders trabajan juntos para consolidar al grupo conformado				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
4a- ¿El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia incluye las necesidades y expectativas actuales y futuras de los stakeholders y se confía en su conocimiento y experiencia?																				
No incluye ninguna	Información escasa de algunos empleados y asociados					Información parcial de la mayoría de los empleados y asociados					Información completa de todos los empleados y asociados					Información completa y parte de un proceso sistemático y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
5b.- ¿El plan estratégico incluye información de lo que se espera lograr, los recursos necesarios, las escalas de tiempo, los procesos clave involucrados, claridad de las necesidades de los socios y los costos y beneficios esperados?																				
El plan no lo incluye	Sólo pocos indicadores con información poco confiable					Algunos indicadores con información incompleta					Todos los indicadores con información completa y confiable					Todos los indicadores bajo un proceso sistemático de actualización y revisión				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
6b- ¿Son evaluadas las condiciones de la industria, el desempeño financiero y las situaciones en curso del mercado; así como los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas?																				
Nunca	Evaluación subjetiva de algunos factores					Evaluación subjetiva de la totalidad de los factores					Evaluación subjetiva y objetiva de algunos factores					Evaluación completa de todos los factores involucrados, interna y externamente				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
7c- ¿Existe un proceso amplio y sistemático para la definición de las políticas y estrategias de la organización, alineadas con su visión y misión cubriendo todas las áreas significativas?																				
Inexistente	Proceso incompleto que cubre pocas áreas significativas					Proceso mediocre que cubre la mitad de las áreas significativas					Proceso completo que cubre casi la totalidad de las áreas significativas					Proceso completo, continuo, sistemático y revisado				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio...

8c- ¿La misión de la compañía hace boga de hechos y argumentos intelectuales, o esta descrita alrededor de un ideal?																				
Difícil de identificar	Pertenece al campo intelectual basandose en palabras díciles de entender					Aboga a la productividad de la empresa y olvida al consumidor					Esta rodeada de un ideal abstracto y difícil de explicar					Es una historia alrededor de un ideal que engancha emocionalmente				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
9c- ¿Se tiene una visión a futuro por la que se trabaja, día con día, involucrando a todos los miembros para que se tenga un enfoque a largo plazo?																				
No	Se tiene una visión pero se trabaja para los indicadores inmediatos					Se trabaja para la visión pero los objetivos inmediatos tienen mayor importancia					Se trabaja para la visión pero de forma asilada y con recursos limitados					Dirección futura construyendo y adquiriendo nuevas capacidades				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
10c- ¿El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia incluye y considera aquellos aspectos legales, socioeconómicos, demográficos, medioambientales u otros que le son aplicables?																				
No incluye ninguno	Ocasionalmente algunos					Frecuentemente de un amplio espectro					Casi siempre de la mayoría					Siempre de todos los relevantes				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
11c- ¿El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia, incluye los resultados de los indicadores internos de rendimiento y de las actividades de aprendizaje y autoevaluación de la propia organización?																				
No incluye ninguno	Ocasionalmente algunos					Frecuentemente de un amplio espectro					Casi siempre de la mayoría					Siempre de todos los relevantes				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
12c- ¿El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia, incluye los resultados de los análisis de los benchmarks considerados como los mejores, diseñando objetivos que consigan alcanzar una situación de liderazgo en la industria?																				
No incluye ninguno	Ocasionalmente algunos					Frecuentemente de un amplio espectro					Casi siempre de la mayoría					Siempre de todos los relevantes				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
13c- ¿El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia, considera y se anticipa al impacto que la evolución de las nuevas tecnologías pueda producir en su organización y el entorno?																				
No incluye ninguno	Ocasionalmente algunos					Frecuentemente de un amplio espectro					Casi siempre de la mayoría					Siempre de todos los relevantes				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio...

14d- ¿La herramienta de Balance Scorecard es utilizada en la compañía?																				
Es desconocida	No se utiliza					Se utilizo en el pasado pero ahora esta olvidada					Se utiliza sólo en algunas áreas					Se utiliza en todas las áreas bajo una continua revisión y análisis de resultados				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
15d- ¿Para alcanzar las estrategias se gestionan los procesos identificando las actividades clave que generan valor a los stakeholders?																				
Nunca	La gestión de procesos tiene un enfoque tradicional y funcional					Los procesos no son aceptados por los miembros					Los procesos no son mejorados					Los procesos son revisados, acondicionados y evaluados continuamente				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
16d- ¿La compañía se asegura de que todos entienden la dirección de la estrategia, las razones y su papel individual en los resultados y el futuro por medio del Balance Scorecard, paneles y/o Hoshin Planning?																				
No lo hace	La comunicación se hace por medio de emails únicamente					La estrategia es comunicada sin explicar las razones de ser de la misma					La estrategia sigue una dirección sin explicar los resultados esperados					Todos entienden su papel en la estrategia, las razones y los resultados esperados				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
17d- ¿Existe un proceso de comunicación efectivo y bidireccional que garantice la transmisión en cascada tanto de la política y estrategia, como de sus revisiones a todos los miembros de la organización; permitiendo evaluar el grado de sensibilización?																				
Inexistente	Comunicación incipiente y unidireccional					La comunicación es incompleta					La comunicación es completa y bidireccional					Comunicación completa, sistemática y bidireccional				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
18d- ¿Se realiza una planificación de actividades y se establecen y priorizan las asignaciones de recursos necesarios para llevarlas a cabo, de acuerdo con las directrices emanadas del plan estratégico y los planes operativos en que se desglosa?																				
Nunca	Ocasionalmente					Frecuentemente					Casi siempre					Siempre, de forma sistemática y con revisión				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
19d- ¿Se establecen y comunican objetivos mutuamente elaborados, claros, alcanzables y medibles en toda la compañía de acuerdo a los lineamientos del plan estratégico?																				
Nunca	Ocasionalmente					Frecuentemente					Casi siempre					Siempre, de forma sistemática y con revisión				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio...

20d- ¿Las estrategias evaluadas han formado ventajas competitivas; satisfaciendo las necesidades los consumidores con más eficacia, con productos que sean muy apreciados, o con mayor eficiencia a un menor costo?																				
No lo han hecho	Crearon ventajas competitivas de corto plazo					Crearon ventajas competitivas en un principio y nunca evolucionaron					Crean ventajas competitivas pero no se sabe su verdadero valor					Se crean ventajas competitivas y el proceso se adapta para mantenerlas				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
21d- ¿Las estrategias evaluadas son proactivas; ideadas y ejecutadas de acuerdo a lo planeado, y reactivas que acondicionan elementos de acuerdo al cambio y a las condiciones?																				
No	Son creadas una vez y se suguen hasta su éxito y fracaso					Son creadas y se adaptan a opiniones poco fiables					Son creadas y ejecutadas de acuerdo al plan y se adaptan a los cambios					Son creadas y adaptables capturando el conocimiento obtenido del proceso				
	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Total																				
Criterio 3: Personas																				
1a-¿Existe un proceso sistemático y formal de alineamiento de las gestión de los recursos humanos con las políticas y la estrategia de la organización; que contemple aspectos retributivos, promociones, reconocimientos, acciones sociales entre otros?																				
Inexistente	Proceso incompleto que cubre pocas implicaciones					Proceso mediocre que cubre la mitad de las implicaciones					Proceso completo que cubre la totalidad de las implicaciones					Proceso completo, continuo, sistemático y revisado				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
2a-¿La estrategia contempla un plan de los empleados que necesitaremos en el futuro?																				
No	Lo contempla pero sólo de forma descriptiva					Contemplado y creado un plan sobre puestos no sobre personas					Contemplado y creado un plan de recursos humanos para el futuro					Contemplado y creado un plan que evoluciona con la organización				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
3a-¿Existe igualdad de oportunidades para los empleados sin importar la raza, el sexo, la religión, el color de su piel y sus creencias, estas son justas y transparentes?																				
No existen	Existen oportunidades pero no son igualitarias					Existen oportunidades pero aun existe un sesgo de promoción					Existen oportunidades iguales para los miembros pero esta muy claro como obtenerlas					Existen oportunidades iguales, justas y transparentes				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio...

4a.-¿Las habilidades y el conocimiento de los empleados son desarrolladas de acuerdo a un plan de vida y carrera?																				
No	Ocasionalmente					Frecuentemente					Siempre					Siempre de forma sistemática y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
5b-¿El rendimiento es evaluado como parte de un proceso formal teniendo en cuenta los resultados obtenidos, éxito en sus labores, habilidades y competencias usadas, aceptación de los objetivos futuros y se identifican las necesidades de capacitación y personales?																				
No es evaluado formalmente	Es evaluado teniendo en cuenta pocos factores					Es evaluado teniendo en cuenta casi todos los factores					Es evaluado teniendo en cuenta todos los factores					Es evaluado teniendo en cuenta todos los factores y las necesidades del personal				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
6b-¿Existe un programa de capacitación para todos los empleados aún con resultados exitosos que los desarrolle dentro y fuera de la compañía?																				
No existe	Existe pero solo para las áreas con malos resultados					Existe para todos pero de manera informal					Existe para todos, sólo acerca de las necesidades de la compañía					Existe como parte de un proceso de desarrollo holístico, formal y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
7b- Como parte del programa de capacitación y desarrollo ¿existe un proceso de identificación y evaluación de las necesidades de la compañía, tanto actual como futura, en cuanto a conocimiento y competencias?																				
No	Ocasionalmente					Frecuentemente					Siempre					Siempre de forma sistemática y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
8b- Como parte del programa de capacitación y desarrollo ¿se contrastan los conocimientos y competencias necesarios, con los disponibles por parte de los empleados, y se diseñan, desarrollan y fomentan las actividades de formación y aprendizaje apropiadas, individual y colectivamente?																				
No	Algunas evaluaciones y escasa formación a pocos niveles					Muchas evaluaciones y amplia formación a algunos niveles					Evaluaciones completas y formación plena a todos los niveles					Evaluación y formación completas y sistemáticas				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
9c-¿Los empleados son incluidos en el desarrollo de las políticas y la estrategia de la empresa teniendo en cuenta sus aportaciones?																				
Nunca	Escasa					Frecuentemente					Casi siempre					Siempre				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio...

10c-¿Las personas son contratadas haciendo coincidir con la cultura organizacional, las competencias requeridas para el trabajo y su enfoque y actitud?																				
No	Son contratadas de acuerdo a su experiencia y capacidades técnicas					Son contratadas sólo por su buena actitud					Son contratadas de acuerdo a sus habilidades y actitud					Sus habilidades, actitud y cultura coinciden con el puesto y la empresa				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
11c-¿Se fomenta la investigación, la aplicación de metodologías organizativas innovadoras que contribuyan a un proceso de optimización de la forma de trabajar?¿Se revisa regularmente?																				
No	Ocasionalmente					Frecuentemente					Siempre					Siempre de forma sistemática y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
12c- ¿Fomenta la organización la creación de equipos formados por personas actuando con un propósito común y responsabilidad compartida por el éxito o fracaso de sus esfuerzos?																				
No los fomenta	Sólo existen equipos funcionales tradicionales					Fomenta la creación de equipos pero sólo del mismo departamento					Fomenta la creación de equipos multidepartamentales					Fomenta la creación de equipos, los reconoce y apoya en sus objetivos				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
13c- ¿La compañía empodera a los empleados brindando el ambiente ideal y el entrenamiento adecuado, para que tomen sus propias decisiones, con apoyo y coacheo?																				
No lo hace	Ocasionalmente					Frecuentemente					Siempre					Siempre de forma sistemática y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
14d-¿Nuestra comunicación interna es eficiente y trabaja en todos los sentidos: de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba y de forma lateral?																				
Comunicación deficiente	Ocasionalmente					Frecuentemente					Siempre					Nuestra cultura reconoce y premia todo desarrollo positivo				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
15d-¿Nos aseguramos que todos los datos y la información necesaria son compartidos y entendidos adecuadamente?																				
No	Ocasionalmente					Frecuentemente					Siempre					Siempre como parte de nuestra cultura				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio...

16d-¿Las personas saben de los esfuerzos de la compañía por motivarlos, por evidencia y además porque se sienten apreciados, y lo demuestran en las juntas de staff, en las encuestas y se respira un clima organizacional sano?																				
No lo saben	La puntuación es baja					La puntuación es mediocre					La puntuación es buena					La puntuación es buena y los stakeholders se dan cuenta de ello				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
17e-¿Hemos creado una cultura que desarrolla y reconoce la dedicación de las personas, sus habilidades, talentos y creatividad?																				
No	Ocasionalmente					Frecuentemente					Siempre					Nuestra cultura reconoce y premia todo desarrollo positivo				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
18e-¿Se cuenta con un sistema de remuneraciones y políticas retributivas, ascensos y movilidad que estimule a las personas para dar lo mejor de sí, de forma formal y con una revisión de sus resultados?																				
No	Existen las acciones pero no forman parte de un plan					El plan es deficiente y no contempla a todos ni todos los aspectos					El plan contempla todos los aspectos					El plan es eficiente y sus resultados son evaluados continuamente				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
19e-¿Tiene la compañía definidos diferentes niveles de beneficios sociales para sus empleados y estos trabajan en instalaciones ergonómicas y de calidad?																				
No	Algunos beneficios y malas instalaciones					Beneficios incompletos e instalaciones adecuadas					Beneficios completos y buenas instalaciones					Beneficios completos e instalaciones ergonómicas y de calidad				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
20e-¿La compañía cuida la salud y la seguridad de sus empleados y provee buenas condiciones de trabajo que motiven a sus empleados?																				
No	Ocasionalmente					Frecuentemente					Siempre					Siempre como parte de un proceso sistemático, revisao y adecuado continuamente				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Total																				

Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio...

Criterio 4: Alianzas y Recursos																				
1a-¿Los proveedores y asociados clave se encuentran bien identificados y se han establecido alianzas que beneficien a todas las partes?																				
Nunca	Escasas alianzas con algunos proveedores importantes					Bastantes alianzas con solo algunos proveedores clave					Alianzas con todos los proveedores y asociados clave					Política de alianzas sistemática y en constante evolución				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
2a-¿Se han seleccionado los proveedores y socios basandose en la estrategia de la compañía y se administran las alianzas de acuerdo a ella?																				
Nunca	En algunas ocasiones					Habitualmente					Siempre					Sistemáticamente con revisiones regulares				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
3a-¿Los socios y proveedores potenciales poseen un propósito, identidad y valores que convivan con los de la compañía? ¿Se investiga acerca de ellos?																				
Nunca	Algunos socios y proveedores sin investigación formal					Algunos socios y proveedores bajo una investigación formal					Todos los proveedores y socios bajo una investigación formal					Socios y proveedores analizados bajo un proceso continuo y sistemático				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
4a-¿Existe un acercamiento personal y consistente con todos los socios y proveedores, y la comunicación es eficiente mediante una variedad de canales?																				
Nunca	En algunas ocasiones					Habitualmente					Siempre					Sistemáticamente con revisiones regulares				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
5a-¿La relación con socios y proveedores esta basada en una confianza mutua, respeto y honestidad?																				
No	Sólo con algunos socios y proveedores					Con casi todos los socios y proveedores					Con todos los proveedores pero buscando solo el propio beneficio					Con todos los proveedores con mutuo beneficio				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
6b-¿Nuestra cooperación con los proveedores esta basada en un beneficio sostenible para todos los involucrados?																				
No	Sólo con algunos socios y proveedores					Con casi todos los socios y proveedores					Con todos los proveedores					Con todos los proveedores actualizando necesidades como parte de un proceso				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio...

7b-¿Conocemos como contribuimos al margen de utilidades de los proveedores, su rango de rotación de inventarios y a su estrategia general?

Desconocido	Conocemos poco de algunos factores					Conocemos ampliamente de algunos factores					Conocemos ampliamente de todos los factores					Conocemos todos los factores y la información es actualizada bajo un proceso de cooperación				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

8b-¿Hemos creado un avanzado canal de distribución que considera los posibles conflictos en el canal de distribución y lo dividimos por territorios, segmentos y productos?

No	Lo hacemos con algunos proveedores en algunos segmentos					Lo hacemos con algunos proveedores en algunos segmentos					Lo hacemos con todos los proveedores en una variedad de segmentos					Lo hacemos como un proceso avanzado de escenario multicanal				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

9b-¿Se mejora la calidad de los servicios y productos de la compañía con los convenios y acuerdos?

Nunca	De forma poco significativa en pocos productos y servicios					De forma significativa en pocos productos y servicios					De forma significativa en todos los productos y servicios					De forma exponencial en todos los productos y servicios, y en la creación de nuevos				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

10c-¿Administramos nuestras finanzas para asegurar un éxito sostenible en el corto, mediano y largo plazo?

Vivimos al día	Gestión de finanzas a corto plazo					Gestión de finanzas a corto y mediano plazo					Gestión de finanzas a corto, medio y largo plazo					Gestión completa sistemática y con revisiones continuas				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

11c-¿Se identifican y establecen objetivos de mejora continua en la gestión de las finanzas?

Nunca	Algunos					Bastantes					Todos los más importantes					En todos, sistemáticamente y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

12c-¿Los indicadores financieros están adecuadamente definidos y sus resultados indican una administración eficiente de los recursos?

Nunca	Algunos					Bastantes					Todos los más importantes					En todos, sistemáticamente y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio...

13d-¿Nuestros edificios, maquinaria y materiales están propiamente distribuidos para aprovechar al máximo sus capacidades y los tiempos de producción?																				
No lo están	Algunos					Bastantes					Todos los más importantes					Totalmente y se revisa continuamente diversas inclusiones y mejoras				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
14d-¿Contamos con un plan de higiene y seguridad industrial que favorece las condiciones de trabajo para el personal y los proveedores?																				
No	Un plan en pocas áreas					Un plan para casi todas las áreas					Un plan para toda la compañía					Un plan diseñado específicamente para cada área y situación				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
15d-¿Se promueve el uso de materiales reciclables y se trabaja por conseguir procesos productivos que no dañen el medio ambiente y sean sustentables?																				
Nunca	En algunas ocasiones					Habitualmente					Siempre					Sistemáticamente con revisiones regulares bajo un plan formal				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
16e-¿Contamos con un plan de innovación y desarrollo que genera tecnología, ayudando a alcanzar la estrategia organizacional?																				
No existe innovación y desarrollo	Un plan que no genera resultados					Un plan que genera resultados poco significativos					Un plan que genera desarrollo					Un plan sistemático de innovación y desarrollo que crea tecnología				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
17e-¿Se identifican las nuevas tecnologías y como su uso puede cubrir de mejor manera las necesidades de la organización, sus políticas y su estrategia?																				
Nunca	En algunas ocasiones					Habitualmente					Siempre					Sistemáticamente con revisiones regulares bajo un plan formal				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
18e-¿Se promueve el uso de nuevas tecnologías para mejorar los productos y servicios?																				
Nunca	En algunas ocasiones					Habitualmente					Siempre					Sistemáticamente con revisiones regulares bajo un plan formal				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio...

19-¿Se identifican las necesidades de información y conocimiento gestionándose en beneficios de los empleados, proveedores, socios y clientes (stakeholders)?																				
Nunca	En algunas ocasiones					Habitualmente					Siempre					Sistemáticamente con revisiones regulares bajo un plan formal				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
20-¿Existe un plan formal para la gestión del conocimiento que ayude en la toma de decisiones y en general a la actividad de la empresa?																				
No existe	Existe un plan limitado donde el conocimiento se pierde					Existe un plan completo de información irrelevante					Existe un plan completo que ayuda en la toma de decisiones					Existe un plan de gestión del conocimiento que genera capital intelectual				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Total																				
Criterio 5: Procesos, Productos y Servicios																				
1a-¿Desarrollamos procesos teniendo en cuenta las necesidades de los stakeholders?																				
Nunca	En algunas ocasiones					Habitualmente					Siempre					Sistemáticamente con revisiones regulares bajo un plan formal				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
2a-¿Contamos con una metodología de procesos orientada a la identificación, diseño y documentación de nuestros procesos, especialmente en aquellos considerados clave para llevar a efecto las políticas y la estrategia?																				
No	Metodología incipiente y diseño de pocos procesos clave					Metodología incompleta y diseño de la mayoría de procesos clave					Metodología completa y diseño de todos los procesos clave					Metodología y diseño sistemáticos y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
3a- ¿Cuándo un cambio en los procesos es decidido, se establece la metodología necesaria, realizando pruebas piloto, controlando su implantación y asegurándose de que todos los implicados cuenten con la información necesaria para poner en práctica el nuevo proceso?																				
Nunca	Ocasionalmente					Frecuentemente					Casi siempre					Siempre como parte de un proceso sistemático, continuo y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio...

4a- ¿Se comunica de manera efectiva los cambios introducidos en los procesos a todos los involucrados y se revisa que entiendan la nueva metodología?																				
Nunca	Ocasionalmente					Frecuentemente					Casi siempre					Siempre como parte de un proceso sistemático, continuo y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
5b- ¿Se recaba información procedente de los stakeholders y de la competencia a través de un benchmarking inteligente, para después ser incluida en los objetivos y en las mejoras de procesos?																				
No se recopila información	Se recopila información ocasionalmente y su inclusión es parcial					Se recopila información constantemente y su inclusión es incompleta					Se recopila información casi siempre y su inclusión es completa					Siempre como parte de un proceso sistemático, continuo y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
6b- ¿Contamos con un programa formal de revisión de procesos y cuantificamos los resultados obtenidos en orden de mejorarlos?																				
Nunca	Revisiones informales en pocas áreas de la empresa					Revisiones informales en todas las áreas de la empresa					Revisiones formales en todas las áreas de la empresa					Sistemáticamente con revisiones regulares bajo un plan formal calendarizado				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
7b- ¿Nuestros procesos están creados para desarrollar productos y servicios que crean un valor óptimo para los consumidores? ¿Lo sabemos a través de investigaciones de mercado, encuestas a los consumidores y otras formas de retroalimentación; para saber las mejoras?																				
Procesos que nunca cambian	Procesos enfocados en producir más rápido sin tener en cuenta al cliente					Procesos enfocados en desarrollar valor en lo que creemos quiere el cliente					Procesos enfocados en crear valor para los clientes sin incluir otras variables					Proceso sistemático para crear productos que satisfagan a todos los stakeholders				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
8b- ¿Lo procesos de cambio son medidos de acuerdo a los resultados obtenidos y a la retroalimentación de parte de todos los involucrados?																				
Nunca	Ocasionalmente					Frecuentemente					Casi siempre					Siempre como parte de un proceso sistemático, continuo y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
9c- ¿Promocionamos y comercializamos eficientemente nuestros productos y servicios?																				
Nunca	Únicamente los ponemos en el mercado sin un plan de marketing					Comercializamos de acuerdo a un plan de marketing tradicional					Comercializamos de acuerdo a un plan de marketing poco real					Promocionamos y comercializamos de acuerdo a un plan de marketing 3.0				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio...

10c- ¿Nuestros productos y servicios son producidos y entregados para satisfacer o incluso sobrepasar las necesidades de nuestros clientes?

No tomamos en cuenta al cliente	No sabemos lo que el cliente quiere, producimos lo que es más barato para nosotros					Sabemos lo que el cliente quiere pero no lo cumplimos					Satisfacemos las necesidades del cliente en cuanto a producto y servicio					Sobrepasamos las necesidades y deseos del cliente, y lo medimos				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

11c- ¿Gestionamos y mejoramos las relaciones con nuestros clientes conociendo diferentes grupos de ellos y anticipándonos a sus necesidades y expectativas de cada uno?

Nunca	En algunas ocasiones					Habitualmente					Siempre					Sistemáticamente con revisiones regulares bajo un plan formal				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

12d- ¿Se mantiene un diálogo con todos los stakeholders basado en la sinceridad, la transparencia y la honestidad; como parte de un proceso organizacional?

Nunca	Ocasionalmente					Frecuentemente					Casi siempre					Siempre como parte de un proceso sistemático, continuo y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

13d- ¿Existen procesos, de resultados medibles, de servicio al cliente continuamente, antes, durante y después del proceso de compra, que satisfaga sus expectativas, necesidades, preocupaciones y quejas?

No existen	Existe un proceso que no satisface al cliente y no es seguido					Existe un proceso que satisface medianamente al cliente y no es seguido completamente					Existe un proceso que satisface al cliente y no es seguido completamente					Proceso que satisface al cliente, de medición de resultados continuos				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

14d- ¿Existen procesos que apartir de la información recibida de los clientes, determinen su satisfacción sobre los productos y servicios, la atención y la empresa en general?

No existen	Existen procesos de recopilación de información en base al sistema de ventas					Existen procesos basados en encuestas ocasionales					Existen procesos basados en encuestas, entrevistas y monitoreo de redes sociales					Proceso que mide efectivamente todas las variables de marca				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

15e- ¿La empresa entiende que su razón de ser es el cliente, y se tiene una visión de servicio al mismo en todas las áreas de la empresa?

No	Sólo el departamento de marketing atiende al cliente					Se intenta satisfacer al cliente con energía y disposición limitada					Se intenta satisfacer al cliente con energía y disposición por algunas áreas					Todas las áreas estan dedicadas a la satisfacción plena del cliente				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio...

16e- ¿Se busca satisfacer a los inversores no en el corto plazo, si no en el largo de acuerdo a la visión organizacional?																				
Solo se busca utilidad	Solo se busca satisfacer las necesidades en el corto plazo					Solo se busca satisfacer necesidades en el corto y mediano plazo					Se busca satisfacer necesidades en el largo plazo sacrificando el corto plazo					Se satisfacen todas las necesidades siempre siguiendo la misión y la visión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
Total																				
Criterio 6: Resultados en los clientes																				
1a-¿Realizamos una encuesta regular de servicio al cliente, con indicadores que monitorean su satisfacción?																				
Nunca	Una vez al año					Dos veces al año					Cuatro veces al año					Cuatro veces al año con revisión y adecuación				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
2a-¿La empresa ha identificado, revisado y jerarquizado cuáles son los aspectos y características mas valorados por sus clientes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción?																				
Nunca	Ocasionalmente					Frecuentemente					Siempre					Siempre, de manera sistemática y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
3a-¿La estrategia organizacional esta íntimamente ligada con la satisfacción de los clientes y esta se ve modificada de acuerdo a los resultados de las encuestas?																				
Objetivos distintos	La estrategia no se modifica de acuerdo a resultados					La estrategia modifica variables sin impacto					La estrategia se modifica para perseguir objetivos comunes					Siempre, de manera sistemática y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
4a-¿Nuestras encuestas son capaces de medir la lealtad de nuestros clientes y en que grado somos recomendados o no por ellos?																				
No lo hace	Sólo nos basamos en el historial de ventas					Nuestra encuesta mide la fidelidad unicamente					Nuestra encuesta mide ambos parametros					Como parte de un proceso sistemático medimos ambos				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
5a-¿Emprendemos acciones para elaborar productos y brindar servicios en conjunto con los clientes, para formar una oferta creada por y para los clientes?																				
Nunca	Sólo tomamos en cuenta los consejos en las encuestas					Utilizamos las encuestas, entrevistas y los focus groups					Invitamos a la cocreación a algunos clientes y pocas veces					Siempre, bajo un proceso sistemático y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio...

6a-¿Contamos con un equipo de influenciadores que no sólo tratan de promover nuestros productos y servicios, sino que sirven como un termostato de la opinión del cliente hacia la compañía, de cliente a cliente?																				
Desconocido	No contamos con ellos					Contamos únicamente con empleados de servicio al cliente					Contamos con un equipo sin dirección ni métodos					Contamos con un equipo con metodología revisada y que mide resultados				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
7a-¿Cometemos el error de creer que todos los consumidores piensan y actúan de la misma manera, dejando de lado el mensaje de las minorías, que pueden ser grandes influenciadores o tener un gran potencial de negocio futuro?																				
Siempre	Sólo tenemos en cuenta a minorías que tienen mucho tiempo con nosotros					Tomamos en cuenta a las minorías sólo en función de servicio					Conocemos a todos nuestros clientes pero no tenemos un proceso de inclusión					Nunca, recopilamos y actuamos bajo información de todos los clientes				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
8a-¿Los resultados obtenidos con los clientes son comunicados a todos los miembros de la organización que directa o indirectamente están involucrados con el proceso?																				
Nunca	Ocasionalmente					Frecuentemente					Siempre					Siempre, de manera sistemática y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
9b-¿Los resultados proporcionados por las encuestas relativos a la percepción de nuestros clientes en los factores que importantes para ellos, cumplen y superan los objetivos marcados por periodo?																				
Sin datos	Por debajo de los objetivos					Se cumplen objetivos en bastantes áreas					Se cumplen los objetivos en todas las áreas					Objetivos cumplidos y superados en todas las áreas				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
10b-¿Somos eficaces midiendo la percepción de nuestro rendimiento por parte de los clientes, en las áreas significativas para ellos?																				
Sin datos	En pocas áreas con resultados negativos					En todas las áreas con resultados negativos					En pocas áreas con resultados positivos					En todas las áreas con resultados positivos				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
11b-¿La tendencia de los resultados obtenidos mediante encuestas, entrevistas, focus group etc.. acerca de los factores significativos para los clientes, muestra una evolución positiva?																				
Sin datos	Buena en pocos indicadores significativos					Buena en muchos indicadores y evolucionando bien desde hace menos de 3 años					Buena en muchos indicadores y evolucionando bien desde hace 3 años					Excelente en todos los indicadores por más de tres años consecutivos				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
12b-¿Estamos alcanzando cuantitativamente los objetivos planeados de acuerdo a los indicadores de las encuestas de servicio?																				
Sin datos	≤ 15% de los objetivos					≤ 40% de los objetivos					≤ 80% de los objetivos					≤ 99% de los objetivos				

Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio...

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

13b-¿Monitoreamos y predecimos el desarrollo futuro de estos indicadores significativos y los comparamos con benchmarks?

Nunca	Ocasionalmente					Frecuentemente					Siempre					Siempre, de manera sistemática y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

14b-¿Los resultados de los indicadores significativos para los clientes, en que posición se encuentran con respecto a los benchmarks?

No poseemos datos	Por debajo de la media					Por encima de la media por menos de 3 años					Por encima de la media por al menos 3 años					Mejores que todos los demás por al menos 5 años				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

15b-¿La tendencia en los resultados de los indicadores relativos a la satisfacción de los clientes, muestra una correlación y es consecuencia de las acciones de mejora emprendidas?

Nunca	Ocasionalmente					Frecuentemente					Siempre					Siempre, de manera sistemática y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

16b-¿Estos indicadores de satisfacción son monitoreados en las operaciones diarias, semanales y mensuales, para poder predecir la opinión de los clientes?

Nunca	Ocasionalmente					Frecuentemente					Siempre					Siempre, de manera sistemática y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Total

Criterio 7: Resultados en las personas

1a-¿Medimos la suficiencia de las competencias individuales con las necesidades de la organización?

Nunca	Ocasionalmente					Frecuentemente					Siempre					Siempre, de manera sistemática y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

2a-¿Hemos desarrollado indicadores para evaluar y mejorar la productividad de todos los empleados?

Nunca	Ocasionalmente					Frecuentemente					Siempre					Siempre, en un proceso sistemático y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio...

3a-¿La tendencia de los resultados en todos los indicadores de rendimiento de los empleados, muestra una evolución positiva?																				
Mala, sin datos	Buena en algunos indicadores					Favorable en algunos indicadores desde hace menos de 3 años					Buena en la mayoría de los indicadores desde hace al menos 3 años					Excelente en todos los indicadores desde hace al menos 5 años				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
4a-¿Los resultados de todos los indicadores de rendimiento, en que posición relativa se encuentran de acuerdo a los benchmarks de la industria?																				
Sin datos / por debajo de la media	Semejante en algunos indicadores					Comparación favorable en algunos indicadores desde hace menos de 3 años					Mejores en la mayoría de los indicadores desde hace al menos 3 años					Mejores en todos los indicadores desde hace al menos 5 años				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
5a-¿La tendencia de los resultados de los indicadores relacionados con el rendimiento de los empleados muestra una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?																				
No hay correlación	Existe una escasa correlación en pocos indicadores					Existe correlación en algunas áreas y en bastantes indicadores					Existe correlación en muchas áreas y en todos los indicadores					Clara correlación y evaluación positiva en todas las áreas para todos los indicadores				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
6a-¿Alcanzamos cuantitativamente todas las metas concernientes a los indicadores de satisfacción y rendimiento de los empleados?																				
Nunca	Ocasionalmente					Frecuentemente					Siempre					Superamos las metas de forma constante				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
7a-¿Comparamos nuestros resultados con los mejores no sólo de la industria y sector, sino con los del ámbito nacional e internacional?																				
Nunca	Sólo con los de nuestra industria					Sólo con los de nuestra industria y nacionales					Con los de nuestra industria, nacionales e internacionales					Con todos de forma sistemática y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
8a-¿Entendemos como los resultados en los indicadores de satisfacción y rendimiento están estrechamente ligados con el clima y la cultura organizacional?																				
Sin datos	Sólo en algunas áreas con algunos empleados					En bastantes áreas con casi todos los empleados					En casi todas las áreas con todos los empleados					En todas las áreas con todos los empleados bajo un proceso				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio...

9a-¿Hemos logrado motivar a nuestros empleados traduciéndose en compromiso, entusiasmo e innovación?

Nunca	Ocasionalmente					Frecuentemente					Siempre					Siempre, de manera sistemática y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

10a-¿Los resultados en productividad, eficiencia en la utilización de recursos y visión de marca; muestran buenos resultados con una evolución positiva a lo largo del tiempo?

Nunca	Tendencia positiva en algunos indicadores con buenos resultados					Resultados y tendencia positivos en bastantes indicadores desde hace 3 años					Resultados y tendencia positiva en todos los indicadores desde al menos 3 años					Resultados por encima de las expectativas y tendencia positiva desde al menos 5 años				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

11a-¿Los resultados en productividad, eficiencia en la utilización de los recursos y visión de marca; en que nivel se encuentran de acuerdo a los benchmarks de la industria?

Por debajo de la media	Semejante en algunos indicadores					Comparación favorable de algunos indicadores desde hace 3 años					Comparación favorable en todos los indicadores desde por lo menos 3 años					Exceden los indicadores desde al menos 5 años				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

12a-¿Los resultados en productividad, eficiencia en la utilización de los recursos y visión de marcas tienen una relación positiva con las mejoras emprendidas en dichas áreas?

Malos resultados	Escasa relación con los resultados					Existe relación en algunas áreas e indicadores					Existe relación en muchos indicadores / áreas					Relación medible en todos los indicadores / áreas				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

13b-¿Utilizamos encuestas, entrevistas, focus group y demás herramientas para conocer la satisfacción de nuestros empleados?

Nunca	Ocasionalmente					Frecuentemente					Siempre					Siempre, de manera sistemática y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

14b-¿Estos indicadores están realmente elaborados bajo aquellos aspectos más valorados por los empleados y que inciden directamente en su nivel de satisfacción y el clima laboral?

No	Escasa correlación					Existe correlación en algunos aspectos					Existe correlación en muchos aspectos					Clara correlación en todos los aspectos				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio...

15b-¿Dentro de estos indicadores contamos con algunos que sirvan para saber el grado de entendimiento que los empleados tienen de la visión y la estrategia de la compañía?																				
No	Pocos indicadores en pocas áreas					Bastantes indicadores en casi todas las áreas					Indicadores en todas las áreas					Indicadores en todas las áreas bajo un proceso sistemático				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
16b-¿Contamos un proceso de comunicación interna, seguido y utilizado por todos los miembros de la organización que refleje su valor en estos indicadores?																				
No existe un proceso formal con indicadores claros	Proceso seguido por pocos empleados con malos resultados					Proceso seguido por casi todos los empleados con resultados mediocres					Proceso seguido por todos los empleados con buenos resultados					Proceso sistemático y con revisión seguido por todos los empleados con resultados que superan las expectativas				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
17b-¿La tendencia de los resultados en todos los indicadores de satisfacción de los empleados, muestra una evolución positiva?																				
Mala, sin datos	Buena en algunos indicadores					Favorable en algunos indicadores desde hace menos de 3 años					Buena en la mayoría de los indicadores desde hace al menos 3 años					Excelente en todos los indicadores desde hace al menos 5 años				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
18b-¿Los resultados de todos los indicadores de satisfacción, en que posición relativa se encuentran de acuerdo a los benchmarks de la industria?																				
Sin datos / por debajo de la media	Semejante en algunos indicadores					Comparación favorable en algunos indicadores desde hace menos de 3 años					Mejores en la mayoría de los indicadores desde hace al menos 3 años					Mejores en todos los indicadores desde hace al menos 5 años				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
19b-¿La tendencia de los resultados de los indicadores relacionados con la satisfacción de los empleados muestra una correlación y son consecuencia de las acciones de mejora emprendidas en dicha área?																				
No hay correlación	Existe una escasa correlación en pocos indicadores					Existe correlación en algunas áreas y en bastantes indicadores					Existe correlación en muchas áreas y en todos los indicadores					Clara correlación y evaluación positiva en todas las áreas para todos los indicadores				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
20b-¿Hemos identificado cuales son los aspectos más relevantes para nuestros empleados, que inciden directamente en su nivel de satisfacción?																				
Nunca	Ocasionalmente					Frecuentemente					Siempre					Siempre, de manera sistemática y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio...

21b-¿En nuestras encuestas de satisfacción laboral contamos con indicadores que midan el entendimiento de la estrategia y la calidad de la comunicación interna?

No tenemos datos	Nuestras encuestas miden sólo el entendimiento de la estrategia					Nuestras encuestas miden ambos aspectos con resultados negativos					Nuestras encuestas miden ambos aspectos con resultados positivos					Indicadores para ambos aspectos bajo un proceso sistemático y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

22b-¿Los resultados de los indicadores que inciden directamente en el nivel de satisfacción cumplen y superan los las metas propuestas, mostrando una evolución positiva?

Nunca	Tendencia positiva en algunos indicadores con buenos resultados					Resultados y tendencia positivos en bastantes indicadores desde hace 3 años					Resultados y tendencia positiva en todos los indicadores desde al menos 3 años					Resultados por encima de las expectativas y tendencia positiva desde al menos 5 años				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

23b-¿La tendencia de los resultados de los indicadores de satisfacción, que relación muestra con los benchmarks de la industria nacional?

Por debajo de la media	Semejante en algunos indicadores					Comparación favorable de algunos indicadores desde hace 3 años					Comparación favorable en todos los indicadores desde por lo menos 3 años					Exceden los indicadores desde al menos 5 años				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

24b-¿La tendencia de los resultados de los indicadores de satisfacción, que relación muestra con los benchmarks de la industria internacional?

Por debajo de la media	Semejante en algunos indicadores					Comparación favorable de algunos indicadores desde hace 3 años					Comparación favorable en todos los indicadores desde por lo menos 3 años					Exceden los indicadores desde al menos 5 años				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

25b-¿Las acciones emprendidas muestran una relación con los buenos resultados obtenidos y son consecuencia de las mismas?

Malos resultados	Escasa relación con los resultados					Existe relación en algunas áreas e indicadores					Existe relación en muchos indicadores / áreas					Relación medible en todos los indicadores / áreas				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Total																				

Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio...

Criterio 8: Resultados en la sociedad																				
1a-¿Utilizamos indicadores para medir el impacto de nuestra compañía en el medio ambiente?																				
Nunca	Ocasionalmente					Frecuentemente					Siempre					Siempre, de manera sistemática y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
2a-¿Nuestra compañía crea actividades para que nuestros empleados se vean motivados en actuar en favor del bienestar social?																				
Nunca	Ocasionalmente					Frecuentemente					Siempre					Siempre, de manera sistemática y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
3a-¿Hemos identificado y medido cuales son los aspectos que inmediatamente impactan a la sociedad específica en la que desarrollamos nuestra actividad?																				
Nunca	Ocasionalmente					Frecuentemente					Siempre					Siempre, de manera sistemática y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
4a-¿Nuestras acciones para estos indicadores cumplen con los planes propuestos para cada uno de ellos y los superan; mostrando una evolución favorable a lo largo del tiempo?																				
Nunca	Resultados positivos en algunos indicadores					Buenos resultados en la mayoría de los indicadores y tendencia positiva desde hace 3 años					Buenos resultados en la mayoría de los indicadores y tendencia positiva desde hace al menos 3 años					Buenos resultados en todos los indicadores y tendencia positiva desde hace al menos 5 años				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
5a-¿Nuestras acciones para estos indicadores cumplen con los planes propuestos para cada uno de ellos y los superan; mostrando una evolución favorable a lo largo del tiempo en comparación con los benchmarks de la industria?																				
Por debajo de la media	Semejante en algunos indicadores					Comparación favorable de algunos indicadores desde hace 3 años					Comparación favorable en la mayoría de los indicadores desde por lo menos 3 años					Mejores en todos los indicadores desde por lo menos 5 años				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
6a-¿La tendencia de los resultados en estos indicadores muestran una correlación con las acciones emprendidas y son consecuencia de estas?																				
Nunca	Escasa correlación					Correlación minúscula en algunos indicadores					Gran correlación en la mayoría de indicadores					Gran correlación en todos los indicadores				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
7a-¿La compañía cuenta con una historia de marca que involucre personajes sociales, una trama y que derive en una metáfora de bienestar común y satisfacción cultural?																				

Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio...

Nunca	Ocasionalmente					Frecuentemente					Siempre					Siempre, de manera sistemática y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

8b-¿Nuestra compañía es identificada por la sociedad como un ente que trabaja para un futuro mejor y un buen vivir?

No lo sabemos	Somos identificados por productos y servicios					Somos identificados por el valor de la marca					Somos identificados como una empresa socialmente responsable					Hacemos un cambio real en el mundo como parte de nuestra filosofía				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

9b-¿Nuestra empresa es reconocida por su identidad, su integridad y su imagen ante la sociedad?

No lo sabemos	Somos reconocidos únicamente por nuestra imagen					Somos reconocidos por nuestra imagen e identidad					Somos reconocidos por nuestra imagen, identidad e integridad					Reconocidos por todos los factores y nuestra misión esta ligada al bienestar social				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

10b-¿Utilizamos indicadores para evaluar la imagen de la compañía en lo concerniente al medio ambiente?

Nunca	Ocasionalmente					Frecuentemente					Siempre					Siempre, de manera sistemática y con revisión				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

11b-¿Nuestra compañía esta caracterizada porque sus acciones no sólo buscan el retorno de inversión sino sustentabilidad en la sociedad y el medio ambiente, preocupandose por la gente como seres humanos y no sólo como clientes?

Sólo buscamos utilidad	Tomamos en cuenta la sustentabilidad sólo en la teoría					Actuamos de acuerdo a principios morales y éticos dentro de la compañía					Actuamos de acuerdo a principios sustentables para la sociedad y el medio ambiente					Plan de sustentabilidad social y ambiental medido y mejorado por expertos				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

Total																				
-------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Criterio 9: Resultados Clave

1a-¿Medimos nuestros resultados económicos, financieros y no económicos con indicadores apropiados?

Nunca	Algunos resultados con pocos indicadores					La mayoría de resultados con bastantes indicadores					La mayoría de los resultados con todos los indicadores					Todos los resultados con todos los indicadores				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio...

2b¿Los resultados obtenidos alcanzan los presupuestos, las metas y van construyendo la compañía en el largo plazo?

Nunca	Algunos objetivos alcanzados					Bastantes objetivos alcanzados					Todos los objetivos alcanzados con visión de corto plazo					Todos los objetivos superados con visión de largo plazo				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

3b¿Los resultados obtenidos en los indicadores económicos, financieros y no financieros muestran una evolución positiva?

Nunca	Pocas tendencias positivas recientemente					Bastantes tendencias positivas desde hace 3 años					La mayoría de la tendencias positivas desde al menos 3 años					Todas las tendencias positivas desde al menos 5 años				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

4b¿Los resultados obtenidos en los indicadores económicos, financieros y no financieros en que nivel se encuentran comparados con los benchmarks de la industria?

Por debajo de la media	Semejante en algunos indicadores					Comparación favorable de algunos indicadores desde hace 3 años					Comparación favorable en la mayoría de los indicadores desde por lo menos 3 años					Mejores en todos los indicadores desde por lo menos 5 años				

5b¿Los resultados obtenidos en los indicadores económicos, financieros y no financieros son consecuencia de las actividades emprendidas por la compañía?

Nunca	En algunas ocasiones					En bastantes ocasiones					En la mayoría de las ocasiones					Sí, en todos los casos				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

6a-¿Contamos con indicadores para medir la productividad de nuestra compañía y las operaciones clave para brindar el mejor producto y/o servicio?

Sin datos	Pocos indicadores para pocos procesos					La mayoría de los indicadores para bastantes procesos					Todos los indicadores de los procesos mas relevantes					Todos los indicadores para la totalidad de procesos				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

7b-¿Los resultados obtenidos en los indicadores de productividad y operaciones clave alcanzan los presupuestos, las metas y van construyendo la compañía en el largo plazo?

Nunca	Algunos objetivos alcanzados					Bastantes objetivos alcanzados					Todos los objetivos alcanzados con visión de corto plazo					Todos los objetivos superados con visión de largo plazo				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio...

8b-¿Los resultados obtenidos en los indicadores de productividad y operaciones clave en que nivel se encuentran con los de los benchmarks de la industria?																				
Por debajo de la media	Semejante en algunos indicadores					Comparación favorable de algunos indicadores desde hace 3 años					Comparación favorable en la mayoría de los indicadores desde por lo menos 3 años					Mejores en todos los indicadores desde por lo menos 5 años				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
9b-¿Los resultados obtenidos en los indicadores de productividad y operaciones clave son consecuencia de las actividades emprendidas por la compañía?																				
Nunca	En algunas ocasiones					En bastantes ocasiones					En la mayoría de las ocasiones					Sí, en todos los casos				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
10a-¿Contamos con indicadores para medir el grado de innovación y desarrollo de procesos, productos y campañas de marca?																				
Sin datos	Pocos indicadores para pocos procesos					La mayoría de los indicadores para bastantes procesos					Todos los indicadores de los procesos mas relevantes					Todos los indicadores para la totalidad de procesos				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
11b-¿Los resultados obtenidos en los indicadores de innovación y desarrollo de productos, procesos y campañas de marca alcanzan los prepuestos, las metas y van construyendo la compañía en el largo plazo?																				
Sin datos	Pocos indicadores para pocos procesos					La mayoría de los indicadores para bastantes procesos					Todos los indicadores de los procesos mas relevantes					Todos los indicadores para la totalidad de procesos				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
12b-¿Los resultados obtenidos en los indicadores de innovación y desarrollo de productos, procesos y campañas de marca en que nivel se encuentran con los de los benchmarks de la industria?																				
Por debajo de la media	Semejante en algunos indicadores					Comparación favorable de algunos indicadores desde hace 3 años					Comparación favorable en la mayoría de los indicadores desde por lo menos 3 años					Mejores en todos los indicadores desde por lo menos 5 años				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
13b-¿Los resultados obtenidos en los indicadores de innovación y desarrollo de productos, procesos y campañas de marca son consecuencia de las actividades emprendidas por la compañía?																				
Nunca	En algunas ocasiones					En bastantes ocasiones					En la mayoría de las ocasiones					Sí, en todos los casos				
0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Desarrollo Organizacional: Estrategias de cambio...

0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	

Total

Criterio 1	11	Liderazgo								10	a	b	c	d	e						
Criterio 2	21	Estrategia								10	a	b	c	d							
Criterio 3	20	Personas								10	a	b	c	d	e						
Criterio 4	20	Alianzas y Recursos								10	a	b	c	d	e						
Criterio 5	16	Productos, procesos y servicios								10	a	b	c	d	e						
Criterio 6	16	Resultados en los clientes								15	a	b									
Criterio 7	25	Resultados en las personas								10	a	b									
Criterio 8	11	Resultados en la sociedad								10	a	b									
Criterio 9	13	Resultados clave								15	a	b									
	153									100											