

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LA IMPLEMENTACIÓN
DE INNOVACIONES ORGANIZACIONALES Y EL
DESEMPEÑO EN DOS CASOS DE EMPRESAS FAMILIARES
DEL SECTOR ECOAMBIENTAL**

**Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con
mención en Gestión Empresarial y Pública presentado por:**

AGUILAR PALOMINO, Kelly Arleen	20121692
SANTIAGO SIMBRÓN, Martha Stefany	20105816
VECORENA GUTIERREZ, Cynthia Paola	20100850

Asesoradas por: Mgtr. Jorge Mendoza Woodman

Lima, 05 de febrero de 2018

La tesis

ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE LA IMPLEMENTACIÓN DE INNOVACIONES ORGANIZACIONALES Y EL DESEMPEÑO EN DOS CASOS DE EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR ECOAMBIENTAL.

Ha sido aprobada

Mgtr. Mario Pasco Dalla Porta
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Jorge Mendoza Woodman
[Asesor de la Tesis]

Mgtr. Rafael Noe Quiroz
[Tercer Jurado]

A mi mamá y mi papá por su incondicional apoyo, sacrificio, paciencia y amor, a lo largo de mi vida. A mis abuelitos por darme mucho amor y educarme con valores. A mis compañeras de tesis por los consejos y esfuerzos para realizar nuestra tesis. A mis amigas y amigos por los ánimos y las buenas vibras para seguir dando lo mejor. Y a mi casa de estudios donde fue que descubrí mi pasión.

Kelly Aguilar

A Dios y a la Virgen por guiar cada uno de mis pasos. A mis padres por el amor, apoyo, confianza y dedicación durante toda mi vida. A mis dos sobrinos por ser mi principal fuente de motivación e inspiración para alcanzar mis metas. A mis hermanos por creer en mí y apoyarme incondicionalmente. A mis compañeras de tesis por las vivencias y lazos establecidos. A mis mejores amigos por el cariño, apoyo y tiempo brindado.

Martha Santiago

A mis padres por darme la oportunidad de desarrollar mi talento y por creer siempre en mí durante toda mi vida universitaria. A mis hermanos, por darme ánimos, buen humor y confianza en todo este proceso. A mis compañeras de tesis por la paciencia y dedicación que tuvieron conmigo y la tesis durante todo este trayecto. A un gran compañero por estar ahí, confiando en mí y en mis compañeras de tesis, dándonos ánimos y buenos momentos en esta etapa.

Cynthia Vecorena

Un agradecimiento especial a las empresas, por confiar en nosotros y abrirnos las puertas para realizar nuestra investigación. En especial a Martha y Alberto Santiago, quienes facilitaron el acceso a las organizaciones, ya que sin su colaboración no hubiese sido posible. A todo el personal administrativo y operativo de cada una las empresas por la disposición a colaborar con nosotras. A Jorge Mendoza, por ser nuestro mentor y darnos soporte durante todo este proceso. A Mónica Bonifaz, Martha Pacheco y Jean Pierre Séclen por guiarnos en nuestra primera etapa y brindarnos la confianza para continuar y seguir nuestros instintos.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Problema de investigación	3
2. Preguntas.....	4
2.1. Pregunta.....	4
2.2. Preguntas Específicas	4
3. Objetivos de investigación	4
3.1. Objetivo General	4
3.2. Objetivos Específicos.....	5
4. Justificación y Viabilidad	5
4.1. Justificación.....	5
4.2. Viabilidad.....	6
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO	7
1. Innovación.....	7
1.1. Definición de innovación	7
1.2. Tipos de innovación	8
2. Innovación Organizacional.....	10
2.1. Definición de Innovación Organizacional.....	10
2.2. Diferencia entre innovación organizacional y cambio organizacional.....	13
3. Empresas Familiares	13
3.1. Definición de empresas familiar.....	13
3.2. Características de las empresas familiares	14
3.3. Empresas familiares e innovación.....	16
4. Desempeño afectado por la innovación organizacional	19
5. Aspectos a evaluar del desempeño en empresas familiares	22
5.1. Satisfacción del trabajador	22
5.2. Calidad del servicio.....	23
5.3. Asociaciones estratégicas y relaciones externas a largo plazo	24
CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO	25
1. Enfoque	25
2. Alcance del estudio	25
3. Diseño de la investigación	25

3.1. Estrategia de la investigación	25
3.2. Modelo de análisis.....	26
3.3. Herramientas metodológicas y programa para el recojo y procesamiento de la información	30
CAPITULO 4: ANÁLISIS	36
1. Descripción de las variables a estudiar	36
1.1. Innovación e Innovación Organizacional	36
1.2. Empresas Familiares.....	45
1.3. Satisfacción Laboral	50
1.4. Calidad del Servicio	53
2. Análisis de las relaciones entre las variables	54
2.1. Satisfacción laboral	54
2.2. Calidad del servicio	65
2.3. Asociaciones estratégicas	75
3. Hallazgos importantes.....	81
3.1. Innovación Organizacional y Satisfacción del Personal	83
3.2. Innovación Organizacional y Calidad del Servicio - Objetivo	86
3.3. Innovación Organizacional y Asociaciones Estratégicas	89
4. Conclusiones del capítulo.....	93
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
1. Conclusiones	95
2. Recomendaciones.....	99
REFERENCIAS	101
ANEXO A: Matriz de operacionalización de Variables.....	108
ANEXO B: Entrevista Dueño	114
ANEXO C: Encuesta de Satisfacción laboral.....	123
ANEXO D: Encuesta de Calidad	127
ANEXO E: Prácticas empresariales	131
ANEXO F: Acciones implementadas por las empresas	133
ANEXO G: Cambios organizacionales implementados.....	137
ANEXO H: Innovaciones organizacionales en los tres ejes.....	140

ANEXO I: Variables de la estructura del lugar de trabajo	150
ANEXO J: Variables de las relaciones externas.....	152
ANEXO K: Variables de Empresas Familiares.....	154
ANEXO L: Satisfacción laboral: Alternativas de trabajos	156
ANEXO M: Satisfacción laboral: Calidad del servicio	157
ANEXO N: Satisfacción laboral: Compromiso organizacional	158
ANEXO O: Satisfacción laboral: Comunicación de la empresa.....	159
ANEXO P: Satisfacción laboral: Estructura del lugar de trabajo	160
ANEXO Q: Satisfacción laboral: Relación entre pares	161
ANEXO R: Satisfacción laboral: SSOMA.....	162
ANEXO S: Encuesta de calidad: Planificación de la Realización del servicio	163
ANEXO T: Encuesta de calidad: Procesos relacionados con el cliente	164
ANEXO U: Encuesta de calidad: Diseño y desarrollo del servicio	167
ANEXO V: Encuesta de calidad: Generalidades.....	169
ANEXO W: Encuesta de calidad: Seguimiento y medición.....	171
ANEXO X: Encuesta de calidad: Control del servicio.....	173
ANEXO Y: Encuesta de calidad: Mejoramiento del servicio	175
ANEXO Z: Hallazgos importantes: Satisfacción Laboral relacionadas con las innovaciones organizacionales	177
ANEXO AA: Hallazgos importantes: Calidad del servicio relacionadas con las innovaciones organizacionales	179
ANEXO AB: Hallazgos importantes: Asociaciones Estratégicas relacionadas con las innovaciones organizacionales	181
ANEXO AC: Consentimiento informado	182

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones de innovación	7
Tabla 2: Innovación por grado de novedad	9
Tabla 3: Innovación por su naturaleza.....	9
Tabla 4: Definiciones de innovación organizacional.....	11
Tabla 5: Cuadro comparativo de los ejes de acción de la innovación organizacional	12
Tabla 6: Definiciones de empresas familiares	14
Tabla 7: Innovación en empresas familiares	18
Tabla 8: Definiciones de las variables	27
Tabla 9: Lista de expertos consultados.....	31
Tabla 10: Lista de entrevistados de ambas empresas	31
Tabla 11: Grupos y Sub grupos evaluados en la encuesta de calidad aplicada.....	34
Tabla 12: Definición de innovación para la empresa A.....	36
Tabla 13: Definición de innovación para la empresa B	37
Tabla 14: Palabras mencionadas para explicar la satisfacción que sienten dentro de la organización – empresa A	50
Tabla 15: Palabras mencionadas para explicar la satisfacción que sienten dentro de la organización en empresa B.....	51
Tabla 16: Estrategias de motivación empleadas en empresa A	52
Tabla 17: Estrategias de motivación empleadas en empresa B	53
Tabla 18: Definición de calidad del servicio en empresa A	54
Tabla 19: Definición de calidad del servicio en empresa B.....	54
Tabla 20: Variables que muestran relación con desempeño organizacional.....	94

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de análisis	26
Figura 2: Validación de las encuestas de satisfacción	32
Figura 3: Validación de las encuestas de satisfacción	35

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, las organizaciones han visto la necesidad de innovar como mecanismo de sobrevivencia y obtener ventaja; sin embargo, se enfocan en la innovación tecnológica o por producto, las cuales no son sostenibles a largo plazo. Por el contrario, son escasas las innovaciones organizacionales en el entorno peruano, ya que es un tipo de innovación poco estudiada; a pesar que la consideran como un prerequisite para otros tipos de innovaciones porque desarrolla las capacidades internas de la organización; además, tiene una relación positiva con el desempeño.

En este sentido, la presente investigación muestra el interés por conocer de qué manera el desempeño (evaluado en tres aspectos: satisfacción laboral, calidad del servicios y asociaciones estratégicas) se relaciona con las innovaciones organizacionales implementadas, en sus tres ejes de acción: (1) prácticas empresariales, (2) estructura del lugar de trabajo y (3) relaciones externas, en dos empresas familiares del sector eco-ambiental.

En el trabajo de investigación, se evaluó 33 acciones organizacionales, encontradas en las entrevistas, y se identificó que 14 eran innovaciones organizacionales implementadas por la empresa A y B. Seguidamente, se pasó a relacionar los aspectos del desempeño con las innovaciones organizacionales, en el cual se encontró que gran parte de las innovaciones organizacionales implementadas, por ambas empresas, se relacionaban con la satisfacción laboral y asociaciones estratégicas con el colaborador; estos aspectos se encuentran vinculados a las características de empresas familiares, que son los casos de estudio. Por otra parte, se observó que una gran cantidad de innovaciones organizacionales se encuentran vinculadas con los resultados de la calidad del servicio y asociaciones estratégicas con el cliente; sin embargo, estas variables presentaron poca relación con las características de las empresas familiares estudiadas.

Como resultado del estudio, se identificó que hay una relación entre las innovaciones organizacionales implementadas y el desempeño de empresas familiares. Sin embargo, se requiere de estudios cuantitativos, los cuales pueden afirmar el nivel del impacto en el desempeño de las innovaciones organizacionales. En esta misma línea, las empresas deben ser conscientes cuando implementan este tipo de innovaciones porque estas requieren ser gestionadas y monitoreadas.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar la relación entre las innovaciones organizacionales implementadas con el desempeño de las empresas familiares del sector eco-ambiental estudiadas. Esto debido a que se considera relevante entender cómo las características de empresas familiares se relacionan con las acciones de innovar. En esta misma línea, se busca responder a la pregunta de cómo estas características se relacionan con el desempeño. El desempeño de estas empresas familiares se ve afectado por la implementación de innovaciones organizacionales, para esto se evalúa el desempeño en tres aspectos: (1) satisfacción laboral, (2) calidad del servicio y (3) asociaciones estratégicas. En este sentido, la aproximación práctica de la investigación tuvo como referente a dos empresas familiares del sector ecoambiental que mantienen vínculo familiar entre sí.

Por lo anteriormente expuesto, la presente investigación se divide en 5 capítulos: En el primer capítulo, se plantea el problema de investigación, motivo del estudio, continuando con las preguntas y objetivos que se pretenden responder al terminar el análisis; y, finalmente, se presenta la justificación y la viabilidad de la investigación.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico, en el cual, primero, se muestra las diversas definiciones y terminologías de la innovación organizacional; segundo, se presenta la definición y características de empresas familiares; tercero, se explica la relación de las empresas familiares con la innovación organizacional; cuarto, se desarrolla las teorías de desempeño afectadas por este tipo de innovación; finalmente, se muestra los aspectos a evaluar del desempeño en empresas familiares que son afectadas por las innovaciones.

En el tercer capítulo, se hace referencia al marco metodológico, en la cual se presenta el enfoque, alcance, diseño de la investigación, esta última abarca (a) la estrategia de investigación, (b) modelo de análisis, (c) herramientas metodológicas del recojo de información y programa de procesamiento de información, (d) definiciones propias de las variables a utilizar y (e) herramientas para la recolección de información y programa para el procesamiento de la información recolectada.

En el cuarto capítulo, se muestra el análisis el cual se divide en tres partes: Primero, la parte descriptiva muestra los resultados del trabajo de campo, especialmente se detalla las innovaciones organizacionales encontradas. Segundo, en la parte analítica se analizan las relaciones entre los resultados de las encuestas de los aspectos del desempeño con las

innovaciones organizacionales. Finalmente, se muestra los hallazgos principales de las innovaciones organizacionales con los aspectos del desempeño.

Por último, en el quinto capítulo se exponen las principales conclusiones y recomendaciones del estudio realizado, resaltando la importancia del desarrollo de futuras investigación en esta materia y en las ciencias de la gestión.



CAPÍTULO 1: PLANTAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se describe el problema, se define los objetivos y las preguntas, se detalla la viabilidad y la justificación de la presente investigación.

1. Problema de investigación

En la actualidad, la innovación es una de las estrategias organizacionales más importantes para conseguir el crecimiento y la sobrevivencia de las empresas en un entorno competitivo. La forma internacional para medir estas capacidades de innovación de las organizaciones y su posibilidad de desarrollo se evidencia en el índice Global de Competitividad (IGC) elaborado por el Foro Económico Mundial. Este índice sitúa al Perú en el puesto 1000 de 144, esto indica que la capacidad de innovar de las organizaciones en el Perú está muy por debajo del promedio (Ministerio de la Producción, 2015). En esta misma línea, en un estudio realizado por Price Water House Coopers, encontró que la innovación es uno de los mayores desafíos que enfrentarán las empresas familiares en los siguientes años (PWC, 2017), las cuales representan el 60% del PBI del Perú (Diario Gestión, 2016).

La situación se agrava más, cuando se conoce que las empresas familiares tienen una tendencia a la aversión al riesgo, resistencia al cambio y carencia de capacidad innovadora; por ende algunos autores como Carney consideran que las empresas familiares muestran poca disposición a la innovación (Bresciani, Thrassou & Vrontis, 2013). Sin embargo, en contradicción a lo anterior, otros autores consideran que existen características propias de las empresas familiares que facilitan la innovación, entre ellos destacan: (1) las empresas familiares dedican igual o mayor cantidad de recursos humanos para temas de innovación que las empresas no familiares y (2) los compromisos con agentes externos que soportan la innovación son mayores en empresas familiares (Bresciani et al., 2013).

Adicionalmente, en un estudio que realizó Kraus, Pohjola y Koponen (2012) se determinó que la innovación organizacional es la que influye en mayor medida sobre el éxito de las empresas familiares; esto comparando al impacto del éxito de las empresas con el tipo de innovación aplicada: (1) innovación organizacional, (2) innovación tecnológica y (3) gestión del cambio. Diversos estudios señalan que la innovación del tipo organizacional es una precondition para que se desarrollen los otros tipos de innovación; además, tiene un impacto en el desempeño organizacional (Kraus et al., 2012). Así mismo, genera una ventaja competitiva porque son difíciles de ser imitables por los competidores y desarrollan los conocimientos internos de las organizaciones (Hamel, 2008). Sin embargo, en base a la Encuesta de Innovación

Manufacturera realizada el 2012, se conoce que la mayoría de empresas familiares invierten recursos en la adquisición de maquinaria, lo cual es considerada como innovación tecnológica (Ministerio de la Producción, 2015).

Debido a todo lo anterior, se considera importante investigar la innovación organizacional y más en un contexto que exige a las empresas generar una ventaja. Además, es importante resaltar que este tipo de innovación ha sido poco estudiada por lo que se espera poder contribuir en el tema con la investigación.

Adicionalmente, la aproximación teórica toma como casos de estudio a dos empresas familiares, debido a que, como se mostró líneas arriba, no existe consenso en determinar si este tipo de empresas son favorables para innovar. Por esto, como parte de la investigación, se evalúa dichas características de empresas familiares.

2.Preguntas

2.1.Pregunta

¿De qué manera el desempeño se relaciona con las innovaciones organizacionales implementadas de dos empresas familiares del sector eco-ambiental?

2.2. Preguntas Específicas

1. ¿Qué aspectos del desempeño afectados por las innovaciones organizacionales se pueden analizar en empresas familiares?
2. ¿Cuáles son las innovaciones organizacionales implementadas por los sujetos de estudio?
3. ¿De qué manera las características de las empresas familiares estudiadas se relacionan con los aspectos del desempeño?

3.Objetivos de investigación

3.1.Objetivo General

Analizar la relación del desempeño con las innovaciones organizacionales implementadas en dos empresas familiares del sector ecoambiental

3.2. Objetivos Específicos

1. Determinar los aspectos del desempeño afectados por las innovaciones organizacionales que se pueden analizar en empresas familiares
2. Identificar las innovaciones organizacionales implementadas por los sujetos de estudio
3. Explicar las relaciones de las características de las empresas familiares estudiadas con los aspectos del desempeño

4. Justificación y Viabilidad

4.1. Justificación

La presente investigación se justifica en cuatro aspectos: relevancia social, implicancias prácticas, valor teórico y utilidad metodológica.

En primer lugar, la presente investigación cuenta con una *relevancia social*, debido a que en la actualidad la mayoría de investigaciones sobre innovación se centran en el tipo tecnológico o de producto, y no toman en cuenta la innovación organizacional, lo que dificulta el desarrollo de las capacidades innovadoras internas de la empresa. Los beneficiarios del aporte de la investigación son los empresarios, trabajadores, emprendedores, estudiantes e investigadores interesados en la innovación y sus impactos.

En segundo lugar, respecto a las *implicaciones prácticas*, lo que busca la investigación es mostrar los beneficios de adoptar innovaciones organizacionales porque estas repercuten en el desempeño de la organización. Asimismo, la investigación será un referente para empresas familiares porque la implementación de innovaciones organizacionales ayuda a desarrollar ventaja.

En tercer lugar, bajo el enfoque de *valor teórico*, existe un vacío de información sobre la innovación organizacional, porque aún su definición es ambigua y hay pocos estudios, debido a que la mayoría de investigadores indagan en la innovación tecnológica. Por esto, en la presente investigación se da relevancia a la innovación organizacional, aunque los hallazgos no serán generalizados porque es una investigación que analiza el caso específico de dos sujetos de estudio. Del mismo modo, los hallazgos encontrados apoyarán los conceptos y resultados de la aplicación de la innovación organizacional dentro de una empresa con características similares de los sujetos de estudio presentado (específicamente, empresas eco-ambientales).

Finalmente, respecto a la *utilidad metodológica*, el actual documento no crea un nuevo instrumento a utilizar, pero ayudará a posicionar el tipo de innovación organizacional, el cual está organizado en tres ejes de acción: prácticas empresariales, organización del lugar de trabajo y relación con agentes externos. En adición, la investigación sugiere la posibilidad de analizar un sujeto de similares características al investigado.

4.2. Viabilidad

El proyecto cuenta con ciertos recursos limitados. En primer lugar, el tiempo es un recurso escaso dado que se cuenta con pocas semanas para lograr cubrir con el análisis de las relaciones de la innovación organizacional con el desempeño de la organización. En segundo lugar, las fuentes secundarias que se adapten al caso de estudio también son escasas; si bien existe un gran número de bibliografía sobre innovación, la información específica sobre las variables relevantes y el contexto del estudio son reducidas. No obstante, la Pontificia Universidad Católica del Perú cuenta con investigadores y profesionales altamente capacitados y especializados en el presente tema. Adicionalmente, el acceso a las de fuentes primarias es óptimo para el análisis, puesto que se mantiene una buena relación con los dueños, quienes son los que dirigen, de las empresas familiares; asimismo, serán ellos quienes proveerán de información necesaria para el análisis, entre ella se destaca el acceso a manuales de procedimientos, acceso al recinto de trabajo para realizar entrevistas, encuestas, observaciones en las diversas áreas de la organización, entre otras. Además, las empresas a evaluar y los investigadores mantienen una cercanía geográfica que permite un análisis continuo y un ahorro en los recursos (tiempo y dinero). Sin embargo, la investigación presenta una limitación en relación a la terminología puesto que aún es ambigua el concepto de innovación organizacional y existen diversas interpretaciones respecto a qué abarca este tipo de innovación.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se expondrán los principales tópicos para la presentación: (1) innovación, (2) innovación organizacional, (3) empresas familiares, (4) desempeño afectado por la innovación organizacional y (5) aspectos a evaluar del desempeño en empresas familiares. A continuación, se pasa a desarrollar los subcapítulos mencionados.

1. Innovación

En el presente acápite, se pasa a explicar la definición de innovación y sus tipos organizacional.

1.1. Definición de innovación

La innovación ha sido largamente definida por diferentes autores; sin embargo, cada autor ha puesto énfasis en un aspecto distinto. A continuación, se presentará algunos investigadores relevantes que han definido la “innovación”.

Tabla 1: Definiciones de innovación

Autores	Definición
J. Shumpeter (1934)	Hacer las cosas de una forma diferente: nuevas formas de producción, nuevos productos, nueva estructura organizacional, entre otros.
Daft (1982); Aiken y Hage (1971); Zaltman, Duncan y Holbek (1973); F. Knight (1967)	Adopción de una idea o práctica del entorno que es nuevo para la organización adoptante como: un proceso, programa o producto.
P. Drucker (1985)	Término económico y social, en el cual se presupone un cambio en el comportamiento de los consumidores, empresarios y proveedores para la obtención de una mayor utilidad.
M. Porter (1991)	Aplicación de un nuevo conocimiento, proceso o tecnología que ayude a elaborar nuevos bienes o mejorar su fabricación para crear ventaja competitiva.
Nonaka y Takeuchi (1995)	Proceso de aprendizaje continuo para la generación de nuevo conocimiento.
Manual de Oslo (2015)	Proceso continuo que involucra un conjunto de cambios que incorporan las organizaciones para incrementar su productividad.

Adaptado de: Crossan & Apaydin (2010); Domínguez & Ulloa (2016); Evan et al. (1989); Oviedo (2016); Seclén (2016)

La similitud de los conceptos presentados se basa en que la “innovación” es una respuesta al entorno cambiante o un cambio dentro de la organización (Damanpour & Evan, 1984) que, como señalan Úbeda y Moslares (2008), tiene el objetivo de conservar las ventajas competitivas que ayudan a sobrevivir a las organizaciones. Es decir, el fin último de la “innovación” se enfoca en tres aspectos: (1) adquirir capacidades y recursos que otras organizaciones no tienen, (2) obtener beneficios de tener la mayor participación de mercado y (3) desarrollar barreras de entrada e imitación (Úbeda & Moslares, 2008); indistintamente de

qué tipo de innovación se realice, todos buscan lograr, por lo menos, uno de estos aspectos (Úbeda & Moslares, 2008). Más aún, Damanpour presupone que la innovación es una estrategia que aumenta la originalidad de los sistemas, procesos, productos y servicios, los que a su vez incrementan la productividad y el crecimiento de la organización (Kraus et al., 2012). Por ello, Mone señala que la innovación es una capacidad organizacional que determina el desempeño (Crossan & Apaydin, 2010).

Cabe señalar que la innovación se puede observar de dos formas: (1) como un proceso cuando se refieren al “cómo”(Crossan & Apaydin, 2010); es decir, indaga de qué manera la innovación es originada, desarrollado, adoptada o implementada (Damanpour & Aravind, 2011); y (2) la innovación como un resultado al responder el “qué” y “qué tipo”(Crossan & Apaydin, 2010), es decir, explora las condiciones organizacionales internas y externas bajo las cuales una empresa innova (Damanpour & Aravind, 2011). Asimismo, “la innovación como proceso siempre precederá a la innovación como resultado” (Crossan & Apaydin, 2010). Sobre este tema, el estudio opta por centrarse en la implementación de la innovación como un producto.

Finalmente, la innovación tiene un carácter multidimensional; por ello, la presente investigación la define como: “aquel proceso o práctica, creada o adoptada dentro de la organización, que ha sido implementada por primera vez; asimismo, esta debe generar nuevo conocimiento con el objetivo de mejorar la rentabilidad, productividad y así generar una ventaja competitiva para la organización”.

1.2. Tipos de innovación

La innovación ha sido clasificada por su grado de novedad y por su naturaleza. A continuación, se pasa a detallar las dos categorías:

1.2.1. Por Grado de Novedad

La innovación bajo esta categoría se divide en radical e incremental. Según el Manual de Oslo, el grado de novedad se basa en tres contextos: (1) nuevo para la organización, (2) nuevo para el entorno exterior y (3) nuevo para el mercado (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico [OECD] & European Commission [EUROSTAT], 2005).

Tabla 2: Innovación por grado de novedad

	Innovación incremental	Innovación radical o disruptiva
Definición	Involucra variaciones o pequeños cambios en los procesos y rutinas ya existentes. Se da de forma continua, siendo insumo para el proceso de cambio.	Promueve cambios y ruptura de las practicas anteriormente desarrolladas.
¿Qué promueve?	Se basa en dar mejora a los productos o servicios ya existentes, así como satisfacer necesidades que ya existían en el mercado. Además, genera nuevo conocimiento y promueve la mejora continua, pero es limitada en términos de penetración de mercado y crecimiento.	Implica la creación de un nuevo producto o la inserción en un nuevo mercado, ya que se rompe con las prácticas, procedimientos y modelo de negocio, antes utilizado. Aumenta los márgenes de rentabilidad y beneficios de forma rápida, pero requiere de una fuerte inversión para la adquisición de nueva tecnología y financiamiento para nuevas investigaciones.
¿Con qué tipo sector se relaciona mejor?	Se le relaciona con el giro de negocio que tienen bajos niveles de desarrollo de tecnología e investigación; por ejemplo, las organizaciones de servicios.	Se le relaciona con las organizaciones tecnológicas.

Adopción de: OCDE & EUROSTAT (2007); Álvarez (2013); Sales & García (2008); Crossan & Apaydin (2010).

1.2.2. Por su naturaleza

La clasificación de la innovación según su naturaleza es la más utilizada y difundida, ya que muestra claramente la diferencia entre los diversos tipos de innovación. A continuación, se pasa a mostrar un cuadro comparativo:

Tabla 3: Innovación por su naturaleza

	Definición	Objetivo
Producto o Servicio	Introducción al mercado de un producto o servicio nuevo o parcialmente mejorado. Incluye mejoras en las características técnicas, estéticas y funcionales del bien a ofrecer.	Estrategia para aumentar la competitividad en el mercado conjuntamente con la estrategia de reducción de costos de producción y distribución.
Procesos	Implementación de métodos de producción o distribución nuevos o mejorados dentro de la organización. Contempla cambios en técnicas, equipamiento y software.	Disminuir los costos de fabricación y distribución, y mejorar la calidad de los productos.
Mercado	Implica cambios en el diseño y envasado del producto, la forma de distribución o comercialización, la promoción que se utiliza en los productos y la política de precios que la organización puede adoptar.	Incrementar la participación del mercado y posicionamiento del producto.
Organizacional	Nuevos métodos organizacionales implementados en tres ejes: organización del lugar de trabajo, prácticas empresariales y relaciones externas.	Incrementar el desempeño de la empresa a través de la reducción de costos de transacción, mejorar la satisfacción del lugar de trabajo, calidad del servicio y reducir costos con los stakeholders.

Adaptado de: OCDE & EUROSTAT (2007); Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real (CEEI, 2014); Lam (2004); García (2010); Gunday, Ulusoy, Kilic & Alpkán (2011).

La presente investigación se centra en la innovación organizacional, que son básicamente por dos razones: (1) actúa como un prerrequisito y facilita el eficiente uso de productos técnicos y procesos innovadores (Armbruster, Bikfalvi, Kinkel, & Lay, 2008); en otras palabras, si no se desarrolla se vuelve un impedimento para el aprovechamiento de otros tipos de innovaciones como, el más usual, el tecnológico (Arraut, 2008), asimismo se produciría una complementariedad con las innovaciones no tecnológicas, es decir organizacionales, y tecnológicas (Séclen, 2017). Asimismo, (2) la innovación organizacional es fuente de ventaja competitiva (Goldman et al. 1995; Hammer & Champy 1995; Womack et al. 1990 citado en Armbruster et al. 2008) porque impacta significante en el desempeño de la empresa.

2. Innovación Organizacional

En el presente apartado, se pasará a definir la innovación organizacional y su diferencia con el cambio organizacional.

2.1. Definición de Innovación Organizacional

En el 2005, el Manual de Oslo incluyó el concepto de “*innovación organizacional*” dentro de las tipologías de innovación que se basan en la definición de Schumpeter (1934 citado en Kimberly & Evanisko 1981; Séclen 2017) en donde la innovación organizacional es la introducción de nuevas formas de dirigir la organización, la cual engloba la estructura de las tareas, autoridad, reclutamiento y recompensas (Kimberly & Evanisko, 1981; Séclen, 2017).

Sin embargo, las definiciones desarrolladas respecto a la innovación organizacional son aún extensas y ambiguas; por ello, es difícil la formulación del diseño de indicadores (Lam, 2004). Por esto, primero, se pasa a explicar lo que abarca la “*innovación organizacional*” y, segundo, se detalla las diferentes terminologías encontradas que se utilizan para referirse a este tipo de innovación.

La “*innovación organizacional*” abarca diferentes aspectos que se procederán a explicar. Primero, diversos autores señalan que este tipo de innovación está vinculada con los otros tipos de innovaciones como las tecnológicas o no tecnológicas (Kirner, 2009; Larraza, 2014; Séclen, 2017). Segundo, Damanpour empleó este término para englobar dos tipos de innovaciones: técnica y administrativa (Larraza, 2014). Finalmente, Lam señaló que la “*innovación organizacional*” se basa en los métodos organizacionales; es decir, abarca los procesos, estructura del lugar de trabajo de los colaboradores y similares (Larraza, 2014).

Por otro lado, la “*innovación organizacional*” ha sido llamada de diferentes formas¹ pero considerando un significado similar. Para la presente investigación, se tomará indistintamente las siguientes terminologías “innovación administrativa”, “innovación en gestión” o “innovación organizacional”.

A continuación, se pasa a presentar un cuadro con las principales definiciones.

Tabla 4: Definiciones de innovación organizacional

Autor	Terminología	Definición
Daft (1978)	Innovación administrativa	Relacionada con la estructura organizacional y administración de procesos.
Damanpour y Evan (1984)	Innovación administrativa	Introducción de la estructura organizacional y procesos, y sistema de recursos humanos: reclutamiento, estructura de tareas, recompensas, autoridad.
Damanpour et al. (1989)	Innovación administrativa	Afecta el sistema social de la organización.
Hwang (2004)	Innovación en gestión	Diseño de una estructura organizacional y proceso, y sistema de recursos humanos.
OECD (2005)	Innovación organizacional	Implementación de un nuevo método organizacional en las prácticas empresariales, lugar de trabajo y relaciones externas. Asimismo, recomienda que, para considerarse una innovación organizacional, el período de implementación no debe ser mayor de tres años.
Armbruster et al (2006, 2008)	Innovación organizacional	Cambio en la estructura y proceso, debido a la implementación de un nuevo concepto y prácticas en la gestión y en el trabajo: trabajo en equipo, gestión logística, sistema de gestión de la calidad.
Birkinshaw et al. (2008)	Innovación en gestión	Creación e implementación de las practicas gerenciales, proceso estructura y técnicas que son nuevas con el objetivo de conseguir los objetivos organizacionales.
Mol y Birkinshaw (2009)	Innovación en gestión	Introducción de prácticas gerenciales que son nuevas para la organización y con el objetivo de mejorar el desempeño organizacional
Battiste y Stoneman (2010)	Innovación organizacional	Involucra nuevas prácticas gerenciales, nueva organización, nuevos conceptos de marketing y nuevas estrategias corporativas.
Damanpour y Aravind (2011)	Innovación en gestión	Nuevas fuentes de conocimiento para el desempeño administrativo y nuevos procesos que producen cambios en la estrategia organizativa, estructura, procesos administrativos, y sistemas.

Adaptado de: Camisón y Villar-López (2012)

Cabe precisar que la innovación organizacional como concepto aun es ambiguo y débil; por lo que la medición, según la base teórica, es compleja por la inexistencia de escalas de medición de referencia (Larraza, 2014). Asimismo, diversos autores respaldan que es difícil, teóricamente, desarrollar indicadores de medición, antecedentes y consecuencias porque la mayoría de

¹ A través de los años, innovación organizacional ha sido llamado de diferentes formas como “administrative innovation”, “management innovation”, “managerial innovation” e “organizational innovation” (los términos han sido usados en inglés, para que se muestre la diferencia).

definiciones abarcan diferentes ámbitos de negocio (Birkinshaw, Hamel & Mol, 2008; Damanpour, 1991).

A continuación, se presenta los tres ejes de acción de la innovación organizacional presentados en el Manual de OSLO (OECD & EUROSTAT, 2005).

Tabla 5: Cuadro comparativo de los ejes de acción de la innovación organizacional

Ejes	Definición	Ejemplo
Prácticas empresariales	Implementación de las nuevas formas de organizar las rutinas y procesos para realizar el trabajo (Arraut, 2008). Además, se consideran a aquellas estrategias que direccionan la innovación, mediante la promoción del conocimiento y aprendizaje compartido dentro de la organización (Birkinshaw et al., 2008, p. 110); estas son producto de un proceso de planeación estratégica según las metas y objetivos de cada organización (Arraut, 2008).	Según la OCDE & EUROSTAT (2007) y Steiber (2012), la implementación de las nuevas formas de: <ul style="list-style-type: none"> - Gestión de calidad - Gestión del conocimiento - Gestión del talento humano - Gestión del proceso - Liderazgo - Cultura - Comunicación corporativa - Sistema de monitoreo - Base de datos con mejores prácticas y conocimientos - Programas de capacitación para equipos de alto desempeño.
Organización en los puestos de trabajo	Introducción de las nuevas maneras de distribuir las responsabilidades, toma de decisiones, nuevas formas de estructura (especialmente la integración de distintas actividades), división del trabajo en las unidades organizativas y líneas de autoridad y poder, etc (Arraut, 2008). En este aspecto se necesita que los colaboradores sean autónomos en su decisión y comuniquen sus ideas abiertamente; por ello, dentro de la organización se debe promover la descentralización del control y flexibilidad (OECD & EUROSTAT, 2005).	Según la OCDE & EUROSTAT (2007): <ul style="list-style-type: none"> - La descentralización del trabajo (dar mayor control y responsabilidad al personal) - Reestructuración (dar mayor autonomía) - Establecimiento de equipos de trabajo formales o informales para mejorar el flujo de conocimiento entre departamentos - Implementación de un sistema de notificaciones de errores o daños que ayuden a identificar el origen y reducir su frecuencia.
Relaciones externas	Introducción de las nuevas formas de manejar las relaciones, principalmente, con los clientes, colaboradores, proveedores e instituciones públicas (Arraut, 2008); estas relaciones externas están influenciadas por la “confianza, los valores y las normas” (OECD & EUROSTAT, 2005).	Según la OCDE & EUROSTAT (2007) y Larraza (2014): <ul style="list-style-type: none"> - Outsourcing - Formación de alianzas - Cooperación inter-empresarial para la introducción de estándares de control de calidad para proveedores o subcontratistas - Cooperación con universidades u otras organizaciones

Para la presente investigación se establece la siguiente definición: “innovación organizacional son las nuevas formas de hacer las cosas producto de decisiones estratégicas de la gerencia, en los últimos tres años, las cuales se dan en tres ámbitos: prácticas empresariales, estructura en el lugar de trabajo y relaciones externas”.

2.2.Diferencia entre innovación organizacional y cambio organizacional

Es importante destacar que la innovación organizacional y cambio organizacional no son lo mismo. El Manual de Oslo (OCDE & EUROSTAT, 2007) incorpora dos características claves de la innovación organizacional: (1) la novedad del método implementado y (2) razones de la estrategia implementada (Birkinshaw et al., 2008, p. 47), lo que permite diferenciar la innovación organizacional de un cambio organizacional. Por ejemplo, “para que un cambio organizacional pueda ser considerado una innovación organizacional; este debe ser completamente nuevo para la organización” (Birkinshaw et al., 2008, pp. 47–48). Cabe señalar que la innovación organizacional debe ser aquellas acciones y actividades que han sido implementadas en la empresa; es decir, aquellas que han sido planeadas, pero no han sido adoptadas aún, no serán consideradas innovación organizacional. Finalmente, esta diferencia entre innovación organizacional y cambio organizacional es observado en un momento ex-post; es decir, luego de su impacto (Kirner, 2009). Para fines de la investigación, el cambio organizacional será considerado innovación organizacional cuando este sea “nuevo para la organización” (Larraza, 2014).

3. Empresas Familiares

En el presente apartado se pasará a definir el concepto de empresas familiares, las características de las mismas y empresas familiares e innovación.

3.1.Definición de empresas familiar

Respecto al término de Empresa Familiares existen diversas definiciones, debido a que ha sido sujeto de estudio en diversas ocasiones por representar el mayor porcentaje de empresas en el mundo. A continuación, se presentan algunas definiciones para el término estudiado:

Tabla 6: Definiciones de empresas familiares

Autores	Definición
Dunn (1995)	Son aquellas organizaciones donde los procesos de gestión y gobierno son abordados por la familia propietaria y la cultura de la empresa es influenciada por la misma familia.
Chua (1999)	Es una organización dirigida y gerenciada por miembros de una misma familia, con la intención de crear y desarrollar la visión de un negocio sustentable para las futuras generaciones. Asimismo, resalta la esencia de la influencia familiar (Chrisman, Chua, & Sharma, 2005).
Chrisman, Chua & Sharma (2005)	Es aquella empresa donde la influencia de la familia propietaria se muestra en la dirección estratégica de la firma y en la intención de mantener el control organizacional.
Habbershon & Williams (1999)	Es una organización única e inseparable, donde los recursos y capacidades son sinérgicos, y hay una participación activa de la familia.
Dyer (2006)	Es aquella organización en la cual la familia propietaria aporta a la empresa factores claves: capital humano, capital social, marca familia, capital financiero y capital psicológico.
Martínez (2014)	La empresa familiar es una organización conformada por tres sistemas: familia, empresa y propiedad. Estos tres sistemas se interrelacionan en una unidad.
Astrachan & Shanker (2003)	Es aquella organización en la que la dirección pasa por algún miembro de la familia propietaria, principal diferencia entre empresa familiares y no familiares. Además, la familia tiene el principal interés en el negocio porque es la fuente principal de sus ingresos. Adicionalmente, uno o más miembros de la familia debe tener responsabilidades en la gestión.
Bresciani, Thrassou & Vrontis (2013)	Una empresa es familiar si tiene las siguientes características: (1) influencia de la familia como resultados de la propiedad del total o parte de la empresa, (2) participación de una o más familias, así como la presencia de las generaciones, y (3) el entorno complejo, el cual está marcado, principalmente, por los conflictos familiares.

Adaptado: Chrisman, Chua & Sharma (2005), Habbershon & Williams (1999), Dyer (2006), Martínez (2014), Astrachan & Shanker (2003) y Bresciani, Thrassou & Vrontis (2013)

Para fines de la presente investigación se conceptualiza “empresa familiar” como: “aquella organización trisistémica², en la cual la familia recibe sus principales ingresos y por lo menos un miembro forma parte de la gerencia y dirección. Cuenta con una visión sostenible, la cual planea que el control directivo se mantenga bajo la dirección y propiedad de la misma familia bajo un proceso de sucesión”.

3.2. Características de las empresas familiares

Las empresas familiares presentan características propias que la diferencian de las empresas no familiares. Entre ellas destacan: (1) sucesión, (2) la planificación estratégica, (3) junta directiva o gobierno familiar, (4) visión sostenible, (5) lealtad, (6) roles simultáneos, (7) identidad compartida y (8) liderazgo del fundador. A continuación, se presentan una definición más amplia de cada una de ellas:

² Está conformada: empresa, familia y propiedad.

- Sucesión: Es la característica más distintiva en las empresas familiares, debido a que la orientación de este proceso de sucesión se basa en la familia. Este tiene como finalidad el cubrir e incrementar las capacidades del negocio familiar. Asimismo, se inicia con comprender el negocio, para que luego se comparta ideas, sugerencias, tutoriales de habilidades y conocimientos de la mano del mentor quien se encuentra totalmente relacionado con la empresa (Basco & Pérez, 2009).
- Planeación estratégica: Se realiza tomando en cuenta el contexto interno y externo de la empresa. El control de propiedad de este tipo de organización se encuentra concentrado en un grupo familiar específico, lo cual genera que exista una estrategia de aversión al riesgo, así como lo señala Chandler (1990 citado en Schulze, Lubatkin & Dino 2002): un grado alto de concentración de propiedad puede generar un comportamiento adverso al riesgo. Adicionalmente, Discua Cruz, Hamilton y Jack (2012 citado en Craig, Dibrell, & Garrett, 2014) afirman que la influencia familiar ayuda al proceso de toma de decisiones estratégicas para lograr definir las oportunidades adecuadas; es decir, se alejan de las riesgosas y se acercan a las que impulsan a la empresa a ser más proactiva. Asimismo, Steier (2001; Kellermanns, Eddleston, Barnett & Pearson 2008 citado en Astrachan 2010) argumenta que cada familia tiene una naturaleza diferente y diversas actividades, las cuales repercuten en la estrategia y comportamiento de la empresa.
- Junta directiva (o gobierno): Las empresas familiares se encuentran, principalmente, integradas por el fundador y por los miembros de posteriores generaciones, ya que la familia representa una coalición dominante para la organización (Schwartz & Barnes 1991; Cabrera, Suarez & SantaMartín 2000 citado en Basco & Pérez 2009). Asimismo, se observa un control de las funciones de los trabajadores para el cuidado de los intereses de la familia en la empresa (Schwartz & Barnes 1991; Cabrera, Suarez & SantaMartín 2000 citado en Basco & Pérez 2009).
- Visión sostenible: Este tipo de empresas tienen el objetivo de sobrevivir para mantener el patrimonio familiar de las futuras generaciones (Hiebl, 2012), así Miller & Le Breton-Miller (2003 citado en Astrachan 2010) sustentan que las empresas familiares son las organizaciones con más tiempo de vida en el mundo.
- Lealtad: La convivencia diaria en el trabajo y la interrelación entre los familiares genera que se afiance la lealtad entre ellos y con la empresa; esto produce que una persona influya en la otra y viceversa. Así también, esta cualidad reduce las

complejidades de poder dentro de la empresa, pues genera un ambiente de cooperación y confianza (Tagiuri & Davis, 1996).

- Roles simultáneos: Hace referencia a que el dueño suele ser, al mismo tiempo: (1) familiar porque su principal finalidad es buscar el bienestar y la unión familiar; (2) propietario porque busca la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa, y (3) gerente porque tiene el objetivo de lograr la efectividad de las operaciones internas (Tagiuri & Davis, 1996).
- Altruismo asimétrico: Hace referencia a ser mas generoso y permisivo con los colaboradores familiares que con los no familiares, sin tener en cuenta su desempeño o resultados (Cuya, 2005).
- Identidad compartida: Se refiere a cómo los parientes trabajan conjuntamente y generan un sentido de identidad, lo cual impacta en su comportamiento tanto dentro como fuera de la empresa (Tagiuri & Davis, 1996). Las reglas de comportamiento son definidas por los lazos familiares, es decir, si la mayoría de la familia tiene un mal comportamiento, el conjunto familiar tendrá altas posibilidades de adoptar un comportamiento similar (Tagiuri & Davis, 1996). Por otro lado, si la gran mayoría de los familiares tienen un comportamiento adecuado y enfocado en el éxito de la empresa y la unión familiar, este será el pilar de toda la familia en conjunto (Tagiuri & Davis, 1996).
- Liderazgo del fundador: En empresas familiares, se observa una dicotomía de identidad ya que aparece la imagen de líder empresa y líder familia. En la primera generación de la organización familiar se observa que el dueño cumple ambas características, pero en generaciones posteriores se espera que se separe (Salomón, 2014).

3.3. Empresas familiares e innovación

Las empresas familiares muestran una tendencia a la aversión al riesgo, resistencia al cambio y carencia de capacidad innovativa. Por ello, Carney (2005 citado en Bresciani et al. 2013) considera que las empresas familiares muestran poca disposición a la innovación. Además, los estudios realizados por Nieto, Santamaria y Fernández mostraron que la innovación es menor en empresas familiares frente a empresas no familiares; este efecto se explica por el riesgo y los costos propios de la innovación (2015).

Sin embargo, en un estudio realizado por Brescianni se determinó que existen ventajas competitivas propias de empresas familiares que facilitan la innovación: (1) las empresas familiares dedican igual o mayor cantidad de recursos humanos para temas de innovación que las empresas no familiares y (2) los compromisos con agentes externos que soportan la innovación son mayores en empresas familiares. De acuerdo con los resultados obtenidos del estudio, el autor determinó que las empresas familiares son más innovadoras frente a empresas no familiares (Bresciani et al., 2013).

Existen diversas variables que aportan una ventaja a las empresas familiares frente a las no familiares, las cuales le brindan un acercamiento a la innovación con menores costos: (1) según Ward Miller Le Breton (1997, Miller & Le Breton 2005 citado en Nieto et al. 2015) tienen incentivos para buscar los intereses a largo plazo de la firma, y (2) según Jensen y Meckling (1976 citado en Nieto et al. 2015) poseen bajos costos de agencia puesto que el control de gestión está alineado a los intereses de gerentes y stakeholders. El acercamiento al tema de innovación y empresas familiares propuesto por Nieto et al. concluye que existe un impacto positivo entre la innovación, el crecimiento y competitividad, aspectos que motivan a implementar dichas acciones en empresas familiares (2015). Adicionalmente, los autores concluyen que el tipo de innovación con mayor presencia en empresa familiares es la innovación incremental, por representar menores costos, riesgos y recursos externos (Nieto et al., 2015).

Por otro lado, Javier Quintana busca determinar la relación que existe entre la innovación y la competitividad de las empresas familiares (2005) para lo cual hace referencia a diversos autores que buscan explicar esta relación. A continuación, se presenta un abstracto de lo recopilado.

Tabla 7: Innovación en empresas familiares

Relación entre la innovación y empresas familiares	
Merino & Salas (1993)	Para los autores, las empresas familiares muestran una tendencia limitada a la innovación en sus productos puesto que su principal estrategia es la de seguidor, lo cual implica una adaptación en los productos existentes en el mercado.
Harris, Martínez & Ward (1994)	Los autores mencionan que la característica propia de empresas familiares, visión a futuro, mantiene una relación positiva con procesos y actividades innovadoras. Además, consideran que la competencia y el control de la familia influencia de manera positiva la capacidad innovadora de la organización.
Damanpour (1996)	El autor considera que, dada la estructura de toma de decisiones, centrada en la familia, conlleva una relación negativa con procesos y actividades de innovación. Este hecho se basa en que una mayor participación de personas en el trabajo promueve la innovación por incrementar el interés y compromiso de los involucrados.
J. Ward (1994)	Luego de un estudio a empresas con menos de 60 años en el mercado se identificó tres características clave que promovieron su supervivencia: (1) mantenimiento de la propiedad en pocas personas, (2) renovación en su estrategia de producto – mercado – tecnología y (3) cambios significativos en la dirección, que incluyen en la renovación de liderazgo.
Ogbonna & Harris (2000)	Los autores mencionan que, la poca burocracia existente en las empresas familiares, en comparación a empresas no familiares, propicia la generación de una cultura innovadora.
Backes & Gellner (2001)	Este estudio concluye que en las empresas familiares se muestra un déficit en temas de innovación. Adicionalmente, descubrieron que las empresas familiares más pequeñas presentan mayores dificultades para realizar actividades de I+D.

Adaptado de: Quintana (2005).

Quintana (2005) considera que existen diversos elementos que influyen cuando una empresa familiar quiere promover su capacidad innovadora. Entre ellos se encuentran: Primero, el marco financiero, en las pequeñas empresas existe una tendencia negativa a innovar por ser autofinanciadas; sin embargo, en medianas y grandes empresas, al alcanzar mayores niveles de profesionalización, tienden a optar por alternativas más flexibles que aumenten su rentabilidad, solo si se sigue manteniendo el control político de la empresa. Segundo, la estrategia se basa en diferenciarse de la competencia; por ello, las empresas familiares incorporan innovaciones de forma progresiva y se mantienen en el mercado vendiendo de forma competitiva (Markides 1997 citado en Quintana 2005). Tercero, mantenimiento del espíritu emprendedor, se refiere a que el acomodo de la familia puede ocasionar la pérdida del espíritu emprendedor para lo cual los autores, Gallo y Amat (2003 citado en Quintana 2005) recomiendan materializar los planes y crear instrumentos de gobierno familiar que mantengan el espíritu vivo, lo que a su vez facilitara procesos de innovación. Cuarto, gestión del talento, destaca que las empresas familiares muestran los siguientes beneficios: un clima favorable que provoca el compromiso a largo plazo, flexibilidad, cultura definida y conocida por todos, y un claro liderazgo (Quintana, 2005). Quinto, profesionalización, el autor menciona que diversos estudios han mostrado que las

empresas familiares que apuestan por la profesionalización, tomando en cuenta criterios de mercado e innovación, muestran mejores resultados que aquellas que no apuesten por ella (Merino Salas & Casado 1993 citado en Quintana 2005). Finalmente, el peso de la tradición, el máximo directivo debe permitir adoptar mecanismos que eviten bloqueos o retrasos por burocratizaciones lo que permitirá generar una diversidad de opiniones, que a su vez permite obtener el éxito de la sociedad del conocimiento (Cassilla 2005 citado en Quintana 2005).

4. Desempeño afectado por la innovación organizacional

El desempeño corporativo se puede medir de distintas formas: cuantitativa y cualitativamente; sin embargo, no se ha encontrado un método que permita medir el impacto de este tipo de innovación en el desempeño de la organización. Lo anterior se debe principalmente a que los impactos y beneficios de la implementación de la innovación organizacional son indirectos y eso dificulta una medición precisa. Por ello, se hace una revisión bibliográfica, mediante la presentación de las principales teorías que permiten evaluar el impacto de las innovaciones organizacionales en ámbitos específicos del desempeño.

Gunday et al (2011) propone que las innovaciones organizacionales implementadas sean evaluadas en las siguientes variables de desempeño: (1) trabajo en equipo, (2) coordinación de las diferentes funciones, (3) recursos humanos, (4) facilidad para la organización de los proyectos, (5) gestión del sistema de información, (6) asociaciones estratégicas y colaboraciones de negocio a largo plazo, (7) sistema y gestión de la calidad y (8) gestión de la cadena de suministro.

Igualmente, Totterdell, Leach, Birdi, Clegg y Wall buscaron determinar los efectos específicos que se obtiene al implementar estrategias de innovación organizacional. Los autores consideran las siguientes variables de desempeño: (1) financiero, (2) relación con los empleados, (3) clientes y (4) calidad de vida; y demuestran cómo cada variable se ve impactada de acuerdo al tipo de innovación organizacional a implementar. De acuerdo a Johannessen et al. (2001 citado en Totterdell et al. 2002) menciona que existe una debilidad entre las innovaciones radicales y los beneficios subsecuentes; adicionalmente, Anderson & King (1993 citado en Totterdell et al. 2002) mencionan que este tipo de innovación puede generar una mayor resistencia al cambio dentro de la organización. Para los autores se debe evaluar tres aspectos: (1) tipo de innovación, (2) atributos de la innovación y (3) consecuencias de la innovación.

Para el análisis empírico, los autores consideraron las siguientes variables de control: (1) tamaño de la organización, (2) número de años desde que se implementó la innovación y (3) sector industrial. Las estrategias de innovación organizacional que los autores evaluaron y que tuvieron un mayor impacto fueron: (1) innovaciones en el diseño de trabajo y (2) innovaciones en la restructuración organizacional. Luego de la evaluación, en ambos casos, las estrategias tuvieron un mayor impacto en casi todas las variables de desempeño salvo en la relación con los clientes, puesto que las innovaciones de productos o servicios son las que generan un mayor impacto en ella (Totterdell et al., 2002).

Por otro lado, Armbruster et al. mencionan que no existe una metodología estandarizada para medir el impacto de la innovación organizacional en el desempeño; por ello, proponen una metodología para la evaluación del impacto (Armbruster et al., 2008), a través de indicadores de medición, que se ven afectados por la innovación organizacional; estas deben tomar en cuenta las siguientes variables: (1) innovación de la estructura organizacional, (2) innovación en el proceder organizacional, (3) innovaciones intra-organizacionales y (4) innovaciones inter-organizacionales. El primero, hace referencia a los cambios en la estructura de funciones incluyen segmentación y divisiones de trabajo. El segundo, hace alusión a cambios nuevos procedimientos y procesos. El tercero, hace referencia a las innovaciones que afectan en general a la estructura, la estrategia de la organización y se da dentro de la organización, involucra a los departamentos y funciones, que pueden afectar la estructura y la estrategia como un todo (Armbruster et al., 2008), así como las rutinas y capacidades (Volberda, Van Den Bosch, & Heij, 2013). Por ejemplo, incluye certificaciones, calidad, equipos de trabajo implementados, entre otros similares. Esta dimensión está relacionada con las prácticas empresariales y la organización del lugar de trabajo, dos de los enfoques de la innovación organizacional. Finalmente, las innovaciones inter-organizacionales hace referencias a nuevas estructuras y procedimientos organizacionales más allá de los límites de la organización (Armbruster et al., 2008). Por ejemplo, comprende las nuevas estructuras del entorno organizacional, cooperación con actores directos que se relacionan con la empresa. Esta dimensión está relacionada con las relaciones externas, otro enfoque de la innovación organizacional.

Cabe señalar que Afcha es uno de los pocos autores que realizó un modelo cuantitativo, de cómo las implementaciones de innovaciones organizacionales afectan aspectos específicos del desempeño. Para diseñar el modelo de investigación Afcha incluyó innovaciones organizacionales percibidas y no percibidas, es decir, incluyó todas las acciones y con eso eliminó el sesgo que podría tener su diseño. Luego del análisis, el autor obtuvo una correlación positiva con cuatro variables de desempeño que se relacionan directamente con la innovación

organizacional: (1) tiempos de respuesta hacia clientes y proveedores, (2) reducción de costos por unidad producida, (3) calidad de bienes y servicios y (4) satisfacción del personal (Afcha, 2011).

Para definir las variables de desempeño, el autor toma como referencia a los ejes de la innovación organizacional definidos en el Manual de Oslo por la OCDE. En primer lugar, el autor menciona que el eje de la estructura del lugar de trabajo tiene una relación positiva frente a las variables: tiempo de respuesta hacia clientes y proveedores, introducción de la gestión del conocimiento, reducción de los costos de producción, satisfacción del personal y calidad de los bienes y servicios. En segundo lugar, se identifica que, en el eje de relaciones con los agentes externos, las estrategias de cooperación, presentan un efecto positivo en la reducción de costos de producción. Finalmente, el autor concluye que las variables de desempeño identificadas se ven afectadas positivamente por la implementación de innovaciones organizacionales que estén asociadas a la organización del lugar de trabajo (Afcha, 2011).

Luego de la revisión bibliográfica, la presente investigación ha optado por evaluar la relación que tiene la innovación organizacional con los siguientes aspectos del desempeño organizacional: (1) calidad del servicio, (2) satisfacción del trabajo y (3) asociaciones estratégicas. La elección de las variables a tomar en consideración, como variables de desempeño, se debe a que dadas las características de las empresas y tomando en cuenta que se está evaluando una empresa de servicios, se coincide con Afcha (2011) al tener en cuenta que las innovaciones organizacionales adoptadas no han sido reportadas; es decir, que no se conocen ni se pueden medir los valores no observado. Adicionalmente, para la variable de asociaciones estratégicas, se ha complementado la justificación de Afcha con la que brinda Gunday et al (2011), la cual señala que se debe iniciar como parte de la evaluación del impacto de la innovación organizacional se debe considerar las estructuras y procedimientos que se obtienen fuera de la organización. De esta manera, se busca complementar la definición de las variables de desempeño a evaluar con las características propias de empresas familiares que impulsan a la organización hacia la innovación. Ello, tomando en cuenta que de acuerdo al estudio de Bresciani et al. (2013), este tipo de organizaciones muestran mayores compromisos con agentes externos, que son finalmente los que soportan la innovación Finalmente, cabe señalar que la elección de las variables responde, también, a las limitaciones propias del estudio: (1) tiempo, (2) acceso a la información y (3) sensibilidad de la información a solicitar.

5. Aspectos a evaluar del desempeño en empresas familiares

En este apartado, se presenta los tres aspectos del desempeño que serán referentes en el análisis considerando las características de empresas familiares.

5.1. Satisfacción del trabajador

Según Fox (1982 citado en Lambert & Hogan 2009), se sabe que la satisfacción del trabajador tiene un impacto positivo en los resultados de la organización. De acuerdo con Locke (1969 citado en Chillogallo 2017), esta se considera como el estado emocional resultado de las labores que se realizan en su lugar de trabajo. Por otro lado, Hopinks (1983 citado en Lambert & Hogan 2009) la define como la gratificación perciba resultante de las necesidades básicas del trabajo. También, Cranny, Smith y Stone (1992 citado en Lambert & Hogan 2009) la definen como el grado de interés que siente el individuo hacia su trabajo.

Adicionalmente, Lambert (2004 citado en Lambert & Hogan 2009) concluye que existe un efecto positivo entre la variable a estudiar y el compromiso organizacional del staff. Y aunque no existen diferencias sustanciales entre el comportamiento de la satisfacción del trabajo en empresas familiares y no familiares, Guzzo y Abbot (1990 citado en Beehr, Drexler & Faulkner 1997) han podido encontrar un mayor compromiso y lealtad de los empleados en empresas familiares puesto que en ellas se busca más la armonía entre las personas. Como parte de un estudio que buscó determinar la relación que se presenta entre la implementación de innovaciones organizacionales y el aumento de la satisfacción laboral, el autor concluye que una de las mejores maneras es crear un clima de innovación dentro de la organización (Lambert & Hogan, 2009).

Para comprobar y describir la situación actual de la satisfacción del trabajo, se ha tomado las siguientes variables de empresas familiares que están relacionadas de forma negativa con esta variable: (1) problemas de roles en conflictos de familia – trabajo (Triplett et al. 1999; Lambert, Hogan & Barton 2003; Lambert, Hogan, Camp & Ventura 2006; Griffin 2006 citado en Lambert & Hogan 2009), (2) autonomía en el trabajo (Brief, Munro & Aldag 1976 citado en Lambert & Hogan 2009) y (3) alternativas de trabajos superiores (Khanin, Turel & Mahto, 2012). Por otro lado, las siguientes variables muestran una relación positiva con la satisfacción del trabajo: (1) compromiso organizacional (Lambert 2004 citado en Lambert & Hogan 2009) y (2) centralización del trabajo (Paullay, Alliger & Stone-Romero 1994 citado en Khanin et al. 2012).

5.2. Calidad del servicio

La calidad se define como el proceso de comparar las expectativas que tiene el cliente antes de servicio y la percepción después de recibir el servicio (Torre & Vásquez, 2015). Por ello, existen dos enfoques: Por un lado, (1) la calidad objetiva, la que se evalúa desde la perspectiva del agente que provee el servicio, es reactiva porque considera la visión organizacional interna desde un enfoque de producción (Duque, 2005). Por otro lado, (2) la calidad subjetiva, la cual es evaluada bajo la percepción de quien recibe el servicio, (Deming 1989 citado en Duque 2005) es resultado del nivel de satisfacción que sienten al cubrir sus necesidades; en relación, al cumplimiento de sus requerimientos; de este modo, se diseña y provee de un servicio basado en el cliente.

La calidad del servicio en el contexto de empresas familiares se encuentra relacionada con el “compromiso por la calidad”; es decir, este tipo de organizaciones se caracterizan por contar con una extensa tradición de proveer calidad al consumidor. Ello debido a que al efectuar el servicio, el nombre de la familiar se encuentra en riesgo (Davis, 1983). Las empresas familiares difícilmente brindaran un servicio de baja calidad, ya que no permitirán que el nombre familiar se desprestige en el mercado. Así mismo, Lyman (1991; Dollinger 1995 citado en Dyer 2006) señala que las empresas familiares cuentan con ciertas ventajas al momento de brindar un servicio de calidad; estas son la buena voluntad y confiabilidad las que generan la marca familiar y su característico compromiso con el cliente.

La calidad en las empresas familiares se toma como reputación de la marca familiar, la cual tiene una relación positiva. Si existe un nivel alto de calidad en el servicio, la reputación de la marca será más alta; así como también aumenta el nivel de orgullo familiar (por el buen reconocimiento de la marca). Así mismo, la satisfacción del cliente aumenta al recibir un servicio de calidad que cubra la brecha entre sus expectativas y el servicio recibido (Fuentes, Vallejo & Martínez, 2007).

Para fines de este estudio, la calidad del servicio se evaluará desde un enfoque objetivo, dadas las limitaciones al acceso de la información con el cliente. Asimismo, el concepto de calidad se entenderá como la reputación de la familia en la marca familiar que proyecta.

5.3. Asociaciones estratégicas y relaciones externas a largo plazo

Según Street y Cameron (Street & Cameron, 2007), las asociaciones estratégicas son definidas como la conexión de la empresa con la otra organización; asimismo, los autores mencionan que hay dos tipos de asociaciones: (1) “alianza” que son relaciones cercanas que tienen como base la colaboración entre organizaciones para la obtención de una mejor competitividad mutua, las cuales serían difíciles si lo hacen solas (Street & Cameron, 2007); y (2) “red” son un conjunto de organizaciones que se encuentran vinculadas (Street & Cameron, 2007). Ambas son asociaciones estratégicas porque involucran la conexión interorganizacional.

Por otro lado, el desarrollo de las asociaciones (con los empleados, clientes, proveedores y otros actores) son esenciales para el mejor desempeño de la empresa porque ellos son fuente para obtener nuevo conocimiento e ideas del entorno como las nuevas necesidades, preferencias o tendencias, ya que son recursos, competencias o habilidades que la organización no puede desarrollar internamente (Alderete & Diez, 2014). Muchas de las ideas que se obtienen del entorno son la razón para innovar dentro de la organización.

A continuación, se pasa a exponer las asociaciones estratégicas en empresas familiares. Primero, la estabilidad del dueño de la empresa familiar y la relación personal con los socios estratégicos facilita las relaciones (Rodríguez-Suárez, Pico-González & Méndez-Ramírez, 2013) porque los asuntos o problemas que surjan lo pueden conversar directamente con los miembros de la familia (Dyer, 2006) o la cabeza de familia, quien es el que usualmente dirige la empresa. Segundo, Lyman (1991; Dollinger 1995 citado en Dyer 2006) señalan que las empresas pueden tener ventajas para atraer clientes, proveedores y otros accionistas; esto se debe a su calidad de servicio que es resultado de la confianza que se desarrolla se basa en el nombre de la familia y la orientación hacia el cliente. Cabe señalar, que es importante que estos tipos de empresas desarrollen y protejan su “marca familiar”; esto principalmente en industrias de servicios donde la elección de una empresa sobre la otra es decisiva para el éxito. Finalmente, las empresas familiares, al ser dueñas y gerentes, tienen mayores probabilidades de generar un mejor capital social y apego con sus stakeholder. Sin embargo, en algunos casos las familias fallan en desarrollar relaciones con los actores claves porque desconfían de los agentes externos por ser considerados “competidores potenciales” (Dyer, 2006).

CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se desarrolla los siguientes temas: enfoque, alcance del estudio, diseño de la investigación, herramientas metodológicas y programa para el recojo y procesamiento de la información.

1. Enfoque

De acuerdo al tema de investigación, se ha optado, tener un enfoque cualitativo; es decir, según Hernández (2010 citado en Ponce & Pasco 2015) se utiliza la recopilación de información sin cuantificación para revelar o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación y análisis. Este enfoque permite interpretar y comprender a profundidad la relación del desempeño con la innovación organizacional en empresas familiares; por ello, la información se va a basar en la recolección de las percepciones, experiencias y opiniones de los involucrados (propietarios, colaboradores administrativos, entre otros).

2. Alcance del estudio

La investigación tiene un alcance descriptivo. Por un lado, no se cuenta con vasta información en el tema de la investigación, ya que el concepto de innovación organizacional es aún reciente y ambiguo, y los investigadores no han usado como caso de estudio a las empresas familiares. Por el otro lado, se explora las variables a investigar para conocer a nivel descriptivo la relación entre la innovación organizacional con los aspectos del desempeño, ya que al ser un estudio cualitativo de dos casos no se pretende realizar un análisis correlacional estadístico ni señalar causalidad entre las variables.

3. Diseño de la investigación

3.1. Estrategia de la investigación

La estrategia de la investigación se basa en el estudio de casos, ya que se “(1) investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de vida real, sobre todo cuando (2) los límites entre el fenómeno y contexto no son claramente evidentes” (Yin 2009 citado en Hernandez, Fernandez & Baptista 2010). Por ello, ante lo señalado, la presente investigación, tiene dos ámbitos: Por un lado, se realiza una revisión literaria sobre las variables a investigar³. Por otro lado, se da la aproximación de la teoría a la práctica, a través de dos casos de estudio que son empresas familiares del sector ecoambiental. Cabe resaltar que el límite divisorio, entre el

³ Las variables de la investigación con su definición se encuentran en la Matriz de operacionalización de variables (Ver Anexo A)

fenómeno y el contexto, es difuso y poco preciso (Villarreal & Landeta); esto se debe a que las organizaciones son complejas y se encuentran en constante cambio.

3.2. Modelo de análisis

El modelo de investigación, como se puede observar en la Figura 1, se divide en tres (3) dimensiones: innovación organizacional, empresa familiar y desempeño organizacional. Además, cada dimensión cuenta con variables extraídas de la literatura revisada. Estas adaptada al contexto de los sujetos de estudios.

Figura 1: Modelo de análisis



Como parte de la descripción de la información recolectada, el primer paso fue enlistar un grupo de acciones que las empresas A y B implementaron; esta información fue extraída de las entrevistas. El segundo paso fue analizar las acciones y clasificarlas: (1) acciones implementadas por la empresa, (2) cambios organizacionales implementados e (3) innovaciones organizacionales clasificados en los tres ejes (Prácticas empresariales, estructura del lugar de trabajo y relaciones externas), las cuales fueron implementadas en los últimos 3 años, forma parte de la estrategia de la organización y trajeron beneficios a la organización. El tercer paso fue describir las características de empresas familiares encontrados en el trabajo de campo. Finalmente, se describió los resultados de las encuestas de desempeño de satisfacción laboral y calidad del servicio.

Como parte del análisis de las relaciones entre las variables de desempeño con las innovaciones organizacionales, se se analizó los resultados de las encuestas y entrevistas de los aspectos del desempeño de forma detallada; conjuntamente los resultados fueron asociados con las innovaciones organizacionales con las que tienen una relación. Finalmente, se analizó cada

aspectos del desempeño con la innovación organizacional y se integró las características de las empresas familiares.

3.2.1. Definición de variables de la investigación

En la matriz de operacionalización se plasma las variables de la investigación (ver Anexo A). No obstante, en este apartado se muestra las principales variables de manera sintetizada para su mejor comprensión:

Tabla 8: Definiciones de las variables

Dimensión	Variables	Definición
Innovación Organizacional	Prácticas empresariales	Nuevos métodos para llevar a cabo las actividades diarias, los cuales forman parte de una planeación estratégica que se enfoca hacia la innovación.
	Estructura del lugar de trabajo	Nuevas formas de distribuir tareas, funciones y responsabilidades.
	Relación con agentes externos	Nuevas formas de relacionarse con el entorno (colaboradores, clientes, Estado y competidores).
Desempeño Organizacional	Satisfacción de los trabajadores	Estado de ánimo producto de la realización de cada una de las actividades designadas.
	Calidad del servicio	Percepción que tiene la empresa sobre la calidad del servicio que brinda.
	Asociaciones estratégicas	Relaciones con sus stakeholders para obtener conocimiento e información.
Empresa Familiar	Sucesión	Es el proceso mediante el cual el jefe de familia prepara a sus hijos para que se encarguen de la dirección de la empresa.
	Planeación estratégica	Es la estrategia de la familia en relación a la gestión de la empresa.
	Junta directiva	El control de la dirección de la empresa lo tienen la familia porque son ellos quienes toman las decisiones.
	Visión Sostenible	La familia mantiene el patrimonio de la empresa, a través de los años, porque ellos dependen económicamente de la organización.
	Lealtad	La relación entre familiares, y a la misma vez colaboradores, se vuelve más íntima y genera lealtad con la familia y la empresa.
	Roles simultáneos	Son los doble roles que tienen los miembros de la familia, cuando tienen un cargo dentro de la empresa.
	Identidad compartida	Implica el traspaso de los valores de la familia a la empresa.
	Liderazgo del fundador	En un primer inicio, el fundador es cabeza de familia y, a la misma vez, es quien dirige la empresa.

3.2.2. Muestra

Este es una investigación cualitativa no probabilística, la cual ha analizado a sus dos sujetos de estudio (empresa A y B) según un procedimiento de segmentación; esto consiste en agrupar a los actores bajo características comunes y, luego se seleccionan algunos de ese grupo. No obstante, el número de casos estará determinado por el entendimiento de las variables a estudiar; es decir, que la información recolectada permita responder a las preguntas (Hernandez et al., 2010).

Para comenzar, es necesario señalar que los casos de estudios han sido llamados: empresa A y empresa B, ambas del sector ecoambiental, debido a un tema de confidencialidad. Cabe resaltar que los dos casos de estudio forman parte de una misma familia, ya que los dueños de las empresas son hermanos y ambas empresas compiten en el rubro de los sanitarios portátiles, gestión de residuos sólidos y espacios confinados (y pozos sépticos). A continuación, se muestra aspectos relevantes para conocer los casos de estudio:

a. Sector

El sector ecoambiental involucra aquellas actividades que dan soluciones para el manejo o gestión de los residuos sólidos (GRS). Dentro de este sector se encuentran diversos servicios; sin embargo, para el presente estudio se tomarán los rubros de: baños portátiles, succión de pozos sépticos y espacios confinados.

Los casos de estudio cuentan con la clasificación de empresas prestadoras de servicios de residuos sólidos (EPS-RS) y empresa comercializadora de residuos sólidos (EC-RS) (Ley N°27314, 2000). La primera considera las siguientes actividades: limpieza de vías y espacios públicos, recolección y transporte, transferencia, tratamiento y disposición final de los residuos sólidos (Ley N°27314, 2000). Por otra parte, la segunda comprende únicamente actividades: recolección, transporte, segregación o acondicionamiento con el fin de comercializar (Ley N°27314, 2000).

Dentro de la ley que regula el sector ambiental, existe dos tipificaciones: 1) la gestión municipal y 2) la gestión no municipal. El primero hace referencia a los residuos sólidos domiciliarios y comerciales que son responsabilidad del municipio. Por otra parte, la gestión de residuos no municipales, abarcan los residuos producidos por la actividad empresarial (considerados como residuos no municipales), residuos con carácter peligroso (producido por hospitales y clínicas, principalmente) y los no peligrosos (MINAM, 2014). Cabe indicar, que ambas empresas

realizan la gestión de residuos municipales, en caso obtengan alguna concesión, y no municipales, que representa la mayor parte de sus ingresos.

b. Tamaño de la empresa según facturación

Por un lado, la empresa A, actualmente, factura alrededor de 40 millones de soles. En este sentido, según el Gerente General el alquiler de baños portátiles, gestión de residuos sólidos (excluyendo los peligrosos) y espacios confinados representan el 70% de los ingresos de esta empresa (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017). Asimismo, la empresa A quiere seguir con estos rubros, pero pretende enfocarse más en proyectos de gestión de residuos, según el Administrador (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

Por otro lado, la empresa B, actualmente, factura alrededor de 15 millones de soles; esto se debe al cambio en la estrategia comercial enfocado en proveer servicios que generen márgenes mayores y porque aún es escasa la oferta del servicio de gestión de residuos sólidos y espacios confinados, según mencionó el Administrador (comunicación personal, 29 de noviembre, 2017).

c. Personal

La empresa A tiene 35 personas con un cargo administrativo y la mayoría de ellos tienen estudios superiores técnicos o universitarios concluidos o en proceso; igualmente, como señala la Gerente Comercial, es necesario “tener algún estudio previo porque [...] trabajamos con grandes empresas, entonces hasta para mandar un correo, se debe saber redactar” (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017). Por otro lado, los operarios son 100 personas que están dentro del rubro de pozos sépticos, baños portátiles y gestión de residuos. Asimismo, la mayoría tiene secundaria completa y algunos están estudiando carreras que van acorde a los giros del negocio como mecánica, manejo de residuos, entre otros, según lo indica el supervisor del área de operaciones (comunicación personal, 22 de noviembre, 2017). Es importante señalar que dentro de la organización son 5 personas con lazos familiares: dos hijos (uno de ellos es asistente de operaciones y el otro es asistente de gerencia), la esposa del dueño (ocupa el cargo de asesora comercial), sobrino de la esposa (asistente de la esposa del dueño) y su cuñada (asesora comercial).

Igualmente, la empresa B tiene 11 administrativos que cuentan con estudios superiores concluidos. Y respecto a los operarios, 25 en su totalidad, cuentan con secundaria completa. Son 3 personas que pertenecen a la familia propietaria de la empresa: hija de la dueña (líder de desarrollo de negocios), sobrina de tercer grado (jefe de operaciones) y sobrino (operario).

d. Alcance

La empresa A cuenta con una sede administrativa en Santa Anita y una planta en Villa El Salvador y otra en Arequipa; además, se instala una sede momentánea, donde los clientes soliciten los servicios de la empresa, hasta que termine el proyecto como es el caso con las empresas mineras, así lo señala la Asistente de Gerencial (comunicación personal, 25 de noviembre, 2017). Por otra parte, la empresa B, actualmente, solo tiene presencia en Lima y cuenta con una planta en Villa el Salvador, donde también se encuentra sus oficinas administrativas.

3.2.3. Horizonte temporal de la investigación

El presente trabajo tendrá un horizonte temporal transversal porque “la recolección de la información se realizó en un solo periodo de tiempo” (Ponce & Pasco, 2015); en otras palabras, la data obtenida corresponde al momento en el que se realizó la investigación, dentro de las organizaciones.

Con el objetivo de identificar las innovaciones organizacionales, previo al análisis de estas con el desempeño, se determinó analizar las acciones implementadas durante los últimos tres años (OCDE & EUROSTAT, 2007) para ser consideradas como innovación organizacional.

3.3. Herramientas metodológicas y programa para el recojo y procesamiento de la información

El estudio cuenta con dos herramientas metodológicas para el recojo de información y un programa que facilita el procesamiento, las cuales se pasan a presentar a continuación.

3.3.1. Entrevistas individuales a profundidad:

En la presente investigación cualitativa, se realizaron entrevistas a profundidad que son definidas como aquella técnica de recolección de información, verbal y no verbal, donde interactúa un entrevistador y un entrevistado (Hernandez et al., 2010). Cabe señalar que, primero, como motivo para obtener una visión global de la investigación y de las herramientas de investigación, se recurrió a los expertos, debido a su conocimiento y experiencia en los temas de estudio.

Tabla 9: Lista de expertos consultados

Nombre	Institución Académica	Especialidad
Jhony Ostos	ESAN	Innovación
Jean Pierre Séclen	PUCP	Innovación – empresas
Regina Soriano	PUCP	Innovación
Arnaldi Paredes	PUCP	RRHH – Satisfacción laboral
Oscar Taquia	PUCP	Gestión de la calidad

Segundo, la guía de entrevista, como parte de su validación, se sometió a una prueba piloto, la cual fue aplicada a una pequeña empresa del sector: JORKAT S.A.C. Finalmente, se rediseño las preguntas a analizar, según las variables de estudio (ver Anexo B). Así mismo, se tomó en cuenta que, para identificar las innovaciones, como se señaló líneas arriba se consideró relevante preguntar por aquellas que han sido implementadas en los últimos tres años. Además, en base a la matriz de preguntas por variable, se elaboraron guías de entrevista para cada grupo de actores: (1) los dueños fundadores, (2) gerentes o jefes familiares, (3) gerentes o jefes no familiares y (4) operarios.

Cabe resaltar que se obtuvieron, en total 27 entrevistas, de los cuales 16 fueron de la empresa A y 11 de la empresa B. Asimismo, las personas entrevistadas fueron escogidas porque tenían más de un año en la organización y estaban en puestos estratégicos en diversas áreas de la empresa; esto permitió conocer a profundidad el funcionamiento de las empresas.

Tabla 10: Lista de entrevistados de ambas empresas

Empresa A		Empresa B	
- Dueño	(1)	- Dueña	(1)
- Gerente General	(1)	- Administrador	(1)
- Gerente de Logística	(1)	- Líder desarrollo de negocios	(1)
- Gerente comercial	(1)	- Jefa de operaciones	(1)
- Jefa de RRHH	(1)	- Jefe de Ventas	(1)
- Jefe de Operaciones de Pozos Sépticos	(1)	- Ejecutiva de Ventas	(2)
- Jefa de Operaciones de Baños Portátiles	(1)	- Coordinadora de Servicios	(1)
- Asesora de Ventas	(2)	- Coordinador de Operaciones	(1)
- Asistente de RRHH	(1)	- Conductor	(1)
- Asistente de Gerencia	(1)	- Ayudante	(1)
- Supervisora de Post-venta	(1)		
- Supervisor de Succión	(1)		
- Administrador del área de succión	(1)		
- Operario	(2)		

3.3.2. Encuestas

Se decidió realizar encuestas para recopilar la información de las percepciones de satisfacción laboral y calidad del servicio. Esta herramienta se encuentra definida como la presentación de un grupo limitado de afirmaciones o preguntas que son dirigidas a un amplio número de personas y tienen como fin plasmar sus percepciones en sus respuestas (Ponce & Pasco, 2015).

a. Satisfacción Laboral

Esta encuesta (ver Anexo C) busca medir la percepción de cada uno de los trabajadores respecto a cómo se sienten que son valorados y apreciados por su organización. Asimismo, la herramienta utilizada es resultado de la mezcla de tres encuestas que buscaban recopilar las percepciones de los trabajadores dentro de la organización: (1) Cuestionario de Satisfacción Laboral del Personal de Administración y Servicios – Curso 2004-2005 (Universidad de Salamanca, 2005), (2) Cuestionario de Satisfacción Laboral- Euroempleo (Asociación de Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas de Almería [COEXPHAL] & Euroempleo, 2015) y (3) NTP 394: Satisfacción laboral – escala general de satisfacción (Pérez & Fidalgo, 1993). Adicionalmente, se consultó con el profesor Arnaldi Paredes, experto en Recursos Humanos, con el fin de contextualizar las encuestas a la realidad de las organizaciones estudiadas.

La encuesta de satisfacción diseñada se categorizó en siete grupos de preguntas: Alternativas de trabajos superiores, calidad del servicio, compromiso organizacional, comunicación, estructura del lugar de trabajo, relación con pares y SSOMA. En la empresa A se realizaron 73 encuestas en total: 18 operarios, total de trabajadores del nivel operativo en el rubro de baños portátiles y gestión de residuos sólidos; y 55 personas a nivel administrativo, siendo el total de personal administrativo. Por otro lado, en la empresa B, se realizó un total de 23 encuestas que comprende a todo personal del rubro de baños portátiles y gestión de residuos sólidos: 6 personas a nivel administrativo y 17 personas a nivel operativo.

Para complementar la validación de la encuesta de satisfacción, se procedió a evaluar la fiabilidad de la herramienta. Para ello, se realizó el análisis del Alfa de Cronbach, de acuerdo con los datos obtenidos se observa un número de 0,979 lo que muestra un excelente ajuste entre las preguntas hechas y las variables a evaluar. De esta manera, se muestra la consistencia del instrumento mediante: (1) la validación de expertos y (2) el Alfa de Cronbach.

Figura 2: Validación de las encuestas de satisfacción

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,979	,980	52

Luego de un primer análisis, se pasó a evaluar, mediante un análisis de componentes principales, en qué porcentaje las variables evaluadas explican la satisfacción de los

trabajadores. Si bien el porcentaje para la presente evaluación es 79,312%, un valor un poco bajo, es aceptable para la evaluación, debido a que el 75% es aceptable en un nivel educativo.

b. Calidad del servicio

La encuesta de calidad del servicio (ver Anexo D) busca medir la calidad objetiva; es decir, la calidad desde el punto de vista de la empresa que provee el servicio. Esto se debe a la limitación geográfica y temporal que se tuvo para contactarse con los clientes de los sujetos de estudio. En relación con el diseño del instrumento, este fue adaptado de la tesis “Propuesta de diseño e implementación del sistema de gestión de calidad con base en los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 a los procesos operativos de un centro de idiomas”. Conviene subrayar que la encuesta se adecuó según las sugerencias del profesor Oscar Taquia, experto en gestión de la calidad de la casa de estudios. Finalmente, se segmentó la encuesta en base a tres grupos objetivo: en primer lugar, jefes o supervisores porque hacen seguimiento a todo el proceso del servicio; es decir desde que se contacta al cliente hasta que se recogen las unidades; en segundo lugar, los ejecutivos de ventas, ya que ellos están en constante contacto con el cliente; en tercer lugar, los operarios porque son quienes brindan el servicio.

Asimismo, la siguiente tabla muestra la división de las preguntas de la encuesta de calidad del servicio que se utilizaron para evaluarlas; cabe señalar que cada sub grupo solo fue evaluado en el nivel que tenía representación:

Tabla 11: Grupos y Sub grupos evaluados en la encuesta de calidad aplicada

Grupo	Sub Grupo	
<p>Realización del servicio: Este grupo de afirmaciones permite observar la división de las organizaciones que prestan un servicio en una serie de procesos; cada uno de los cuales están interconectados y generan el cumplimiento de los objetivos de la organización. Para un entendimiento más detallado se procedió a dividir en sub grupos de análisis: (a) Planificación de la realización del servicio, (b) Procesos relacionados con el cliente y (c) Diseño y desarrollo del servicio.</p>	<p>Planificación de la realización del servicio</p>	<p>Este subgrupo proveerá información sobre la determinación tanto de los objetivos como de los requisitos de calidad para cumplir exitosamente los procesos del servicio.</p>
	<p>Procesos relacionados con el cliente</p>	<p>Este segundo subgrupo proporciona información sobre la existencia de los requerimientos explícitos de los clientes, tanto legales como reglamentarios; asimismo, evalúa si estos requerimientos se encuentran determinados. Además, provee información sobre la capacidad de la organización para responder a los requerimientos del cliente.</p>
	<p>Diseño y desarrollo del servicio</p>	<p>Este punto proporciona información sobre si existe un procedimiento de diseño, enfoque y desarrollo de servicios; así mismo brinda información sobre la delegación de responsabilidades y distribución de actividades.</p>
<p>Medición, análisis y mejoramiento Este segundo gran grupo muestra la existencia e importancia de los instrumentos de medida y obtención de datos de datos, respecto al funcionamiento, referentes a la calidad de cada servicio brindado por la organización.</p>	<p>Generalidades</p>	<p>Este primer subgrupo provee información sobre existencia del proceso de verificación de la conformidad de los requisitos del servicio.</p>
	<p>Seguimiento y medición</p>	<p>Este subgrupo provee información sobre las actividades de control y medición del servicio.</p>
	<p>Control de servicio</p>	<p>En este punto se evaluará si es que las organizaciones disponen de una determinada y adecuada gestión y dirección del servicio no conforme; ello con la finalidad de garantizar un correcto proceso de los reclamos para mantener la satisfacción el cliente y sobre todo la calidad del servicio brindado.</p>
	<p>Mejoramiento</p>	<p>Este punto permite conocer si se llevan a cabo acciones correctivas y preventivas.</p>

Adaptado de: Perales (2016)

En total se realizó diez (10) encuestas a los jefes de ventas y operaciones, diecisiete (17) al personal de ventas y treinta (30) a los operarios. Es decir, en la Empresa A se realizaron seis (6) encuestas de jefes de ventas y operaciones; catorce (14), al personal de ventas; y veintidós (22), al personal operativo. Por otro lado, en Empresa B se realizaron: a cuatro (4) encuestas a los jefes de ventas y operaciones; tres (3), personal de ventas; y ocho (8), a los operarios, de esta manera se consideró al total del personal que labora en el rubro de baños portátil, gestión de residuos sólidos y succión de ppozos sépticos.

Para complementar la validación de la encuesta de calidad del servicio, se procedió a evaluar la fiabilidad de la encuesta. Para ello, se realizó el análisis del Alfa de Cronbach, de acuerdo con

los datos obtenidos se obtuvo un número de 0,948 lo que muestra un excelente ajuste entre las preguntas hechas y las variables a evaluar. De esta manera, se muestra la consistencia del instrumento mediante: (1) la validación de expertos y (2) el Alfa de Cronbach.

Figura 3: Validación de las encuestas de satisfacción

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,948	34

3.3.3. Atlas.Ti (Software)

El análisis de la información cualitativa obtenida de las entrevistas se realizó mediante la herramienta computacional Atlas.Ti. Este permite segmentar, codificar y construir teoría. Asimismo, la herramienta permite al investigador codificar la información recolectada de acuerdo a las variables que este haya decidido utilizar. Uno de los principales beneficios del programa es que puede realizar conteos y visualizar las relaciones que el investigador desea demostrar mediante el esquema propuesto (Hernandez et al., 2010).

Para la presente investigación, se trabajó con la versión 7 del programa Atlas.ti, y fue utilizado de la siguiente manera: Primero, se organizó los datos e información obtenida de ambas empresas. Segundo, se realizaron las transcripciones de las entrevistas en una plantilla de Excel, con el fin de ordenarlas y facilitar el proceso de análisis de la información. Tercero, se codificó cada pregunta realizada, en el Excel, para cuando se suba el documento al Atlas.ti, se codifique automáticamente. Los códigos pertenecen a las subvariables de la investigación, cabe resaltar que cada una de ellas es el nombre abreviado de las preguntas realizadas. Cuarto, se subió el Excel que contenía las transcripciones de solo una empresa para así trabajar en una unidad hermenéutica (en adelante, UH) porque se podría agrupar mejor los documentos primarios y se evitaba confusión. Quinto, una vez creada la UH, para cada empresa, se pasó a verificar si cada cita estaba correctamente codificada y si estas calzaban con otra codificación. Sexto, se pasó a agrupar cada código a la familia que corresponde; la familia representa las variables principales de la investigación. Séptimo, se empezó a vincular las citas, códigos y familias; esto con el fin de entender las relaciones que tenían entre ellas. Finalmente, se diseñó diversas redes que muestra gráficamente las relaciones de las familias, códigos y citas encontradas. Cabe resaltar que en la empresa A se obtuvo 748 citas y 118 códigos; y, en la empresa B, se obtuvo 660 citas y 119 códigos; esta diferencia se da por la emergencia de variables nuevas y la no evidencia de otros en las empresas.

CAPITULO 4: ANÁLISIS

En el presente acápite se presenta el análisis de la información cualitativa recolectada de los sujetos de estudio. Para ello, el presente capítulo presenta la siguiente estructura: (1) descripción de variables a estudiar, (2) análisis de las relaciones entre variables y (3) principales hallazgos.

1.Descripción de las variables a estudiar:

A partir de las entrevistas realizadas en el trabajo de campo, se pretende describir la información recolectada considerando las variables del marco teórico.

1.1. Innovación e Innovación Organizacional

Para empezar con la descripción de los hallazgos se pretendió conocer qué era lo que entendían los entrevistados por “innovación”. Por ello, se realizó un cuadro que muestra el nivel de ocurrencia de las palabras claves obtenidas de los comentarios recolectados.

Por un lado, como se puede apreciar en la siguiente Tabla 12, en la Empresa A se encontró que la mayoría de entrevistados relacionó el concepto de “innovación” con “mejorar” (6), seguido de “crear” (5) y generar un “cambio” (4). El comentario más completo que se obtuvo fue el de la Gerente Comercial, quien comentó: “[innovación es] hacer cosas nuevas, diferentes, aprovechar oportunidades de cambio [y] mejora que se puedan dar[se] dentro de la empresa como en sus procesos” (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

Tabla 12: Definición de innovación para la empresa A

Nº	Definición	Nivel de Ocurrencia
1	Mejorar	6
2	Crear	5
3	Cambio	4
4	Buscar la diferenciación de la competencia	3
5	Eficiencia	2
6	Diferente	2
7	Tecnología	2
8	Implementar nuevas estrategias	1
9	Usar nuevas cosas	1
10	Creatividad	1
11	Reingeniería	1

Por otro lado, como se puede observar en la siguiente Tabla 13, en la empresa B se observó que la mayoría de entrevistados relacionó el concepto de “innovación” con generar “nuevas ideas” (4), “crear” nuevas cosas (3), “mejorar” constantemente (3) y con el objetivo de “diferenciarse

de la competencia” (3), el comentario más completo que se obtuvo fue el del Administrador quien mencionó:

“[Innovación] tiene que ver [con el] cambio constante [...], vaya existiendo nuevas cosas, poner en práctica nuevas estrategias. [...] Hay que innovar diariamente [y] ver mejoras para que la empresa avance y no se quede estancada” (comunicación personal, 29 de noviembre, 2017).

Tabla 13. Definición de innovación para la empresa B

Nº	Definición	Nivel de Ocurrencia
1	Nuevas ideas	4
2	Crear	3
3	Mejorando	3
4	Diferenciarse de la competencia	3
5	Para dar un valor agregado	2
6	Cambio	2
7	Tecnología	1

Asimismo, otra variable relacionada a la innovación es el nivel de toma de riesgos. Por un lado, según la mayoría de entrevistados en la empresa A, el dueño tiene un carácter preferente a la toma riesgos, por ejemplo, hace inversiones en nuevas adquisiciones de maquinaria o de incursión en un nuevos proyectos o rubros de negocio. Por otro lado, en el caso de la empresa B, la mayoría de entrevistados señaló que no se toman muchos riesgos, sino que prefieren hacer evaluaciones financieras previas antes de invertir; así lo señaló la líder de desarrollo de negocios: “No nos arriesgamos mucho, quizá sea un tema de evaluación primero, y a veces hay cosas que demoran.[...] A veces tienen buenos resultados, a veces no, pero es parte también de invertir y ver si es que va a funcionar” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2017).

Como se puede observar, en ambos casos se encontró que las empresas asociaban el término innovación a la creación, a generar un cambio y a la tecnología. Dichos términos nos permiten comprender el cómo y por qué algunas acciones implementadas lo consideran o no acciones de innovación.

Para fines de la investigación, las acciones implementadas que fueron extraídas de las entrevistas se categorizaron en: (1) acciones implementadas por la empresa⁴, (2) cambios organizacionales implementados⁵ e (3) innovaciones organizacionales en los tres ejes. Respecto

⁴ Para profundizar en la categoría (ver Anexo F)

⁵ Para profundizar en la categoría revisar (ver Anexo G)

al último, en las siguientes líneas se presentan cada una de las acciones que se consideran innovaciones organizacionales según eje de acción⁶.

1.1.1. Prácticas empresariales

Uno de los ejes de innovación organizacional es la práctica empresarial, la cual ha sido dividida en diversas variables⁷ (ver Anexo E). Se encontraron 13 acciones implementadas, en ambas empresas, que podrían calzar en el eje, sólo 10 de estas pueden considerarse como innovaciones organizacionales en el eje de prácticas empresariales.

a. Reestructuración del área comercial

Esta acción se considera una innovación organizacional debido a que la implementación de la misma se ha realizado durante los últimos 3 años, a su vez, ello ha permitido mejorar la estructura formal y las maneras de organizarse. Como resultado de esta acción implementada, se da un mejor seguimiento y control de las actividades; además, esto ha permitido generar incentivos basados en resultados. Así lo comentó la gerente comercial de la Empresa A:

La estructura comercial ha cambiado. Al comienzo solo había asesores comerciales y no había una jefatura. [El área comercial estaba conformada] directamente por el dueño y eran 2 o 3 asesores, que le reportábamos directamente al dueño, entonces no había una cabeza en ese equipo. Con el tiempo [...], ya teníamos una jefatura con los asesores [...]. Han pasado los años, y ya ahora se tiene un gerente comercial (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

b. Implementación del área de post-venta

Esta acción es considerada como una innovación organizacional debido a que es nueva dentro de la Empresa A, va acorde a la estrategia de brindar un servicio de calidad y ha generado una nueva forma de organizar los procesos. Esta acción se implementó a inicios del 2017, en el rubro específico de baños portátiles, y tiene como principal finalidad obtener el feedback de los clientes a través de la encuesta (gerente general, comunicación personal, 15 de noviembre, 2017). Además, otro proceso resultado de esta acción es la generación de un reporte que se envía al cliente luego de una incidencia no resuelta, puesto que en primera instancia se espera resolver la incidencia en el área de operaciones (asistente comercial, comunicación personal, 25 de noviembre, 2017).

⁶ Para profundizar en la justificación de por qué se consideran o no innovación organizacional revisar (ver Anexo H)

⁷ Las variables se encuentran en la matriz de operacionalización de la investigación

c. Implementación de un sistema de viáticos

Esta acción implementada en la Empresa A se considera una innovación organizacional puesto que es una acción que se ha implementado hace menos de tres años, lo que ha permitido reducir los trámites engorrosos y generó nuevos procesos para realizar el trabajo. Así lo señaló la gerente de logística:

[Antes] le asignamos un presupuesto para viáticos y hospedaje. Cuando retornaba el conductor teníamos que hacerle su liquidación; nosotros ingresamos cada factura al sistema. [Esto] nos generaba una carga administrativa gigante, hicimos un trato con Plaza Veja y le asignamos un monto determinado por concepto de viáticos y, ahora, tenemos una factura al mes y [ahora] solo [se] hace con un registro. Esto para innovar, en cosas puntuales; optimizar los tiempos en el área (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

d. Actualización del software SEVEN

Esta acción en la empresa A, se considera innovación organizacional pese a que el sistema ya existía hace más de 3 años, pero la actualización ha permitido integrar el proceso desde el ingreso del pedido hasta la realización del servicio. El software SEVEN, es un sistema in-house, que permitía al área comercial y operaciones ingresar los documentos de cada procedimiento; sin embargo, hasta hace tres años, ambas áreas no se encontraban interconectadas. Gracias a la actualización, ambas áreas, pueden visualizar al mismo tiempo la documentación y programación de cada venta, lo que facilita el acceso a la información. Asimismo, se cambió y eliminaron algunos procesos para minimizar la duplicidad de tareas, así lo mencionó una Asistente Comercial (comunicación personal, 17 de noviembre, 2017).

e. Implementación de reuniones en el área Comercial y Operaciones

La acción implementada en la Empresa A se considera una innovación organizacional debido a que desde hace 3 años, desde la restructuración del área comercial, el dueño viene incentivando estas reuniones con los nuevos mandos con el fin de mejorar el servicio y generar lecciones aprendidas, así lo menciono:

Trato de hacer reuniones una vez por semana y [que] los gerentes se reúnan una vez por semana, se toca todos los problemas que puedan tener. Nos hemos reunido para ver los problemas que se tuvo como de RRHH, operaciones, ventas. Pero normalmente, las reuniones tienen el objetivo de mejorar el servicio y como se dio la solución, y que mejora se hizo. Se hace el acta de reunión, quien es responsable, se lee el acta y [se] ve si se solucionó o no el problema (comunicación personal, 8 de enero, 2018).

Por otra parte, del área comercial, se realizan reuniones con el personal de ventas una y dos veces a la semana para transmitir información, aprendizaje, etc. Como la gerente comercial lo mencionó “las reuniones con operaciones se hace una vez a la semana y con el equipo dos veces, los lunes y jueves. Esto no se hacía hace tres años” (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

Asimismo, la implementación de las reuniones del área comercial y el área post-venta han favorecido la promoción y distribución del conocimiento a nivel intra-organizacional ya que muchas de las reuniones involucran a más de un área. Además, dado los temas tocados en las reuniones se ha podido disminuir el número de quejas, aumentar el compromiso de los trabajadores y mejorar las relaciones con sus clientes; así lo mencionó la supervisora de post-venta:

Nos ha ayudado bastante [...] porque nuestras quejas han bajado más del 50% [operaciones] antes no llevaban un buen control o una buena programación, pero en base a que tu indicas cual es el problema, ellos ya buscan como poder solucionarlo, entonces tratan de programarse. O sí saben que hoy no van a ir y el cliente no se entera, o no voy a hacer el servicio porque la movilidad se malogró [...] entonces le comunico al cliente y le digo “estimado no se va a poder hacer el servicio por esto”, entonces al cliente [...] ya le has avisado antes de esa forma (comunicación personal, 20 de noviembre, 2017).

Estas reuniones también se han implementado a nivel del área de operaciones ya que se realizan charlas diarias con el personal sobre la importancia del uso de los EPP's⁸, trato al cliente, recordatorios de actividades, e indicaciones de manejo y cuidado de los equipos y maquinarias. Asimismo, sirven para dar solución a los problemas que surgen dentro de esa área (supervisor de operaciones, comunicación personal, 22 de noviembre, 2017).

f. Proceso de compra de maquinaria de Holanda

Esta acción se considera una innovación porque genero la creación de nuevos procesos para realizar los tratos comerciales con países europeos, y requirió un nivel de riesgos puesto que fue la primera vez que se realizó. Este hecho se viene dando desde los primeros meses del 2017 y fue resultado de la búsqueda de mejoras en el servicio brindado, ello se debía a que existían constantes problemas con las cisternas peruanas (gerente de logística, comunicación personal,

⁸ Equipos de protección personal

15 de noviembre, 2017). Cabe resaltar que este fue la primera vez que la empresa busco al proveedor (gerente comercial, 15 de noviembre, 2017).

g. Comunicación vía WhatsApp

Se observó que en eje relaciones con agentes externos, específicamente en relaciones con colaboradores, en la empresa A se innovo con el uso de la aplicación WhatsApp, como parte de las herramientas de comunicación organizacional. Dicha acción se implementó en la empresa hace menos de 3 años y ha permitido el intercambio de conocimiento, por lo que se considera una innovación organizacional. Con el uso del aplicativo se facilita el acceso de la información y posibilita el control de la realización del servicio (supervisor de operaciones, comunicación personal, 22 de noviembre, 2017). Este intercambio de información se da de manera constante, horizontal y vertical; sin embargo, en caso de requerir información entre áreas se espera seguir la cadena de mando existente.

Esta misma acción se implementó en la empresa B, lo que ha permitido una mayor fluidez de la información y promoción del conocimiento. Esta acción se dio hace 2 años, cuando la empresa implementó por primera vez el uso de la aplicación; así lo señaló un operario: “la jefa de operaciones fue quien creó el grupo [...] por ese medio cualquier persona puede hacer consultas directas” (comunicación personal, 28 de noviembre, 2017). Asimismo, esto posibilitó la comunicación más fluida respecto a incomodidades o percances que puedan tener los operarios en el desarrollo de sus actividades (jefe de operaciones, comunicación personal, 18 de noviembre, 2017).

Como se puede observar en ambos sujetos de estudio, la innovación organizacional con el uso de WhatsApp ha permitido mejorar el flujo de información; además de que facilita la supervisión de los servicios que realizan. En ambos casos, esta aplicación se maneja por áreas.

h. Correos: Práctica para mejorar el aprendizaje y la distribución del conocimiento

Esta acción implementada, por la Empresa B, se considera que es una innovación organizacional debido a que se inició a principios del 2017. Ello se explica a que por esas fechas, la hija de la dueña tomó el puesto de líder de desarrollo de negocios, y una de las acciones implementadas que todas las semanas se envía correos a todas las áreas “con los informes y nuevas metodologías que se puedan dar en la empresa [como] temas de mejora y nuevos [temas] en lo que es medio ambiente [...]. En lo que es tema de información para las diversas áreas” (administrador, comunicación personal, 29 de noviembre, 2017), y se resaltó que

la líder de desarrollo de negocios acepta la opinión de todos los colaboradores dentro de la empresa.

i. Capacitación

Esta acción es considerada una innovación organizacional ya que forma parte del Programa de Capacitación que se viene implementando, dentro de la Empresa B, desde hace 3 años. De esta manera se van actualizando los procesos e informando sobre los cambios dados, lo que explica que se encuentre en este eje.

Por el giro del negocio, la empresa B capacita al personal constantemente para que pueda realizar su trabajo; así como se mostró en el comentario de la líder de desarrollo de negocios:

Al personal se les exige que se capaciten para el tipo de trabajo que van a hacer; [...] la competencia te lo exige, entonces, [...] tienes que estar actualizando, las normas cambian, [...] hay cosas nuevas que hay que aprender y tenemos que estar siempre capacitándonos y se le exige al personal [si vas] a ofrecer un servicio o tienes una supervisión y te hablan, entonces, si tu no estas capacitado simplemente el supervisor de la obra o del servicio, [...] te dicen “que no estas capacitado y no me entregas hasta que me traigas una persona capacitada”. Entonces, nosotros tenemos que estar despiertos y saber responder al cliente, y demostrar que realmente sabemos; [además], es un plus que siempre damos al cliente (comunicación personal, 7 de noviembre, 2017).

En esta misma línea, la jefa de ventas señaló que es necesario que todo el personal, especialmente operarios y vendedores, esté informado de lo que abarca el tratamiento de residuos; por ello, la empresa B cuenta con “una persona que capacita a toda la empresa [...] porque siempre hay cosas [que aprender], leyes nuevas y ella está en constante capacitación en el [manejo de residuos] para que poder capacitar al personal” (Jefa de ventas, comunicación personal, 18 de noviembre, 2017).

Asimismo, otro tema de las capacitaciones es respecto a “Salud y Seguridad Ocupacional”, como señaló la líder de desarrollo de negocios:

Tenemos charlas diarias de cinco minutos todas las mañanas, antes de que la gente salga a operaciones, [...] y una charla general que dura media hora [donde] tocamos temas de medio ambiente, seguridad, las nuevas normas del llenado de APS⁹, [depende del] giro

⁹ Atención Primaria de Salud

que están designado a cada trabajador [...] cada uno de ellos tienen sus estándares y nos exigen también estándares que cumplir (comunicación personal, 7 de noviembre, 2017).

j. Sistema CICIA para programaciones

Esta acción se considera una innovación organizacional puesto que ha permitido que se desarrollen nuevos procesos, siendo estos más rápidos y automáticos. Además, este ha sido implementado en los últimos 3 años.

La empresa B cuenta, hace menos de 3 años, con un software creado exclusivamente para la empresa en base a sus necesidades. Más aún, la líder de desarrollo de negocio indicó: “Manejamos un software que hace que nos vinculemos una con otra área, entonces ya todo está entrelazado [...] todo está computarizado y al momento que se hace un pedido, llega a la persona de operaciones o logística [...]” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2017).

Igualmente, la jefa de operaciones considera que:

Por medio del sistema estamos al tanto de todo lo que se realiza dentro de la empresa [...] Se ha ido mejorando, antes las programaciones [de las salidas de los camiones] se hacían por un tipo de tabla en Excel, entonces se ha ido innovado en un sistema, que se llama el sistema CICIA [...] es más rápido (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017).

1.1.2. Estructura del lugar de trabajo

Otro eje de la innovación organizacional es el de estructura del lugar de trabajo, el cual ha sido dividido en diversas variables¹⁰ (ver Anexo I). Solo se pudo encontrar una (1) innovación organizacional en el presente eje¹¹. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

a. Implementación de los administradores de cuenta (Backoffice)

Esta acción se considera como una innovación puesto que es un nuevo modelo organizativo, y calza en el eje porque permitió distribuir las responsabilidades y permite tener mayor libertad de acción a los asesores de ventas.

A inicios del 2017, en la Empresa A, se implementó el puesto de administradores de cuenta (backoffice), quienes son los que se encargan de los trámites administrativos del proceso de

¹⁰ Las variables se encuentran en la matriz de consistencia de la investigación

¹¹ Para profundizar en la justificación de por qué se consideran o no innovación organizacional revisar (ver Anexo H)

venta; de esta manera, se busca que los asesores de ventas se enfoquen en vender. Así lo comentó la gerente comercial: “los asesores comerciales tienen administradores de cuenta que son los que [...] tiene que hacer la parte documentaria como ver el ingreso de pedidos al sistema, [que] el cliente mande la orden, se facture, le llegue la documentación al cliente [...] Y el vendedor tiene que seguir trayéndonos nuevos negocios, o hac[er] que su cartera crezca” (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017). Cabe señalar que, según considera la gerente comercial, esta ha sido una innovación en el rubro ya que las demás empresas no lo organizan de esa forma y que esto ha traído buenos resultados (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

1.1.3. Relación con agentes externos

Finalmente, el eje de relaciones con agentes externos dentro de innovación organizacional ha sido dividido en diversas variables¹² (ver Anexo J). En el presente eje sólo se pudo encontrar dos (2) innovaciones organizacionales. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

a. Nueva administración con enfoque en los colaboradores

En el caso de la empresa B, las relaciones con los colaboradores han mostrado acciones de innovación resultado del cambio de administrador. La nueva administración lleva dos años, y ha impulsado acciones que repercuten en la forma como se relaciona la organización con sus colaboradores, entre ellas destacan: (1) el respeto por el cliente de cada vendedora (líder de desarrollo de negocios, comunicación personal, 7 de noviembre, 2017); (2) rotación del personal operativo dentro de las distintas áreas del rubro y cambio de rutas (operario, comunicación personal, 28 de noviembre, 2017); (3) planificación de rutas que permitan evitar horas pico, (4) intercambio de rutas cada cierto tiempo (jefa de operaciones, comunicación personal, 7 de noviembre, 2017) y (5) compensación por horas extras (administrador, comunicación personal, 29 de noviembre, 2017).

Los resultado de las estrategias se observan en el compromiso que viene percibiendo, así lo comentó la líder de desarrollo de negocios: “Pienso que es mucho el compromiso que tiene el trabajador con la organización. No creo que siempre ha sido así. [...] el administrador inspira bastante confianza porque es una persona muy llevadera y de buen carácter, entonces, eso te deja trabajar” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2017).

¹² Las variables se encuentran en la matriz de consistencia de la investigación

b. Nuevas formas de relacionamiento con los clientes

Por otro lado, en la Empresa B se pudo identificar que existe una innovación organizacional con respecto a sus clientes, ya que se ha implementado una estrategia Push para la obtención del cliente, es decir, que las vendedoras buscan al cliente. Así lo señaló la jefa de ventas: “Las vendedoras visitan a los clientes personalmente o se reúnen [hoy] hay que estar ahí; incluso, cuando hay un evento tiene que estar la vendedora presente para decirle: “mire yo soy la vendedora, yo estoy acá, ¿está bien todo?” (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017) .

Asimismo, cada vendedora ha empezado a salir, junto con los de operaciones, a repartir cartas de presentación en lugares donde hay obras, ya que los operarios mapean estas obras nuevas. En palabras del administrador: “Ahora lo que estamos haciendo es, que cada vendedora, una vez a la semana vaya a buscar clientes. Tenemos una camioneta que sale con la vendedora y el chofer, y recorren las diferentes empresas o lugares de eventos para captar nuevos clientes” (comunicación personal, 29 de noviembre, 2017).

Además, el administrador señaló: “Lo que estamos haciendo ahora por el tema de que ya viene el verano, es que las vendedoras salgan a volantear o a entregar trípticos a las casa o empresas que estén por el sur por el tema de playa” (comunicación personal, 29 de noviembre, 2017).

Como se puede observar, la innovación a nivel de relacionamiento con los clientes está relacionada con la manera de llegar a ellos, sin embargo, sola la Empresa B ha presentado innovaciones en este eje, y ello está relacionado también a la nueva administración entrante.

1.2. Empresas Familiares

En este apartado, se describe las variables de empresas familiares que han sido investigados¹³.

1.2.1. Influencia del dueño

En el caso de la Empresa A, el dueño no cuenta con un puesto establecido dentro de la organización, pero influye constantemente en las decisiones que se van a tomar. Por ejemplo, si se quiere implementar o mejorar alguna actividad para dar un buen servicio, el dueño es quien toma la decisión final, así lo indicó una asesora de ventas (comunicación personal, 25 de noviembre, 2017).

Asimismo, se señala que el dueño visita constantemente la planta de operaciones, ubicada en Villa El Salvador, y verifica el avance de las rutinas, así lo señaló el gerente general: “[el dueño]

¹³ Revisar variables de empresas familiares (ver Anexo K)

es una persona que siempre está metida en todo, desde abajo hasta arriba. Siempre está visitando todos los locales” (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

En el caso de la empresa B, la organización tiene diversos giros de negocio y en cada uno de ellos se cuenta con un administrador. La dueña tiene la función de supervisar y tomar decisiones relevantes que no puedan ser resueltas al nivel administrativo o que requieran que una inversión importante. Así lo mencionaron: “El tema de inversión, por ejemplo, queremos comprar un camión algo así, se evalúan los costos, se le presenta una corrida financiera a la dueña y ella es la que autoriza la compra del camión” (líder de desarrollo de negocios, comunicación personal, 7 de noviembre, 2017), “Quienes terminan tomando la decisión son del jefe de operaciones y administrador, cuando ellos ya no pueden manejarlo, cualquier cosa llaman acá con la dueña, pero básicamente ellos son los jefes: jefe de operaciones y administrador” (asesora de ventas, comunicación personal, 27 de noviembre, 2017).

Como se puede apreciar existe una clara línea de autoridad dentro de la empresa B, las personas que participaron en las entrevistas identificaron que las decisiones son tomadas en conjunto y las cabezas del grupo son: la jefe de operaciones y el administrador. Para la toma de decisiones de temas de inversión se identificó que se realiza una corrida financiera y se presenta la misma a la dueña, quien es la persona que finalmente tomará la decisión.

a. Roles simultáneos

En el caso de la Empresa A, la mayoría de los entrevistados señalaron que las responsabilidades no se han visto afectados por los roles simultáneos que algunas personas pueden tener¹⁴. Cabe destacar que la relación padre-hijos, exige que ellos tengan mayores responsabilidades porque dependen económicamente de la prosperidad de la empresa; aunque en algunas ocasiones, puedan tener flexibilidad en relación al horario de trabajo (asistente de gerencia, comunicación personal, 26 de diciembre, 2017). Asimismo, la esposa del dueño, y asesora comercial, trabaja desde casa y considera como jefes solo al gerente general y al dueño. Además, no se le hacen los descuentos correspondientes si el cliente no paga o no se llega a la cuota (comunicación personal, 25 de noviembre, 2017). Lo que se contrapone con a lo comentado por la mayoría de entrevistados. Pese ello, esta variable no se ve muy afectada debido a que el crecimiento ha requerido la contratación de personal afín al perfil de los puestos de trabajo, y no por un tema

¹⁴ Ello debido a que solo 5 personas forman parte de la familia: dos (2) hijos (uno de ellos ocupa el cargo de asistente de operaciones y, el otro, es asistente de gerencia), la esposa del dueño (ocupa el cargo de asesora comercial), sobrino de la esposa (asistente de la esposa del dueño) y su cuñada (también es asesora comercial).

familiar sino por requisitos del puesto (gerente comercial, comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

Por otra parte, en la Empresa B, se observó que existe una división clara entre la familia y las tareas, así lo mencionó la líder de desarrollo de negocios: “No [existen problemas de roles], porque supongo que se define desde el inicio [...] acá un trabajador y acá el nivel familiar no cuenta [eso] también genera incomodidad en los trabajadores, tú tienes que poner eso [claro] desde un inicio” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2017). Asimismo, esta característica propia de la organización ha hecho que tanto el desempeño de empleados, que tengan o no vínculo familiar, muestren los mismos niveles de desempeño. Uno de los principales factores para ello es que hecho de que no exista un gran porcentaje de fuerza laboral con lazo familiar¹⁵.

b. Sucesión

Para el caso de la Empresa A, los entrevistados señalaron que no se cuenta con un plan de sucesión ni ha sido un tema conversado, pero consideran que el sucesor podría ser uno de sus hijos, ya que dos de ellos laboran dentro de la empresa A. Asimismo, el gerente general indicó que el dueño ha mencionado que espera que su hijo mayor sea su sucesor, pero no está definido aún (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017). De acuerdo a lo conversado por el dueño, él tiene en mente dejar cada uno de los rubros a cada hijo; para ello, actualmente, viene preparando a cada uno de ellos, salvo al menor que aún tiene cuatro años (comunicación personal, 8 de enero, 2018).

En términos generales, en la Empresa B, los entrevistados no perciben un plan de sucesión claro. Inclusive en la entrevista directa con la dueña se mencionó que tenía en mente una sucesión de sus empresas: “No lo había pensado, pero puede ser” (comunicación personal, 17 de noviembre, 2017). Solo la líder de desarrollo de negocios menciona que la dueña tenía pensado realizarlo pero que no se había mencionado cuándo: “[...] tengo entendido que si lo iba a hacer [plan de sucesión], gerencia más que nada, pero es cosa de ella” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2017). Es necesario resaltar que la falta de intervención de la familia de la dueña se da por las diferentes profesiones que tienen cada uno de ellos (asesora de ventas, comunicación personal, 27 de noviembre, 2017).

Como se puede apreciar en ambas empresas no existe una planificación escrita de la sucesión, ni una clara definición de que hijos se encargarán de gerenciar las empresas; sin embargo, en

¹⁵ El personal con lazos familiares, dentro del rubro de baños portátiles y gestión de residuos sólidos son: hija de la dueña (líder de desarrollo de negocios), sobrina de tercer grado (jefa de operaciones) y sobrino (operario).

ambas por lo menos uno de los miembros de la familia participa en las actividades de la empresa.

c. Altruismo o Nepotismo

En la empresa A, algunas veces ha sucedido que algún familiar, al sentirse respaldado por su relación con el dueño, tomó atribuciones que afectó el cumplimiento de su trabajo, como señaló la asistente de recursos humanos: “He tenido personas a mi cargo que han sido familiares, directos del dueño. Pero, como que a veces querían hacer lo que ellos querían [...] se sienten muy seguros por tener algún lazo o recomendación del mismo dueño (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017).

Adicionalmente, sobre el nepotismo, muchos señalan que cuando son los jefes inmediatos de algún familiar del dueño, el trato es diferente; por ello, como se señaló en la entrevista con el gerente general:

Lo que hacemos es hablar con [el dueño] y él nos da su confianza para no caer en favoritismo, ni caprichos. [una asistente comercial es la madre de los hijos del dueño], ellas tienen un respeto por antigüedad, somos más tolerantes. Todos los asesores quieren que los midan por igual [pero] lo aceptan de manera cómoda, pero pasa (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

No obstante, estos casos ocurrían con mayor frecuencia, hace más o menos cinco o seis años atrás, cuando la empresa era más pequeña, así lo señaló el jefe de operaciones (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017). Por otro lado, señalan que el dueño toma las decisiones conjuntamente con el gerente general y los otros gerentes, es decir, que no interviene la familia.

Por parte de la Empresa B, se pudo observar que el personal no percibe nepotismo o altruismo dentro de la organización; por ejemplo, el administrador, máximo puesto en el rubro, no mantiene una relación familiar con la dueña. Adicionalmente, se observó que el personal siente que el trato es igual, sean o no parte de la familia. Eso también se ve explicado debido a que en la organización no se encuentra un porcentaje alto de fuerza laboral con parentesco familiar: “No, porque siento que a todos nos tratan igual, [...] No veo que hay preferencias para nadie. En realidad, hay una sola persona trabajando acá que es pariente” (jefa de ventas, comunicación personal, 18 de noviembre, 2017)

Finalmente, es necesario recordar que las decisiones se toman en conjunto entre el administrador y la jefa de operaciones. La función de la dueña en el rubro es básicamente

control y seguimiento del rendimiento de su inversión; sin embargo, cuando se requiere de inversiones fuertes se realiza el procedimiento de corridas financieras, se evalúa el tiempo de recuperación de la inversión y es ella quien finalmente decide si se realiza la inversión.

d. Relación con Competidores familiares

De las entrevistas se evidenció una polarización en la empresa A. Por una parte, habían aquellos que señalaban que no había ningún contacto con los competidores que forman parte de la misma familia del dueño y, por otro lado, personal de puestos medios y bajos que señalaban la constante comunicación que existen con los competidores familiares, como se evidencio: “sí, tenemos comunicación en ese aspecto. Por [...] ejemplo, ahora último hemos tenido [un contrato con] el Ministerio de Vivienda, en Piura, nos han dado la facilidad de alquilar los baños para poder completar la atención y sí, sí hay comunicación, apoyo” (jefe de operaciones, comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

En la misma línea, un supervisor de operaciones señaló que la relación con los competidores familiares: “es muy buena, al menos nosotros tenemos cinco competidores familiares están: Cosersa, Diamire, 5 Jotas, Saniemko y Jorkat; la familia esta para apoyar y nos llevamos muy bien” (comunicación personal, 22 de noviembre, 2017). Asimismo, señalan que la relación con este actor es muy cercana, ya que es constante la comunicación que se tiene con ellos. Adicionalmente, la empresa tiene una estrecha relación con la empresa B.

Por otro lado, la empresa B, desde hace varios años se tiene una relación comercial con la empresa A, donde se tiene relación familiar con el dueño. Debido a que la dueña considera que no debe haber una relación directa con el dueño de la empresa A, cree que es mejor que la relación comercial sea a través del personal de ventas, en sus propias palabras: “lo hacen los vendedores, el vendedor se comunica con sus otros vendedores y es, en general, comercial al 100%. En realidad, es una comunicación entre vendedores” (comunicación personal, 17 de noviembre, 2017).

Sin embargo, por el lado de la jefa de operaciones, con quien el dueño de la empresa A también tiene una relación familiar mencionó: “la dueña si habla de tema de trabajo, pero en el caso mío evito dar mucha información de la empresa. A excepto de que me digan “alquílame baños”, o “ayúdame apoyándome con un servicio”, eso sí de trabajo. Pero es poco fluido” (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017). Asimismo, muchos consideran que ha habido un cambio en la comunicación con ellos, ahora se tiene como una asociación, como lo señaló la jefa de operaciones: “Ahora, tratamos de que, si tenemos que ver con alguna competencia con que

asociarnos, o tener que apoyarnos tendría que ser en el ámbito familiar. No tendría por qué recurrir con la competencia más lejana. El mejor vínculo es la familia” (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017).

1.3. Satisfacción Laboral

En el caso de ambas empresas se realizaron entrevistas a profundidad, sobre satisfacción laboral, en los siguientes niveles: alta dirección - AD, mandos medios - S, ejecutivos de ventas - EV y operarios - O. La cantidad de personas entrevistadas se consideraron tomando en cuenta la cantidad de personal existente en cada una de las organizaciones a evaluar.

A continuación, se presentan algunos de los comentarios recurrentes que se pudieron recopilar, en la empresa A, sobre qué tan satisfechos se sienten con la organización y qué factores son los que influyen para que se sientan así:

Tabla 14: Palabras mencionadas para explicar la satisfacción que sienten dentro de la organización – empresa A

		EMPRESA A				TOTAL
		AD	S	EV	O	
Satisfecho	Resultados	1	1		1	3
	Significa mucho	1				1
	Por lo que te brinda	1				1
	Confianza para tomar decisiones	2				2
	Respaldo de gerencia	1				1
	Gratificante	1				1
	Oportunidad que te brinda / desarrollo		1	1		2
	Me gusta lo que hago		1		1	2
	Necesidad de trabajar		1		1	2
	Reconocimiento			1		1
Insatisfecho	Necesito personal		1			1
	No puedo demostrar mi trabajo		1			1
	Incumplimiento de beneficios		1			1
	No se puede aprender más		1			1
	Antes había gente muy tóxica		1			1
Total de entrevistados		2	4	2	2	

Como se observa en la tabla anterior, en la empresa A el principal factor que se menciona es la obtención de resultados, cabe señalar que este comentario se repite en tres de los cuatro niveles de análisis. Adicionalmente, se puede observar que existen otros factores repetitivos como, por ejemplo: confianza para poder tomar decisiones, las oportunidades de crecimiento que ofrece la empresa, las labores que realiza le gustan y necesidad de trabajar.

Por otro lado, en la empresa B se obtuvieron los siguientes resultados respecto a que tan satisfechos se encuentran con la organización y que factores influyen en su decisión:

Tabla 15: Palabras mencionadas para explicar la satisfacción que sienten dentro de la organización en empresa B

		EMPRESA B				TOTAL
		AD	S	EV	O	
Satisfecho	Confianza para absolver dudas			1		1
	Respaldo de gerencia		4			4
	Oportunidad que te brinda / desarrollo			2		2
	Me gusta lo que hago			2		2
	Me hace sentir bien			1		1
	Facilidades		1			1
	Trato dentro de la empresa		2	1	2	5
	Antigüedad en la empresa		2			2
	Prestigio de la empresa				1	1
	Por relación con clientes		1	1		2
Rubro de la empresa			1		1	
Insatisfecho	Falta de implementos			1		1
Total de entrevistados		0	3	3	1	

De la tabla anterior, en la empresa B, se observa que el personal de alta dirección entrevistado no contestó la pregunta respecto a qué tan satisfecho se encuentran dentro de la organización. En términos generales se puede observar que los entrevistados se encuentran satisfechos con la organización, salvo por el hecho de que en algunas ocasiones no se puede cumplir con los requerimientos por la falta de implementos. Respecto a la satisfacción existente de la organización, se observa una tendencia a considerar el buen trato dentro de la organización, tanto de parte de los jefes como de los compañeros, como el factor más importante para sentirse satisfechos dentro de la organización. Por otro lado, otro factor importante es el respaldo que se siente por parte de la gerencia, en los comentarios se mencionaron que era importante puesto que sentían que sus gerentes/jefes los apoyaban y estaban con ellos. Otros factores repetidos como aquellos que impactan en la satisfacción son: las oportunidades de desarrollo que brindan, les gusta saber lo que hacen y antigüedad en la empresa. Adicionalmente, se observa una variable externa a la organización que genera satisfacción en los empleados de la organización, esta es: la relación que se genera con los clientes.

Otro punto importante para poder analizar cómo y por qué se mantienen los niveles de satisfacción laboral en las empresas estudiadas es poder observar de qué manera se incentiva. A continuación, se presenta una recopilación de los incentivos que se utilizan en cada una de las empresas.

Tabla 16: Estrategias de motivación empleadas en empresa A

	EMPRESA A		TOTAL
	AD	S	
Actividades de confraternidad		2	2
Beneficios de ley		2	2
Bonos		1	1
Buen trato		1	1
Capacitaciones		3	3
Cumpleaños		1	1
Facilidades para estudiar	1		1
Homenaje de días festivos		1	1
Implementos para cumplir el trabajo		1	1
Pago puntual	1	5	6
Tiempo personal	1		1
Total de entrevistados	1	6	

De la tabla anterior, se observó que en la empresa A, la principal estrategia que considera que se debe cumplir para mantener los niveles de satisfacción alto es el pago puntual, y este concepto aparece en el número total de los entrevistados. La siguiente estrategia que consideran relevante es la de las capacitaciones constantes que reciben dentro de la organización, estas son principalmente de seguridad y salud ocupacional, lo que se explica por el giro del negocio. En tercer lugar, se tiene como criterios importantes para mantener los niveles de satisfacción las actividades de confraternidad y cumplir con los beneficios de ley.

Cabe señalar que, durante las entrevistas, una de las personas a nivel de mando medio, menciona que actualmente no se viene implementando estrategias de innovación porque consideraba que para ello se requería un presupuesto que actualmente los superiores no consideraban necesarios. Además, mencionaba que los operarios no solo buscaban un reconocimiento, sino que esto tal vez se debía reflejar en una recompensa económica.

Respecto a la insatisfacción que sienten los trabajadores se observó que esta se da a nivel de mandos medios y supervisores. No existe una tendencia clara sobre los factores que explican este hecho; sin embargo, se mencionan factores como la necesidad de más personal, incumplimiento de beneficios, que no se puede demostrar la capacidad por sobrecarga de trabajo, y existe un límite de conocimiento. Asimismo, se mencionó que el ambiente laboral ha mejorado, puesto que antes trabajaban gente muy tóxica en la organización.

Tabla 17: Estrategias de motivación empleadas en empresa B

	EMPRESA A		TOTAL
	AD	S	
Actividades de confraternidad	1	2	3
Comunicación directa con alta dirección	1		1
Cumpleaños	1		1
Interés de la alta dirección	2		2
Pago justo		2	2
Reconocimiento	1		1
Tiempo personal	1		1
Viáticos			1
Total de entrevistados	2	2	

De la tabla anterior se concluye que en la empresa B, busca incentivar la satisfacción principalmente mediante las reuniones de confraternidad, pese a que las mismas no se realizan de forma regular por no contar un horario fijo de trabajo que permitan que todos los trabajadores participen. Adicionalmente, la organización considera que los niveles se mantienen por el interés que muestra la alta gerencia en los problemas y dudas que puedan surgir tanto en el ámbito laboral como el personal; además que se considera que se realiza el pago justo por los servicios prestados por sus trabajadores.

1.4. Calidad del Servicio

Respecto al concepto de calidad, como se puede observar en la siguiente tabla, en la Empresa A se obtuvo que los entrevistados asociaban el concepto a: “post venta” (10), seguido de “seguimiento” (9) y “encuesta” (8). La relación directa con el término “post venta” es porque para la mayoría del grupo de entrevistados, la calidad y su evaluación es algo que le compete directamente a esta área; debido a ello, al aplicar las entrevistas este factor resalta varias veces. El segundo lugar el término “seguimiento” se puede asociar al concepto debido a que los evaluados consideran que la calidad se logra gracias al seguimiento efectuado en cada servicio brindado.

Tabla 18: Definición de calidad del servicio en empresa A

Nº	Definición	Nivel de Ocurrencia
1	Post venta	10
2	Seguimiento	9
3	Encuesta	8
4	Conformidad	6
5	Satisfacción del cliente	3
6	Eficiencia	2
7	Mejora	2
8	Evaluación	1
9	Verificación	1

Como se puede observar en la siguiente tabla, en la empresa B, se obtuvo que el concepto de calidad se asocia a: “conformidad” (10), seguido de “seguimiento” (8) y “puntualidad” (7).

Tabla 19: Definición de calidad del servicio en empresa B

Nº	Definición	Nivel de Ocurrencia
1	Conforme/ Conformidad	10
2	Seguimiento	8
3	Puntualidad	7
4	Comunicación	6
5	Encuestas	5
6	Satisfacción del cliente	3
7	Mejora	2
8	Revisión	1
9	Evaluación	2

2. Análisis de las relaciones entre las variables

2.1. Satisfacción laboral

Para facilitar la comprensión del análisis realizado se presentarán los resultados en base a los siete grupos de análisis mencionados en el capítulo de metodología

2.1.1. Alternativas de Trabajos Superiores

La presente categoría es la característica más importante en empresas familiares porque, según lo señalado, este tipo de organizaciones ofrecen mayores beneficios que las no familiares.

Ahora bien, los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a la empresa A (ver Anexo L1) fueron relacionados positivamente con la “reestructuración del área comercial”. Esto se argumenta, a través de la afirmación de la gerente comercial que indicó que ha hecho una línea de carrera, dentro de la empresa:

Primero estuve en la supervisión del área comercial, y yo inicié cuando facturamos un promedio de 800 mil soles mensuales. Luego facturamos 1 millón, 1 millón 200 y ahora estamos en 4 millones mensuales. Entonces obviamente todo ha cambiado, el negocio ha aumentado. Claro ejemplo de eso: Entre como asesora de celulares¹⁶, y he pasado por cincuenta mil áreas [dentro de la empresa], desde call center, buscaba personal, después me dieron una supervisión, jefatura, y por último la gerencia (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

Paralelamente, los resultados obtenidos de la encuesta en la empresa B (ver Anexo L2) se vinculan con la *“nueva administración enfocado en los colaboradores”*. Primero, respecto al crecimiento profesional a nivel operativo, la jefa de operaciones señala: “En algún momento ha habido personas que han subido a ser supervisores dentro de proyectos. Digamos, si nos sale un proyecto dentro de una mina, se ofrece algunos chicos que tengan el conocimiento adecuado. Se les ayuda” (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017). Otro ejemplo de estas oportunidades de crecimiento fue comentado por uno de los conductores: “Aquí entre como ayudante y luego la empresa me dio la oportunidad de manejar sus unidades, ahora manejo unidades grandes, me siento bien, me dan la confianza de hacer los trabajos y si me siento feliz acá” (comunicación personal, 28 de noviembre, 2017). Adicionalmente, se observó que la empresa tiene un enfoque basado en el colaborador, ya que les desarrolla profesionalmente. Asimismo, se apreció en el caso de una de los asesores de ventas del rubro de baños portátiles: “Si hay para ascender [...]. Para mí en lo personal ha sido una escala porque de haber estado [en otro rubro de la organización], ahora trabajo con la [dueña] para mí si ha sido una escala” (comunicación personal, 27 de noviembre, 2017).

2.1.2. Calidad del Servicio

En la empresa A, los resultados obtenidos (ver Anexo M1) se pueden explicar debido a la *“implementación del área de post-venta”*; esto es debido a que el área busca darles seguimiento a las acciones no conformes y de esa manera ir mejorando el servicio, así lo señaló la gerente comercial:

En esta área se mide el grado de satisfacción de los clientes, donde medimos si el servicio fue eficiente, [las cuales se miden] mediante las encuestas. El proceso es, básicamente, casi terminado el mes como faltando una semana, se llama a los clientes [y] les realizas una encuesta vía telefónica que te dan su incomodidad, o sugerencias, o

¹⁶ Anterior rubro de la empresa A.

dicen está bien ese personal quiero que el venga. Para fin de mes se hace una evaluación y se [me] entrega [un informe] (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

Además, mediante las “*reuniones semanales*” entre los gerentes y dueños se busca ir mejorando el conocimiento sobre posibilidades de mejoras, de esta manera se busca mejorar la calidad de cada servicio, así lo señaló el dueño: “[...] normalmente, [las reuniones] tiene[n] el objetivo de mejorar el servicio y [conocer] como se dio la solución, y que mejoras se hizo” (comunicación personal, 8 de enero, 2017).

Por otro lado, los resultados de la empresa B (ver Anexo M2) están relacionados con la “*implementación del sistema CICIA*”, ya que este ayuda a mantener la información al alcance de todos, lo que permite definir funciones, supervisar el avance de los pedidos, reducir tiempos y agiliza los procesos. Así lo señaló la líder de desarrollo de negocios:

Nosotros tenemos ya software para poder controlar nuestros procesos y eso es parte de la organización, de la satisfacción de nuestros trabajadores para que tengan todos definidos su trabajo [...] hace que nos vinculemos una con otra área, entonces ya todo está entrelazado, ligado [...] ahora todo está computarizado y al momento que se hace un pedido, llega a la persona de operaciones o logística, que tiene que hacer la distribución de baños, un camión, un chofer [...] Es un software creado, in house, en base a las necesidades de la empresa (comunicación personal, 7 de noviembre, 2017).

Asimismo, las innovaciones que se han implementado en las “*relaciones con los clientes*” son otro factor que permite entender los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción. La necesidad de esta innovación es resultado de la competencia y las exigencias mismas del mercado, así lo menciona una asesora de ventas: “La competencia es fuerte y tratamos de dar lo mejor para [el cliente]; por ejemplo, si te llama el cliente por teléfono o por correo tratar de atenderlo lo más rápido posible que es el objetivo de todo, atenderlo, conversar con él” (comunicación personal, 2 de diciembre, 2017). Otra asesora mencionó que, como parte del aseguramiento de la calidad, el cumplimiento del servicio se da a todo nivel: “[que los clientes] vean que efectivamente cumplimos y no solamente nosotros. También los operarios y la gente que también es colaboradora de nosotros [...]. Porque ven el servicio que les da la gente” (comunicación personal, 2 de diciembre, 2017).

Otra innovación que permite entender este fenómeno es la “*implementación de un grupo de WhatsApp*”, lo que permite que la supervisión, del cumplimiento del servicio, en el área específica de operaciones sea ágil. De esta manera se busca mejorar el servicio día a día, de este

modo lo comentó la jefa de operaciones: “Por el WhatsApp hay más comunicación con ellos. [...] nos hacen llegar las incomodidades que hay dentro de la ruta, el tema de las constancias de limpieza” (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017) .

Por último, se ha identificado que la innovación en la nueva administración enfocada en los colaboradores es un factor que también permite entender esta categoría. Se menciona que la calidad del servicio debe estar acompañada del cumplimiento por parte de todos los involucrados, el comentario fue realizado por una de las asesoras comerciales: “El cliente te llama a ti, no le va a llamar al jefe de operaciones ni al operario. [...] Eso es lo que hace a veces te de cólera, por el incumplimiento de las personas” (comunicación personal, 2 de diciembre, 2017). Adicionalmente, como parte de la innovación se ha implantado dentro de la organización una cultura de “considerarse como la mejor alternativa”, así se pudo apreciar mediante la entrevista a una de las asesoras de ventas: “[...] dándole la mayoría de cosas que le podemos ofrecer. Dándole buen servicio tratando de convencer que nosotros somos la mejor alternativa” (comunicación personal, 2 de diciembre, 2017).

2.1.3. Compromiso Organizacional

Esta categoría está compuesta por doce preguntas y se han agrupado en esta categoría porque abarca: el nivel de compromiso que sienten con la organización, la motivación hacia el trabajo y el nivel de satisfacción que sienten dentro de la organización.

Los resultados obtenidos de la encuesta de la Empresa A (ver Anexo N1) se relacionan con la “reestructuración del área comercial”, ya que la gerente comercial menciona:

Acá todos estamos alineados con la cuota. [Si] llegas a tu objetivo, vas a ganar más. Antes no [pasaba eso], llegabas a tu objetivo y te decían “qué bueno”, “que bien por ti” y de ahí no pasaba. En cambio, ahora, le gente sabe que se llegó [a su cuota, la persona], quién trabaja más o trabaja mejor, obviamente tiene que ganar más, entonces eso hace que la gente se esfuerce; por ejemplo, el mes pasado hicimos que, si llegábamos al 100% de la cuota, no íbamos a trabajar los sábados, entonces toda la gente se [esforzó] por llegar a la cuota y nadie vino el sábado (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

Esta cita hace referencia al compromiso de las personas con la organización y a que se sienten participe de los éxitos de su área. Cabe señalar que, a raíz que el área comercial paso de una jefatura a una gerencia, es que se empezó a desarrollar este tipo de relaciones entre la gerente con los asesores comerciales, ya que, antes, se daba una relación más impersonal porque el

dueño era jefe de diversas áreas. Por ello, se puede interpretar que la reestructuración organizacional, considerada como innovación organizacional, posibilitó esta forma de redistribución de responsabilidad y toma de decisiones.

Igualmente los resultados obtenidos sobre esta variable, en el caso de la empresa B (ver Anexo N2) han sido relacionados, en parte, por la innovación en las “*relaciones con el cliente*”, debido a que, como organización, tienen el objetivo de cuidar el medio ambiente de tal manera que esto conlleve la satisfacción de sus clientes, de este modo lo preciso una asesora comercial: “Bueno lo que nosotros perseguimos es tratar de cumplir de cuidar el medio ambiente, y que el cliente este satisfecho” (comunicación personal, 29 de noviembre, 2017).

Respecto a la implementación de estrategias de la “*nueva administración enfocado en los colaboradores*”, se observa que se vienen realizando actividades que buscan reconocer a los empleados y de esta manera generar un compromiso hacia la organización. Un operario señaló: “[si] hay alguna reunión o un cumpleaños, te organizan algo. También hacen premiación a los trabajadores, te dan motivación para que puedan seguir” (comunicación personal, 28 de noviembre, 2017). Esta variable también se mencionó durante la entrevista con el administrador: “[...] los felicito o los motivos. Aparte tenemos sus fechas de cumpleaños que [...] les compramos sus tortitas, sus bocaditos para que se sientan felices y reconocido y es lo que más les gusta a ellos” (comunicación personal, 28 de noviembre, 2017). Adicionalmente, se viene implementando espacios de esparcimientos que permitan generar integración de todos los colaboradores y liberar tensiones propias del trabajo, así lo dejo saber la jefa de operaciones:

Promovemos [compromiso], en cierta forma, habilitándoles una cancha de futbol para su distracción en un fin de semana. Cuando hay mucho trabajo no se da, pero cuando hay oportunidades de hacerlo, lo realizamos. A veces hacemos unas parrillas, no es tan seguido porque no logramos reunirnos a todos por el horario que manejamos, pero se trata de llegar a la meta, el tema de pagarles un feriado, acá no se descansa, trabajamos todo el año, excepto año nuevo y navidad (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017).

También, en esta línea se viene buscando motivar, dar reconocimiento y mostrar interés por las labores que se vienen realizando, así lo dejo saber el administrador:

Claro por supuesto tienen que estar siempre motivados y sentirse feliz por lo que hacen y siempre preguntándoles, diciéndoles, felicitarle. Algunos se sienten bien con decirle. "oye felicidades buen trabajo" y con solo decirle eso el trabajador se siente muy bien y

al día siguiente volverá a hacer lo mismo y hacerlo mucho mejor [...] entonces siempre tiene que haber una gratificación de ambas partes, tanto del empleador como del empleado [...] En realidad la cara de la organización son los operarios y los choferes, porque ellos están en el campo y dan la cara por nosotros. Entonces si es que nosotros no hacemos que ellos se sientan bien y se sientan contento con los que hacen; eso va impactar afuera en la calle con nuestros clientes [...]. Yo los motivo siempre les converso, siempre estoy al tanto cuando llegan por ejemplo con el tema del chofer y ayudante que encargado de instalación cuando entra y sale. Constantemente están entrando y saliendo; entonces yo estoy al tanto de su hora de entrada y de salida a ver ¿cómo te va?, qué bueno, qué excelente” (comunicación personal, 29 de noviembre, 2017).

2.1.4. Comunicación

Los resultados obtenidos en la comunicación en la empresa A (ver Anexo O1) pueden ser entendidos por la relación con: La “*reestructuración del área comercial*”, debido a que cada colaborador tiene una cadena de mando definida, dentro de su área y fuera de ella, y conoce con quién debe comunicarse para alguna información específica, así como lo afirmó una asesora comercial: “Tenemos el gerente de operaciones que, mediante una llamada o correo, puedes acceder a esa información. Es muy rápida y si le pides, accedes rápido a la información. Si se hace una venta, se llama a los de operaciones y ellos se encargan de programar la venta” (comunicación personal, 17 de noviembre, 2017).

En la misma línea, la “*implementación de las reuniones semanales*” está conectada con los resultados porque ha permitido identificar los problemas y brindar soluciones correctivas y preventivas, y se reconoce su importancia, así lo señaló la gerente de logística:

Los cuellos de botella ha sido la comunicación, pero hemos mejorado en toda la organización, la empresa ha crecido a pasos agigantados, [...], por una incorrecta información o comunicación hemos tenido problemas. Nos hemos enfocado en eso. Hemos mejorado estableciendo reuniones y parámetros a seguir, por ejemplo, un informe o correo que evidencia. Por ejemplo, antes era informal, que me dijiste o no me dijiste. [En] las reuniones semanales que tenemos las áreas lo hemos identificado. A veces uno piensa que está haciendo las cosas bien, pero de repente piensas que lo estas cumpliendo cuando el requerimiento era para antes. Entonces eso se ve reflejado en las reuniones que hemos tenido y hacer mejoras continuamente (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

A nivel organizacional, se “implementó el uso del WhatsApp” como principal medio de la comunicación escrita. Esto permite que los jefes y supervisores lo utilicen como medio de supervisión inmediata a las labores de sus subordinados. Por ejemplo, como parte de las actividades del área de operaciones, se tienen que enviar una foto como evidencia de la entrega del servicio; además, todas las áreas de la empresa cuentan con un grupo en esta aplicación, que agiliza el flujo de información, como lo señala el supervisor de operaciones: “Esto ha cambiado más que nada por el WhatsApp, porque ahora acostumbramos a hacer grupos por áreas para tener acceso a los documentos: las fotos, los audios. A través de ellos podemos ver *in situ* la participación o servicios que están realizando nuestros operarios” (comunicación personal, 22 de noviembre, 2017).

Por el contrario, los resultados de la Empresa B (ver Anexo O2) no se relacionan con alguna innovación organizacional, principalmente. No obstante, la naturaleza familiar influyó en los resultados, debido a que los trabajadores sienten la confianza de comunicarse directamente con la dueña, así lo mencionó ella misma:

[ellos] con toda la libertad [pueden] venir y decir: señora, eso está mal; eso no funciona; mire no debería ser de esta manera debería ser de esta manera. Ideas que ellos me dan. Yo creo que esa es una parte de cómo identificarse con la empresa no porque somos pocos. Son parte de nosotros (comunicación personal, 17 de noviembre, 2017).

Y es esta misma cultura, la de tener la confianza para comunicarse directamente con los jefes, es la que prima dentro de la organización, pues en conversaciones luego de las entrevistas se comentó que si bien los operarios se sentían en confianza para comunicarse directamente con la dueña preferían seguir la cadena de mando salvo algunas excepciones. Los operarios sienten que dentro de la organización son escuchados y tomados en cuenta, puesto que algunas de sus sugerencias han sido adoptadas. También se puede observar que es importante el prestigio de la empresa, por lo que se considera como un factor que explica la categoría que se busca estudiar, este fue el comentario que surgió de un operario: “Me gusta trabajar aquí por mi voluntad y pertenecer en esta empresa. Nunca antes había trabajado en una empresa como [empresa B]” (comunicación personal, 28 de noviembre, 2017).

2.1.5. Estructura del Lugar de Trabajo

Los resultados de la Empresa A (ver Anexo P1) pueden explicarse por las siguientes innovaciones: “*reestructuración del área comercial*”, que fue resultado del crecimiento de la organización, lo cual hizo que el dueño delegue responsabilidades y se determine las funciones para cada colaborador, así lo afirmó el dueño: “Las gerencias se implementaron hace 3 años. Anteriormente, yo era operaciones, ventas, yo era, todo. Por el crecimiento de la empresa y para delegar responsabilidades necesitaba delegar” (comunicación personal, 8 de enero, 2018). Así también la gerente comercial afirmó:

[Antes] le reportábamos directamente al dueño, entonces no había una cabeza en ese equipo. Con el tiempo surgió y vino una jefatura, ya teníamos una jefatura con los asesores, luego ya después eso se convirtió en una supervisión con un gerente ya comercial. Entonces eso ha ido cambiando. Luego, han pasado los años, y ya ahora se tiene una gerente comercial, se tiene el área de post venta, que antes no existía (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

Resultado de ello, se reformuló el manual de funciones (MOF) y se instauró las gerencias y jefaturas de acuerdo a las necesidades observadas, como lo señaló una asesora comercial:

Se ha ido mejorando o estructurando los procesos de cómo se deben llevar una venta, entonces las rutinas establecidas son las que se deben dar; están de acuerdo con lo que necesitamos o lo que busca la empresa. Los cambios de las estructuras han sido acordes a las necesidades que hemos tenido justamente cuando se han hecho los cambios se han visto las mejoras (comunicación personal, 17 de noviembre, 2017).

Por otro lado, la “*actualización del software SEVEN*”, ha permitido que se simplifique los procesos, como lo señaló una asesora de ventas: “el nuevo sistema nos hizo cambiar algunos procesos y algunas estructuras, pero creo que para bien no, justamente para minimizar de repente lo que es una doble tarea” (comunicación personal, 17 de noviembre, 2017).

Adicionalmente, desde la implementación de los backoffice:

Los asesores comerciales tienen administradores de cuenta, que son los que ven la parte administrativa de la venta, [porque] esa parte antes le consumía mucho tiempo al asesor, [es decir]dejaba de vender por hacer labor administrativa. [...] Y el vendedor tiene que seguir trayéndonos nuevos negocios (gerente comercial, comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

En contraste a lo anterior, los resultados de la Empresa B (ver Anexo P2) se relacionan con las siguientes innovaciones: La primera innovación que explica los resultados obtenidos es la implementación de “*capacitaciones*”, esta relación se evidencia principalmente en el rubro de gestión de residuos sólidos, dicha información se obtuvo de la jefa de ventas:

Bueno hay capacitaciones, de baños es un poco más fácil, la venta. En el caso de residuos es más complejo y se tiene que capacitar al personal, una vez al año y a la semana también. Hay una persona que capacita a toda la empresa [...] se encarga de capacitar, al personal porque siempre hay cosas nuevas, leyes nuevas y ella está en constante capacitación de eso para poder capacitar al personal (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017).

Otra innovación que permite entender los resultados de la categoría es la implementación de estrategias de la “*nueva administración enfocada en los colaboradores*”. En esta se han implementado el cambio de rutas constante con el fin de aliviar el estrés propio del trabajo, así lo comento un conductor de la organización: “La empresa para que el personal no se aburra hace rotar a los choferes a distintos puestos, para que no estén aburridos. También si hacen una ruta a San Isidro lo mandan al sur, un mes por acá” (comunicación personal, 28 de noviembre, 2017). Otra estrategia que explica los resultados obtenidos es la posibilidad que tienen los colaboradores para intercambiar los fines de semana que irían a trabajar, esto con el fin de facilitar y apoyarlos en la organización, así lo expuso el administrador:

Yo creo que puede ser por el tema de que nosotros acá tenemos siempre instalaciones los días domingo [...] ahora armamos un rol y se lo mostramos. Ellos ven si están de acuerdo o no se da el rol durante el mes. Si por A o B por ejemplo yo no puedo este domingo y por ejemplo la otra persona sí puede no hay problema. Entonces se ha quitado eso se ha quitado el tema de que nosotros le poníamos y tenía que ir sí o sí; hay facilidades para que ellos mismos puedan armarlos o por ahí entre ellos ayudarse y apoyarse (comunicación personal, 29 de noviembre, 2017).

2.1.6. Relación entre pares

De las innovaciones implementadas por la empresa A no se observaron que estas repercutan en los resultados de la variable de relación entre pares (ver Anexo Q1). No obstante, esta variable se ve relacionada con el liderazgo del fundador, característica de empresa familiar. Esto se debe a que diversos colaboradores, con varios años de experiencia en la empresa, señalan tener una relación muy cercana con el dueño. Así como la gerente de logística lo señaló:

Yo tengo 15 años laborando. El lazo que tengo con el dueño es toda una vida trabajando, tengo mucho apoyo para tomar decisiones [...]. Siempre he tenido el apoyo que me ha hecho crecer como profesional y la confianza que me da el dueño y gerente para realizarme profesionalmente (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

Por otro lado, los datos obtenidos sobre esta variable de la empresa B (ver Anexo Q2) se encuentran relacionados con la *“nueva administración enfocada en los colaboradores”*. Esto por evidenciarse que dentro de la organización existe un buen clima laboral, como se infiere por las citas al respecto:

Que todo esté en armonía que todo se lleve bien, porque si no estamos contentos cada uno con lo que hace las cosas no marchan bien y es tratar de que todos trabajemos bien con armonía, porque la gente que trabaja en armonía produce más también (asesora de ventas, comunicación personal, 2 de diciembre, 2017).

La empresa te da un buen trato [...] No hay presión, estas tranquilo. Hay alguna reunión o un cumpleaños, te organizan algo. También hacen premiación a los trabajadores, te dan motivación para que puedan seguir (conductor, comunicación personal, 28 de noviembre, 2017).

Desde que llegue me han tratado con un cariño todo, me llevo súper bien. Me gusta trabajar aquí (operario, comunicación personal, 28 de noviembre, 2017.)

Este clima también se ve favorecido por las diversas estrategias de esparcimiento y fraternidad que se mencionaron anteriormente.

2.1.7. SSOMA

Respecto a los resultados de la encuesta de la empresa A (ver Anexo R1), se ha podido identificar que la innovación referente a la implementación de “reuniones semanales” impacta en esta variable, ya que, debido al giro del negocio, y especialmente a nivel de operaciones, es necesario capacitar y sensibilizar al personal sobre la importancia de la Seguridad y Salud Ocupacional y Medio Ambiente (SSOMA). De este modo, la implementación de las reuniones diarias en el área, uno de los temas en que se capacitan es sobre el uso de los EPP’s, así lo señala el jefe de operaciones: “siempre se dan las charlas, en las mañanas, para que el personal, [sea sensibilizado], [...] sino le tocas el tema lo va dejando a un lado. Siempre se trata de dar charlas sobre uso de EPP’s” (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

Por otro lado, los resultados de la encuesta de la empresa B (ver Anexo R2) han sido vinculados con la implementación de “capacitaciones”, ya que esto permite que los colaboradores estén informados sobre los riesgos y los estándares de seguridad que les permitan hacer sus labores sin arriesgar su vida, y en muchas ocasiones estas exigencias son propias de las regulaciones del rubro. De esta manera lo menciono la líder de desarrollo de negocios:

La ventaja [...] es que las nuevas normas exigen otros estándares y eso hace que también el trabajador se involucre. Sí un trabajador tiene que llegar a una zona de trabajo tienen que tener su ATS que es un formato para la cual se conocen los riesgos que podrían ocasionarte cierto tipo de actividad; entonces, eso genera que ellos se capaciten y sepan que es eso, porque al final viene el supervisor, el ingeniero de seguridad, y te va a decir: "bueno tu eres el chofer pero conoces tu procedimiento, tienes tu procedimiento", si efectivamente no. Entonces, eso hace que estas personas, su rutina que quizá era simplemente ser un conductor, ahora se le den un plus más, además de conocimiento para ellos y mejora (comunicación personal, 7 de noviembre, 2017).

Asimismo, la jefa de ventas afirma que estas capacitaciones también son exigidas por parte de los clientes de la empresa B:

[...] hay charlas, constantes. Siempre estamos en constantes charlas, e incluso también trabajadores también dan charlas en las empresas que vamos. Por ejemplo, Graña y Montero, [...] ellos también le dan una capacitación antes que empiecen el trabajo, ósea, si es constantemente, está habiendo charlas formaciones contantes. Tanto de nosotros, como por parte de los clientes. También el cliente cuando llega nosotros a trabajar

quiere que tengamos un tipo de charlas que dan ellos mismos (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017).

Finalmente, se observa que estas capacitaciones también son resultado del crecimiento del rubro de gestión de residuos sólidos, el cual requiere un grado mayor de capacitaciones en seguridad y salud ocupacional, tal como lo indica la jefa de operaciones:

Digamos por ejemplo en el tema de ir a una obra y halla algún tipo de accidentes, este, en el mismo caso de planta, la canibalización del local por el tipo de residuos que traen a planta para llevarse al relleno, hay residuos que son peligrosos y de cierta forma tenemos que estar en cuidados (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017).

2.2. Calidad del servicio

En este apartado se va a analizar la encuesta de calidad, la cual cuenta con subvariables que se mencionaron en el capítulo de la metodología. Asimismo, se pasa a interpretar la relación de cada aspecto de la calidad del servicio con las innovaciones organizacionales que ha desarrollado cada empresa; es decir, los resultados de las encuestas se encuentran avalados por las citas de las entrevistas y a continuación se muestran las evidencias de relación.

2.2.1. Realización del servicio:

A continuación, se muestra el primer grupo de variables perteneciente a la variable de la realización del servicio: Planificación de la realización del servicio, procesos relacionados con el cliente, y el diseño y desarrollo del servicio.

a. Planificación de la realización del servicio:

Dentro de este apartado, se muestra la relación de los resultados de la herramienta aplicada con las afirmaciones de los entrevistados respecto a las innovaciones implementadas en cada una de las organizaciones. Esta variable se aplicó a los jefes y a las vendedoras, debido a que ellos son los encargados de planificar la realización del servicio.

En el caso de la empresa A, la estrategia de la realización del servicio se basa en dar solución a los clientes, así como lo indicó el gerente general: “ahora los asesores van a darle solución a un problema no ha darle una venta, estamos cambiando” (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017). En la misma línea, la planificación de la realización se basó en, como lo señala una asesora de servicio, “innovar en el tema de cómo atiendo a mis clientes; de repente antes lo atendía de una manera y ahora voy a atenderlo [diferente; por ejemplo,], que sea una comunicación más fluida. Hemos formado el tema de procesos para saber cómo se debe dar la

venta, con las demás áreas también” (comunicación personal, 17 de noviembre, 2017). Por ello, a continuación, se pasa a enumerar las innovaciones que ha influido en los resultados obtenidos en las encuestas y las encuestas (ver Anexo S1)

En primer lugar, la “*reestructuración del área comercial*” permitió que se dé la “actualización en el MOF, [entonces] cada persona sabe que hacer [porque] ahí nos detalla que servicios se deben [hacer] o que actividades debemos de realizar” (comunicación personal, 17 de noviembre, 2017), así lo señala una asesora de ventas. Asimismo, desde la reestructuración, se organizó la existencia de los gerentes y jefes para que sean ellos quienes determinen los objetivos basados en la calidad del servicio; por ejemplo, se encontró que para brindar servicios de calidad se estableció la necesidad de implementar procesos y documentos estandarizados, todo con el objetivo de planificar un servicio de calidad. Así lo señaló una asesora de ventas, “hemos estandarizado y armado procesos de cómo se debe llevar, en nuestro caso, lo que es la venta; desde como consigues al cliente, cuantas llamadas le tienes que hacer, cuál es el seguimiento. Sí hay un proceso que realizamos para llegar a obtener al cliente” (comunicación personal, 17 de noviembre, 2017).

En segundo lugar, la implementación de las “*reuniones semanales*” de los mandos medios con sus respectivos gerentes, permitió que dentro de las reuniones del área de comercial se determine cumplir con los requisitos para brindar el servicio y establecer la necesidad de proporcionar recursos específicos para brindar el servicio, así la gerente comercial lo indicó:

[En las] reuniones [...] se comparte, por ejemplo, experiencias de determinados servicios, como nuestro servicio no es que son los servicios sean iguales, sino que cada servicio es bastante independiente, único, muy particular. A veces es difícil replicar los mismo, pero si podemos recoger parte de un servicio, [...] por ejemplo, parte del servicio me piden que tenga un notario, pero otro no; sin embargo, si le puedo crear la necesidad. [...] En las reuniones se comparte como se trabaja con ciertos clientes, en algún servicio (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

Así como los gerentes y supervisores del área de operaciones determinan los registros necesarios para dar evidencia del cumplimiento de los requisitos, como lo señala el supervisor de operaciones:

Nosotros tenemos un check list de nuestro servicio, conformidad de servicio, eso nos ayuda mucho a ver el desempeño [...]. Se evalúa la conformidad: cómo se ha recibido el servicio, si ha tenido algún problema. En el check list te califica: qué tipo de servicio,

qué tipo de trato, que llevó y [si hubo] algún inconveniente que el cliente pueda redactar (comunicación personal, 6 de diciembre, 2017).

Además, todas las mañanas, en el área de operaciones, se da reuniones matutinas para recordar a los operarios sobre los objetivos de calidad del servicio, como el uso adecuado de sus implementos de seguridad para evitar accidentes, así como el uso correcto de los insumos y maquinarias. Finalmente, la *“implementación de los administrativos de cuenta”* (back office) ha permitido que los grupos de trabajo informales, que se forman entre un asesor comercial con su administrador de cuenta, conjuntamente con la gerente comercial se organicen en las reuniones semanales para determinar los objetivos de calidad y los requisitos para brindar el servicio.

A diferencia de la señalado líneas arriba, en la empresa B, los resultados obtenido (ver Anexo S2) se ven influenciado, primero, por la *“implementación de correos”* semanales y diarios, así lo afirmo el administrador: “Ahora tenemos a [...] [la líder de negocio que] envía correos a todas las áreas con los informes y nuevas metodologías que se puedan dar en la empresa [respecto a] temas de mejora” (comunicación personal, 29 de noviembre, 2017).

Y, segundo, la *“capacitación”* apoya el desarrollo del cumplimiento de los objetivos para brindar el servicio, ya que, si están más preparados los colaboradores, brindaran un mejor servicio. En esta línea la jefa de ventas señaló: “[...] siempre estamos en constantes charlas, e incluso también los trabajadores reciben charlas en las empresas que vamos [principalmente de uso de EPP’s y gestión de riesgos]” (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017). Así mismo, el administrador afirmó: “la ingeniera del medio ambiente [...] capacitaba al personal y a nosotros con el tema de los cambios en las normas que se da diariamente. Así vamos aprendiendo y nos vamos capacitando todos sabiendo más de lo que se pueda dar en el rubro” (comunicación personal, 29 de noviembre, 2017).

b. Procesos relacionados con el cliente

Las encuestas se realizaron a los jefes, vendedores y operarios, debido a que ellos intervienen en el proceso relacionado con el cliente. Adicionalmente, para una mejor comprensión del presente análisis, las variables evaluadas son: (1) Establecimiento de los requisitos, (2) revisión de los requisitos del servicio y (3) comunicación con los clientes.

En la empresa A, los resultados obtenidos (ver Anexo T1) son explicados por las siguientes innovaciones organizacionales. En primer lugar, la *“reestructuración del área comercial”* ocasionó que las asesoras comerciales se informaran respecto a los requisitos legales del servicio, ya que “los servicios que brinda[n] se enfocan mucho a cumplir estándares o cumplir

normativas” (asesora de ventas, comunicación personal, 17 de noviembre, 2017). En segundo lugar, desde la “*implementación del área de post-venta*”, este se encarga de realizar una encuesta a los clientes más importantes de la empresa, cada vez que se finaliza el servicio. Asimismo, ello se realiza con el fin de obtener un record de incidencias y mejorar la capacidad de la organización para cumplir con los requerimientos de sus clientes. En tercer lugar, la “*actualización del software SEVEN*” como la integración de áreas permitió el seguimiento al proceso de comunicación con el cliente, ya que las sugerencias, quejas o recomendaciones del cliente se suben al sistema para que luego esa información sea compartida en las reuniones que tienen los trabajadores de la empresa.

En cuarto lugar, la implementación de las “*reuniones semanales*” de mandos medios del área comercial y ventas se establece los procesos relacionados con el cliente porque en esos encuentros se establecen los requisitos legales y reglamentarios para brindar el servicio, además, se adapta cada servicio a los requisitos del cliente. Finalmente, la “*implementación de los administradores de cuenta*” ha facilitado que los asesores comerciales y los backoffice realicen conjuntamente la revisión de los requisitos del servicio y la comunicación con los clientes, para resolver dudas a los clientes respecto a los acuerdos del contrato y requisitos del servicio, así como también se brinda información sobre los productos y servicios. Igualmente, a través de sus llamadas, después del servicio, reciben retroalimentación del cliente.

De otra manera, los resultados de la encuesta de la empresa B (ver Anexo T2) han sido relacionados por: las “*capacitaciones*” implementadas, ya que desarrollan a cada colaborador para que conozca mejor los procesos del servicio; así lo afirmó la dueña: “Dentro del trabajo [...] siempre se le da charlas [...] al vendedor, al que ve la parte operativa [...] en el fondo dentro del trabajo lo aprendes. Cada día vas a preñiendo cómo funciona” (comunicación personal, 17 de noviembre, 2017). De este modo las capacitaciones impactan en el cumplimiento de los requisitos del cliente, pues si es que no existiese una capacitación adecuada no se podría cumplir con todo el proceso del servicio que el cliente requiere.

Otra innovación que se relaciona es la implementación de “*nuevas formas de relacionarse con los clientes*”, tal como lo afirma el jefe de ventas: “Sí como te digo, los clientes nos dan charlas, se llaman inducción ellos mismos nos dan una hora [antes de] entrar a su empresa y dar el servicio. Se aseguran de que el personal esté calificado, a pesar de que tú ya les has dicho que el personal está calificado” (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017). De este modo el cliente busca asegurarse de que el servicio será de la calidad esperada.

Finalmente, las nuevas formas de relacionarse con los clientes se han relacionado positivamente con los procesos con el cliente; esto se argumenta en la afirmación una asesora de ventas: “Nosotros nunca apagamos el teléfono, siempre el cliente que llame a la hora que llame siempre los atendemos (...) se pide algo y nunca dejamos de atenderlos a la hora que sea; y en realidad eso al cliente le gusta (...)” (comunicación personal, 2 de diciembre, 2017). Uno de los factores que han impulsado la nueva forma de relacionarse con sus clientes es la atención de 24 horas que ofrecen la organización, lo cual genera una satisfacción en el cliente. Igualmente, la asistencia personal de los asesores para asegurarse que no haya inconvenientes durante los eventos tal como lo afirmó la jefa de ventas: “visita a los clientes, yo veo eventos [y] yo voy al evento para que se sienta satisfecho y que asegure el servicio” (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017).

c. *Diseño y desarrollo del servicio*

Esta variable fue evaluada en los tres niveles jerárquico, debido a que ellos intervienen en el diseño y desarrollo del servicio. Adicionalmente, el diseño y desarrollo del servicio se compone de las siguientes variables: (1) Planificación de diseño y desarrollo del servicio, (2) Resultados del diseño y desempeño y (3) Revisión de diseño y desarrollo.

En la empresa A, los resultados obtenidos (ver Anexo U1) son explicados por las siguientes innovaciones organizacionales: En primer lugar, la “*reestructuración del área comercial*” ha impactado en el diseño y desarrollo del servicio. Primero, la reestructuración ha establecido responsabilidades y autoridades a los responsables de la supervisión del servicio; en este caso sería los gerentes, jefes y supervisores del área de ventas; adicionalmente, son ellos quienes se encargan de determinar las etapas del servicio, así como de su revisión y verificación.

En segundo lugar, la “*implementación del área de post-venta*” ha dado cabida a que se revise el desarrollo del servicio, identificando y solucionando los problemas; por ejemplo, como lo señala la encargada del área de post-venta: “Buscamos como poder solucionar [los problemas; por ejemplo, si] no voy a hacer el servicio porque la movilidad se malogró o se tuvo algunos percances, entonces le comunico al cliente y le digo “estimado no se va a poder hacer el servicio por esto”, entonces el cliente ya no te llama para la queja porque ya le has avisado antes” (comunicación personal, 20 de noviembre, 2017).

En tercer lugar, la “*implementación de los administradores de cuentas*”, ha permitido determinar las funciones a quienes se encargan y enfocan en el desarrollo del servicio, así como lo señala la gerenta de ventas: “Los administradores de cuenta hablan con el cliente para pedir

órdenes [de compra] y programar servicios; [y...] para solucionar problemas que se puedan presentar, [...] que [se coordina] directamente con el cliente, cuando el cliente siente que no le han dado solución” (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

Finalmente, la nueva manera de relacionarse con los colaboradores, como la “*comunicación a través del WhatsApp*”, ha dado cabida a que la información que se le proporciona al operario sea directa, se resuelven dudas ante imprevistos en el desarrollo del servicio, se informe sobre los criterios de aceptación del servicio y se resuelva problemas; por ejemplo, según el supervisor de operaciones: “ahora acostumbramos a hacer grupos [de WhatsApp] por áreas para tener acceso a los documentos como las fotos o los audios, a través de ellos podemos ver *in situ* la participación o servicios que están realizando nuestros operarios” (comunicación personal, 6 de diciembre, 2017).

En la empresa B, solo se pudo encontrar que la “*implementación en las formas de relacionarse con los clientes*” impacto en la variable de planificación de diseño desarrollo del servicio. Donde en base a las necesidades del cliente se planifica el servicio, lo cual fue reafirmado por una asesora de ventas: “el servicio de acuerdo a lo que ellos los solicitan en el horario que ellos quieren, el personal que requieren, es un cliente conforme, hasta el momento no ha habido ningún inconveniente” (comunicación personal, 29 de noviembre, 2017). Esta planificación es revisada y conversada con los clientes para que sus necesidades sean cubiertas en su totalidad.

2.2.2. *Medición, análisis y mejoramiento*

En este apartado se muestra los aspectos de la medición, análisis y mejoramiento que son: generalidades, seguimiento y medición, control de servicio y mejoramiento

a. *Generalidades*

Los resultados de las encuestas (ver Anexo VI) de la empresa A, se encuentra relacionada con: La implementación conjunta de “*área de post-venta*” con la creación de los puestos de los “*administradores de cuenta*”; ambos han permitido verificar la conformidad del servicio, ya que la estrategia de la empresa va más allá de solo brindar el servicio, así lo señaló una asesora de ventas:

Antes era mucho el tema de la venta por teléfono; o sea, era como que cerramos la venta por teléfono y se hacia el servicio, y como que ahí quedaba. Lo que buscamos ahora es de [...] integrarnos más con el cliente [...] que se haga una llamada, si no [también] una

visita al cliente, una llamada posterior al servicio para ver cómo le fue, fue bueno mi servicio, fue malo, como para evaluar el servicio en sí, o si quizás hubo alguna incomodidad, poderla aclarar o algo (comunicación personal, 17 de noviembre, 2017).

Por otro lado, los resultados obtenidos (ver Anexo V2) de la empresa B, no se encuentran relacionados con ninguna innovación que han implementado, debido a que ninguna se relaciona con la verificación de la conformidad del servicio.

b. Seguimiento y medición

Dentro de este apartado, se muestra los resultados de las encuestas que se realizaron a los jefes, vendedores y operarios, debido a que ellos intervienen en el proceso seguimiento y medición del servicio. La presente variable incluye: (1) Seguimiento y medición de los procesos, y (2) satisfacción del cliente.

Los resultado obtenidos en la empresa A (ver Anexo W1) han sido relacionados con las siguientes innovaciones organizacionales: En primer lugar, la implementación de la “reestructuración del área comercial” causó que la gerente pueda realizar un mayor seguimiento y medición de los procesos para brindar el servicio, así lo señaló una asesora comercial: “la gerente ejerce un mayor control en la supervisión de las actividades de las vendedoras; [asimismo,] si no mides o no sabes qué actividades vas a realizar, cómo atiendes a tu cliente. Tienes que saber [que procedimientos tienes que hacer] y también la jerarquía es en función de que soporte voy a tener ante una situación” (comunicación personal, 17 de noviembre, 2017).

En segundo lugar, la “implementación de los administradores de cuenta”, si bien se encargan de la parte administrativa de la venta, conjuntamente con los asesores comerciales se encargan de hacer seguimiento al servicio brindado, así como evaluar la satisfacción del cliente, ya que ellos cuentan con una cartera de clientes determinados por los cuales ellos se enfocan en fidelizarlos.

En tercer lugar, la “implementación del área de post-venta” posibilitó que la empresa evalué la satisfacción con los clientes y sea el área encargado del seguimiento y medición de los procesos, así lo indica la encargada de esta área:

Tenemos un área de post venta que es justamente la persona que se encarga, después de rendir el servicio, de evaluar al cliente. En esta área se mide el grado de satisfacción de los clientes donde medimos si el servicio fue eficiente, fue el esperado, si hubo algún

tema de retraso [y] con eso podríamos medir el tema de la satisfacción del cliente, que es lo que esperamos (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

En cuarto lugar, la última “*actualización del software SEVEN*” posibilitó que, a través de la plataforma, se pueda hacer seguimiento del servicio prestado por los operarios, así lo indica el supervisor de operaciones, “a través de nuestro sistema, nosotros estamos en constante comunicación, antes y después del servicio, tenemos información [...] donde encontramos cualquier información que necesitamos y estamos en constante comunicación para hacerle recordar que estamos vigilando el servicio” (comunicación personal, 22 de noviembre, 2017); asimismo, a esto se incluye el seguimiento del GPS para asegurar que el servicio se de a tiempo y eficientemente.

Finalmente, respecto a las nuevas relaciones con los colaboradores, la “*comunicación por WhatsApp*” ha posibilitado hacer un seguimiento óptimo del servicio, ya que a través de este mecanismo se tiene una comunicación más fluida, así lo deja constancia el jefe de operaciones: “estuvimos trabajando un tiempo con un documento, pero después [con el uso masivo de esta aplicación], yo les pido a mi personal es que me envíen una foto de cómo empezaron y cómo quedó [el servicio]” (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017). Asimismo, los operarios indican que, ellos brindan el servicio hasta que el cliente quede “satisfecho con [el servicio] que hemos hecho, antes de llegar, le llamamos para que lo verifique. [...]. Si el cliente no está satisfecho, lo volvemos a hacer” (operario, comunicación personal, 22 de noviembre, 2017).

En contraste, los resultados (ver Anexo W2) de la empresa B ha sido relacionado con las “*nuevas formas de relacionarse con los clientes*”. Uno de estos nuevos métodos impacta es la implementación de las encuestas, lo que permite medir la calidad del servicio brindado, así lo afirma la líder de desarrollo de negocios: “Tenemos las encuestas, tenemos el acta de conformidad, seguimiento son de clientes potenciales o clientes actuales” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2017). Esta nueva implementación impacta en el proceso de medición, pues lo facilita. Adicionalmente, la participación y responsabilidad de cada uno de los asesores de ventas en el servicio es afirmado por el administrador: “Las vendedoras saben que tienen que hacer seguimiento a los clientes desde que tienen contacto con los clientes vía correo, telefónica, vía WhatsApp con los clientes del servicio que se va dar hasta que el servicio va terminar. Tiene que haber una comunicación fluida” (comunicación personal, 29 de noviembre, 2017). Además, en esta variable se puede apreciar que la “*implementación del uso de WhatsApp*” como medio de supervisión de los operarios en tiempo real, genera un impacto positivo que agiliza el proceso; tal como lo afirmó un operario: “La jefa de operaciones ha

creado un grupo donde también está el administrador, los conductores y ayudantes. Cualquier consulta que hacemos está el WhatsApp de Operaciones, es algo directo” (comunicación personal, 28 de noviembre, 2017).

La implementación de “*nuevas formas de relacionarse con el cliente*” también se relaciona con esta variable; así como lo expone un asistente de ventas: “cuando ya concluye el evento o la obra uno se comunica con el cliente (...) y el cliente te termina mandando un informe y te dice que sí, que todo está conforme.; por ahí a veces una que otra cosa sucede, pero son cosas que se terminan solucionando para que el cliente termine satisfecho” (comunicación personal, 27 de noviembre, 2017). El seguimiento se da antes, durante y después de cada servicio.

c. Control del servicio

Dentro de este apartado, se muestra los resultados de las encuestas que se realizaron a los jefes, vendedores y operarios, debido a que ellos intervienen en el proceso control del servicio.

Los resultados de la encuesta de la empresa A (ver Anexo X1) han estado relacionados con las innovaciones organizacionales: Primero, la implementación las innovaciones ha permitido que los supervisores, jefes y gerentes del área comercial y de operaciones hagan un control del servicio y así evitar que haya servicios no conformes; especialmente el área de post-venta que se encarga de hacer el control del servicio, así lo indicó la encargada del área de post-venta:

Estamos trabajando con un nuevo procedimiento: recepciono el reclamo, evaluó, hablo con la otra persona o áreas responsables, quienes me tienen que enviar la conformidad con las constancias; en base a eso yo puedo responder al cliente. Antes solo se manejaba llamadas, les dabas la solución y quedaba ahí, no había ese procedimiento.

Adicionalmente, los operarios cuentan con un checklist y “la supervisora maneja el registro de baños que salen y en qué estado. Nosotros manejamos la constancia de limpieza, ponemos el código del baño, cantidad de succión de aguas negras, el servicio es bueno o malo, y lo firma el cliente. A veces se pone observaciones de una avería, o si cliente no firmó, etc (comunicación personal, 20 de noviembre, 2017).

Es necesario señalar que en las reuniones entre los involucrados, se analizan los servicios no conformes para que sean parte de las lecciones aprendidas de la organización y se eviten que ocurran nuevamente. Pero estas innovaciones organizacionales que ha realizado la empresa no están relacionadas con la capacitación de los trabajadores por el servicio; por ese lado, podría explicarse el por qué los encuestados, especialmente los jefes y supervisores, no consideran que tengan la capacidad de capacitar, fortaleciendo esta idea, un operario lo mencionó: “lo que más

valora el cliente son la capacitación o charla, tenemos muy poco esta área de manteniendo porque el supervisor no se encuentra” (comunicación personal, 22 de noviembre, 2017).

Igualmente, los resultado de la empresa B obtenidos de la encuesta (ver Anexo X2) han sido relacionados con la “*implementación del sistema CICIA*”, así se pudo observar en la cita del jefe de operaciones: “Contamos con el CICIA que se creó para la empresa, y cada área puede acceder a cualquier área (...) básicamente es el sistema, por medio del sistema estamos al tanto de todo lo que se realiza dentro de la empresa” (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017). En este punto se puede observar que la implementación del sistema ayuda y agiliza el control de cada una de las áreas.

Sumado a lo anterior, la dueña afirmó que los “*nuevos métodos de relacionamiento con los clientes*” han impactado en su forma de controlar: “la vendedora se queda hasta las 11 de la noche o 12 viendo que su cliente este satisfecho con el servicio” (comunicación personal, 17 de noviembre, 2017). De este modo cada operario es supervisado por los asesores de ventas, quienes se encargan de que el servicio sea el adecuado. Por ello, la empresa B considera que efectúa un control exhaustivo para limitar al máximo la posibilidad de obtener un reclamo.

d. Mejoramiento

Las encuestas se realizaron a los jefes, vendedores y operarios, debido a que ellos intervienen en el mejoramiento del servicio de la empresa. Adicionalmente, esta variable se divide en: (1) Acciones correctivas y (2) Acciones preventivas.

Los resultados obtenidos de las encuestas en la empresa A (ver Anexo Y1)se han relacionado con la “*implementación del área de post-venta*” porque se encarga de realizar las acciones preventivas y correctivas del servicio. Esto se debe a que esta área se encarga de solucionar los problemas del servicio brindado, ya que cuenta con operarios que atienden esas emergencias. Asimismo, realiza acciones preventivas, cuando, luego de encuestar, analiza la información y los resultados son compartidos en las reuniones semanales que tienen, así como lo señala el jefe de operaciones: “[recibimos un] feedback estructurado como ellos nos [envían], qué podemos mejorar, cambiar [en el servicio]”. Si el cliente necesita alguna información o hasta que el cliente quede satisfecho. [...] (comunicación personal, 22 de noviembre, 2017).

Igualmente, en la empresa B, los resultados de la encuesta obtenida (ver Anexo Y2) sobre las acciones correctivas se encuentran vinculadas con la “*forma de relacionarse con los clientes*” porque, si bien no se cuenta con un área específica de post-venta, son los vendedores quienes ejecutan esta labor. Ello debido a que los asesores de ventas realizan un seguimiento a su cartera

de clientes durante todo el proceso del servicio e incluso tiempo después, para así fidelizarlos. Lo anteriormente señalado se puede observar en la afirmación de una asesora de ventas: “no existe un área específica, cada una maneja su cartera y después de cada obra o en el transcurso [del servicio] se comunica con el cliente” (comunicación personal, 29 de noviembre, 2017). Del mismo modo la jefa de operaciones afirma que cualquiera que sea el inconveniente del cliente: “absolvemos sus quejas y sugerencias, factores inconvenientes, que no salgamos en el tiempo indicado, demora en facturación, factura mal emitida, ese tipo de inconvenientes” (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017).

2.3. Asociaciones estratégicas

Dado que no se utilizó una encuesta para obtener data cuantitativa sobre la variable de Asociaciones Estratégicas se ha decidido tomar en cuenta analizar en base a la data cualitativa, entrevistas a profundidad, para comprender el funcionamiento dentro de cada organización evaluada.

En primer lugar, se observa que la innovación en la “*reestructuración del área comercial*” en la empresa A contribuyó a las asociaciones estratégicas dado que esta permitió que los colaboradores se involucren dando ideas de mejora dentro de la organización, así lo menciona la jefa de ventas: “[se va mejorando] por las ideas que el mismo personal nos va dando no” (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017).

Por el tema de empresas familiares se puede observar que aún pese a la reestructuración organizacional que se ha realizado existen algunas limitaciones que se basan principalmente por la injerencia familiar, hecho que lo menciona la jefa de ventas durante la entrevista:

Injerencia familiar porque de repente dado que la empresa ha crecido nunca va a pasar que algún familiar pida algún trabajo, pida el apoyo del dueño y entonces es difícil estando en su posición decir que no. Entonces ahí es como que se rompe el tema, el protocolo que viene de la calle, un desconocido, que tiene que presentar su cv y tenemos que pensar si se acepta o no, ver el perfil. Pero cuando pasa esto que entra la persona directamente por vínculo familiar, se rompe todo esto pues (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

Por otro lado, al evaluar el impacto de la implementación de “*reuniones semanales*” se observó que, al igual que en el caso anterior, esta innovación permitió que los colaboradores estén involucrados en búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan en la organización; así lo menciona al dueño:

[...] trato de hacer reuniones una vez por semana, los gerentes se reúnan una vez por semana, se toca todos los problemas que puedan tener. Nos hemos reunido para ver los problemas que se tuvo, [...] Pero normalmente, tiene el objetivo de mejorar el servicio y como se dio la solución, y que mejora se hizo. Se hace el acta de reunión, quien es responsable, se lee el acta y ver si se solucionó o no el problema (comunicación personal, 8 de enero, 2017).

Otra innovación que impacta en las asociaciones estratégicas es la “*compra de maquinaria a Holanda*”, dado que el dueño incentiva la confianza de sus trabajadores, apoyándoles a tomar decisiones con conocimiento de los riesgos que conlleva, así lo menciona la jefa de logística: “Las decisiones fundamentales, fuertes, lo toma el dueño y nos pide innovación en las áreas” (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017). El mismo hecho lo confirma la jefa de ventas:

La política del [dueño], y parte de su éxito, es que es una persona que se arriesga bastante. Él tiene esa forma, y eso es lo que de una manera nos inculca o trata que nosotros sigamos esa misma política, arriesgar. Y bueno en este tiempo siempre le ha atinado, donde él pone el ojo pone la bala así que cada vez que él le ha dicho si a un proyecto, se ha hecho la inversión, y siempre ha sido positivo. Entonces, [el dueño] siempre tiene como pensamiento, lo que nosotros hacemos, ya tenemos que estar pensando cómo mejorarlo. Porque cuando la competencia se copie ya nosotros estamos haciendo otra cosa diferente (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

Actualmente, la empresa considera que los sus principales clientes son aliados estratégicos por ofrecer información del entorno, para de esto modo tomar decisiones estratégicas, así lo mencionaron diversas personas dentro de la organización:

En realidad [la empresa A] está dirigida a todo tipo de sector ¿no? entonces yo creo que sí, porque cada sector hoy en día ... se puede decir que se trabaja con todos los sectores y cada sector nos enseña de diferente manera cómo está enfocada su venta cómo [por ejemplo] el tema de minería nos da información respecto a cuánto es lo que se está explotando aquí en el Perú ¿no? cuántas obras se están realizando ... por ejemplo este año que fue el tema de obras por todo lo que es el Estado estuvo paralizado (asesora de ventas, comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

Lo que también tenemos de bueno es que con estos clientes que nos reunimos [...] le contamos las experiencias que tenemos de otros clientes, y ellos también nos cuentan lo que vienen haciendo no. Entonces, ahí es dónde, también, así como le damos ideas

nosotros de cómo pueden manejar la operación, ellos también nos dicen “y por qué, he visto que tal empresa está haciendo tal cosa” (jefe de ventas, comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

Además, esta relación con sus clientes también le permite a la empresa A adoptar formas de organizar sus tareas, como fue el caso de la “*implementación de los administradores de cuentas*”, así lo refirió la jefa de ventas: “Pero por ejemplo esta estructura que tenemos del administrador de cuenta y asesor comercial, lo habíamos escuchado que lo tenía una empresa, [...], dijimos si pues es verdad es una buena idea veamos cómo nos va. Primero trajimos a una persona, pero ya son como ocho” (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

Para el caso de las innovaciones que adoptó la Empresa B, la implementación de “*capacitaciones*”, principalmente de Seguridad y Salud Ocupacional, se observa que estas han generado una nueva administración enfocado en los colaboradores; puesto que, participan en las reuniones que se realizan dos o tres veces a la semana, así lo menciona la jefa de operaciones:

Por medio de reuniones y capacitaciones que lo hace tanto el área de seguridad como el área de operaciones. Reuniones que tenemos a la semana, dos o tres semanas, las reuniones es con trabajadores. La reunión de jefes tenemos una vez a la semana, una vez cada quince días porque no hay tanto cambios (comunicación, 18 de noviembre, 2017).

Es importante destacar que, dados los temas tratados durante las capacitaciones, los colaboradores que participan aumentan sus niveles de empleabilidad dada la importancia de dichos temas en el ámbito laboral, principalmente, en empresas grandes.

Además, esta innovación también fue resultado de las exigencias del mercado, es decir, de los clientes con los que la empresa viene trabajando. Cabe destacar que estas capacitaciones vienen siendo complementadas con la información que se obtiene como resultado de las asociaciones estratégicas que la empresa mantiene con sus clientes, así lo comentó la jefa de operaciones: “Hay clientes que nos envían formatos de tipos de charlas que son básicamente, o digamos que algún cambio dentro ellos, en cuanto a los EPS del personal, en cuanto a formatos que se puedan llenar, nos proporcionan más material que adaptamos a nuestra empresa” (comunicación, 18 de noviembre, 2017).

Por otro lado, se observa que otra innovación que presenta un impacto en el eje de asociaciones estratégicas es la de implementación de estrategias en “*relación con los clientes*”. Se considera

que los clientes permiten conocer las necesidades actuales del mercado pues son los que te brindan los requerimientos del servicio, así lo confirmaron las siguientes personas:

[...] en base a los requerimientos que pide, como te dije, redes sociales, o un servicio especial, o quiero, por ejemplo, una empresa constructora grande pidió que se haga el servicio de compostaje. Todavía no se ha implementado, pero el mercado te dice que hagas el servicio de compostaje porque el cliente lo está pidiendo (líder de desarrollo de negocios, comunicación personal, 7 de noviembre, 2017).

Ellos ven las cosas nuevas, por decirte, [te preguntas si] tienes esos baños, los grandes, los contenedores, o tienes para poner con un tocador con espejo, porque han visto en otro lado. Si puedes hacerlo lo haces como lo hacíamos en una época que nos pedían” (asesora de ventas, comunicación personal, 2 de diciembre, 2017).

También se mencionó que los clientes permiten conocer las prácticas y los servicios de los competidores, lo que a su vez permite mejorar el servicio de la empresa B, así se comentó durante la entrevista con el administrador:

Bueno el tema de los clientes que son recurrentes que son fijos ellos nos van dando pautas de por ejemplo de otras empresas del mismo rubro de nosotros [...] nos van dando alcance o nos van dando pautas para mejoras que ellos ven de repente. Como son usualmente clientes que se dedican a eventos andan rodeados de gente que también se dedica a hacer eventos y no trabajan con nosotros, sino con otros entonces ahí siempre conversan y nos dan la pautas (comunicación personal, 29 de noviembre, 2017).

Y ello contribuye a la obtención de recomendaciones con nuevos clientes, resultado de las estrategias de fidelización que vienen implementado dentro de la empresa. A continuación, se presentan algunas citas que permiten corroborar la información:

Sí, porque una es que ya están fidelizados con nosotros e incluso ha habido empresas que incluso nos han contado que han venido empresas a ofrecerles el mismo servicio a un mejor precio y sin embargo no lo han aceptado y han optado seguir con nosotros. Estos clientes fidelizados nos refieren a cliente nuevos y que ahora apuestan por nosotros, por eso sí son una buena alianza estratégica [...] nos ayudan bastante con nuevos clientes, gracias al buen servicio que le damos nosotros y a la fidelidad que le damos nosotros no recomiendan a nuevos clientes y nosotros contentos los ayudamos en

los servicios que deseen (administrador, comunicación personal, 29 de noviembre, 2017).

Cuando das un buen servicio el cliente recomienda súper bien. Por ejemplo, ayer visite a una empresa que no conocía me recomendó un ingeniero, le ha hablado tan bien, y me han pedido cotizar para todas las obras del 2018 (jefa de ventas, comunicación personal, 18 de noviembre, 2017).

Sí, porque hay clientes que hemos cogido de otros clientes [...] un productor jala a otro producto y a otro; entonces entre ellos dicen sí me hicieron un servicio “llámalos, porque no te va a fallar”, se le lleva se le cumple y el otro dice lo mismo y eso hace que el cliente se sienta feliz, contento y recomiende” (asesora de venta, comunicación personal, 27 de noviembre, 2017).

Como parte de las estrategias de “*relación con los clientes*” se ha podido encontrar la que se relaciona con la visita personal de cada vendedora al momento del servicio, la cual se obtuvo de la entrevista a la dueña:

Las vendedoras visitan a los clientes personalmente [...] antes era distinto, te llamaban por teléfono y tu decías sí y nada más [...] Incluso cuando hay un evento tiene que estar la vendedora presente para decirle “mire yo soy la vendedora yo estoy acá está bien todo” [...] claro [la empresa tiene un presupuesto para esto] (comunicación personal, 17 de noviembre, 2017).

Por otro lado, se observa que otra estrategia implementada es la de seguimiento de cada vendedora a sus clientes, como se pudo ver en los siguientes comentarios:

El seguimiento lo da la vendedora que siempre tiene que estarlo llamando, preguntando cuándo hay un evento, estar detrás de tu cliente ese es el proceso (dueña, comunicación personal, 17 de noviembre, 2017).

El área de operaciones a veces informa mediante correo, no estamos trabajando con este cliente, hay que llamarlo, hacerle seguimiento. Si ha cambiado, no había tanto énfasis en conseguir tanto cliente [...] cuando operaciones tiene la presión de gerencia, operaciones presiona a ventas (jefa de operaciones, comunicación personal, 18 de noviembre, 2017).

Terminado cada trabajo se envía un correo y se le pregunta ¿todo bien? ¿necesita algo? Para que el cliente sienta que se está pendiente de él. [...] Hacerle seguimiento, hacerle una llamada es la forma más directa que puedes tener con él (jefa de ventas, comunicación personal, 18 de noviembre, 2017).

Tienes un cliente que tiene eventos una o dos veces por semana, entonces se les llama uno o dos días antes, se le pregunta si tiene eventos para esta semana, y te dicen si, que se me había olvidado. Igual si tiene obra cada dos semanas, se les llama. Si va a solicitar algún servicio” (asesora de ventas, comunicación personal, 29 de noviembre, 2017).

Otra estrategia implementada es la de establecer una relación amical con los clientes, así lo menciona la jefa de operaciones:

Tratamos de fidelizar y ser amigos del cliente. [la jefa de ventas], le gusta fidelizar al cliente, tiene que visitarlo, lo hace. Ella crea un lazo más amical que laboral y eso hace que tenga ese detalle con cada cliente. [...] nos lo ha pedido la gerente, que estemos atentas a los cumpleaños a los clientes, empresas, fechas importantes para ellos, donaciones (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017).

Además, la organización considera que las organizaciones ligadas al estado también le permiten obtener información relevante del entorno, la líder de desarrollo de negocios menciona:

Cuando hubo el huayco en la zona norte entonces [...] igual van a querer los baños, igual van a querer este hubo el tema que no había agua en lima también. y las cisternas de agua potable eran un negociazo, entonces, claro si hay ese negocio y es un tema que te pide que lo hagas el gobierno [...] son tendencias que te dan, de pronto que salga un fenómeno así, esperamos que el gobierno licite, como lo que ha pasado en Piura, que ya empieza la temporada de lluvias y no ha hecho nada, pero hay cosas que si se lanzan inmediatamente por eso hay que estar atentos a licitaciones del estado (comunicación personal, 7 de noviembre, 2017).

Asimismo, se puede observar que la relación se da también de manera inversa, es decir, que la empresa B busca ser un aliado estratégico para sus clientes mediante los conocimientos que manejan del rubro de baños portátiles y gestión de residuos, así lo dejó ver la jefa de ventas:

Por ejemplo, la vez pasada, en un evento, un concierto, y el productor me pidió que vaya porque quería que le diera más o menos donde creía que podría estar posicionados los baños. Normalmente ellos hacen, con un productor de campo, hacen un plano donde

ponen, acá va a ir la comida, acá va a ir tal cosa, acá tal cosa. Pero en este caso quería que yo vaya para que yo le diga donde me parecía mejor (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017).

Como se mencionó anteriormente, se observa que el cambio en las estrategias de “*relacionamiento con los clientes*” ha permitido que estos se conviertan en aliados estratégicos, los cuales comparten conocimiento que permite a la empresa B adaptar a las necesidades propias (jefa de operaciones, comunicación personal, 18 de noviembre, 2017).

Por último, se analiza el impacto que tiene la innovación en la nueva administración enfocado en los colaboradores sobre las asociaciones estratégicas. Dentro de la organización se observa que se le da gran importancia al estado anímico de los operarios y los choferes pues son estos los que dan la cara al cliente, así lo resalta el administrador:

Tienen que estar siempre motivados y sentirse feliz por lo que hacen y siempre preguntándoles, diciéndoles, felicitarle [...] un buen ambiente de trabajo [...] va ser bueno para que la empresa salga adelante; [...] Se tiene un impacto porque si hay una buena satisfacción hay un buen trabajo y por ello lo va ver reflejado con los clientes que nosotros tengamos. En realidad, la cara de la organización son los operarios y los choferes, porque ellos están en el campo y dan la cara por nosotros. Entonces si es que nosotros no hacemos que ellos se sientan bien y se sientan contento con los que hacen; eso va impactar afuera en la calle con nuestros clientes; entonces tienen que estar siempre con buen desempeño y contentos (comunicación personal, 29 de noviembre, 2017).

Además, dada la importancia de los colaboradores dentro de la organización la organización busca reducir los tiempos de trabajo y cumplir con los mismos, así lo menciona la jefa de operaciones:

Como te estaba comentado el tema de algunos formatos que se han implementado, eh, el de que el trabajador termine mucho más temprano su ruta, digamos por el tema que siempre hemos tenido el tráfico, se ha tratado de cambiar las rutas, de alguna forma a horarios donde no haya demasiado tráfico y el trabajador pueda cumplir el horario de trabajo indicado. Porque se cierta forma es un trabajo muy cansado y muy complejo, tratamos de que el trabajador no se estrese demasiado. Porque al generar eso pueden ocasionar accidentes (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017).

3.Hallazgos importantes

En las siguientes líneas, se presentarán los hallazgos relevantes obtenidos sobre la relación de las innovaciones organizacionales implementadas con el desempeño de las empresas familiares del sector eco-ambiental estudiadas. Cabe señalar que en ambas empresas se encontró que las variables mencionadas estaban relacionadas, aunque no se pudo determinar en qué medida porque no se contaba con una línea base antes de las implementaciones.

Es necesario señalar que las innovaciones organizacionales, en el caso de la empresa A, fueron, principalmente, iniciativas del fundador y el perfil que tiene, ya que aún tiene influencia en los cambios dentro de la organización, así lo señaló la gerente comercial:

Todo siempre se conversa con el señor. Absolutamente todo, algún cambio que se tenga que hacer siempre es con él. Generalmente, las seis personas [encargados de las gerencias] con el [dueño], cuando se tiene que dar algún cambio, se plantea y según eso todos damos la sugerencia, recomendaciones y se decide por tomar una decisión (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

Por otro lado, en la empresa B, las innovaciones organizacionales fueron promovidas por el administrador y la jefa de operaciones; esto se debe a que ellos son quienes dirigen la empresa, como una asesora de ventas menciona: “Quienes terminan tomando la decisión son [la jefa de operaciones] y [el administrador], cuando ellos ya no pueden manejarlo, cualquier cosa llaman acá [y se comunican] con la dueña, pero básicamente ellos son los jefes: jefe de operaciones y administrador” (comunicación personal, 27 de noviembre, 2017).

Siguiendo con lo anterior, se presenta los principales hallazgos tomando en cuenta las tres variables de desempeño evaluadas.

3.1. Innovación Organizacional y Satisfacción del Personal:

Respecto a la variable de satisfacción y que innovaciones implementadas en ambas empresas muestran una mayor cantidad de relaciones con las categorías¹⁷ de la variable estudiada se obtuvieron los siguientes resultados.

En la empresa A se observó que las innovaciones con mayor cantidad de relaciones con las categorías fueron: (1) reestructuración del área comercial y (2) implementaciones de reuniones en el área comercial y operaciones. Se puede observar que las innovaciones mencionadas tienen relación con cuatro de las siete categorías evaluadas (ver Anexo Z1). Respecto a la reestructuración del área comercial, la empresa A viene creciendo, lo que ha resultado en que el dueño empiece a delegar, así lo menciona: “Las gerencias se implementaron hace 3 años. Anteriormente, yo era operaciones, ventas, yo era, todo. [Pero] por el crecimiento de la empresa [...] necesitaba delegar responsabilidades” (comunicación personal, 8 de enero, 2018). Por otro lado, la implementación de reuniones en el área comercial y operaciones permiten que los colaboradores de mandos medios rindan cuentas sobre la calidad del servicio brindado, y facilita la comunicación y relación entre pares, así lo señaló la encargada del área de Post-Venta: “si hay un problema y si es reincidente, lo registramos para saber al mes cuantos reclamos ha habido. Normalmente llamamos a reunión, y en ese lugar llamamos a los responsables, ya sean supervisores de operaciones o ventas. En algunas ocasiones, hemos tenido reuniones con el dueño” (comunicación personal, 20 de noviembre, 2017).

Por otro lado, en la empresa B se observó que las innovaciones con mayor cantidad de relaciones con las categorías fueron: (1) nueva administración enfocada en colaboradores y (2) capacitaciones. Para el primero se observó una relación con cinco categorías, y en el caso del segundo se observó una relación en tres categorías (Ver Anexo Z1). En cuanto a la nueva administración enfocada en colaboradores se tienen que la nueva administración reconoce la importancia de su trabajo, ya que son quienes se comunican directamente con los clientes. Por ejemplo, para el caso de los operarios, la dueña al igual que el administrador consideran que si ellos están satisfechos, van a poder dar un buen servicio al cliente; así lo señaló el administrador:

Ahora, en lo que va del año, recién en este mes estamos viendo el tema de que el personal se sientan más tranquilos de trabajar; usualmente tenemos mucha presión con

¹⁷ Las categorías de satisfacción consideradas para el análisis fueron: (1) alternativas de trabajos superiores, (2) calidad del servicio, (3) compromiso organizacional, (4) comunicación, (5) estructura del lugar de trabajo, (6) relación con pares y (7) SSOMA.

ellos [porque] lo hacían por obligación y no porque lo quisiera hacer. [...] Son cosas que hoy en día no se da porque la empresa para que pueda avanzar o correr tiene que estar todos agarrados de la mano y avanzar; es decir, todos subirse y darle para adelante. Estamos tratando, cada día, de motivar a nuestro personal para que trabajen contentos y felices (comunicación personal, 29 de noviembre, 2017).

Para el caso de las vendedoras, la nueva forma de relacionarse ha generado una relación de confianza, como lo señaló el administrador:

Al comienzo, era un poco más estricto, pero ahora la relación es un poco más de confianza hacia los vendedores; asimismo, no se les da mucha presión porque el hecho de que se le ponga mucha presión genera que estén medio atemorizados o que no trabajen bien, entonces les recalco que tienen que vender, pero con poco de presión (comunicación personal, 29 de noviembre, 2017).

En relación a las capacitaciones, la líder de desarrollo de negocios de la empresa B señaló:

Tenemos charlas diarias de cinco minutos, todas la mañanas, antes de que la gente salga a operaciones, trabajo en campo y una charla general que dura media hora [donde] tocamos temas de medio ambiente, seguridad, las nuevas normas del llenado de APS¹⁸, un procedimiento mucho más largo; entonces depende mucho del rubro, giro que están designado cada trabajador, como te digo trabajamos con minería, construcción, [y] en muchos rubros, entonces cada uno de ellos tienen sus estándares y nos exigen también estándares que cumplir (comunicación personal, 7 de noviembre, 2017).

En las siguientes líneas se presentan las categorías que han mostrado tener un mayor número de relaciones con las innovaciones organizacionales implementadas en los sujetos de estudio.

Por un lado, en la empresa A se observó que las categorías con mayor número de relaciones fueron: (1) estructura del lugar de trabajo, en donde se encontró que cuatro innovaciones organizacionales afectaron la categoría; y (2) comunicación, donde se encontraron que afectan solo tres innovaciones organizacionales (Ver Anexo Z1). Los resultados de la categoría “estructura del lugar de trabajo” pueden vincularse con el hecho de que cuatro, de las ocho innovaciones identificadas en la organización, están relacionadas a la “*restructuración del área comercial*”, ya que de esta manera se busca optimizar tiempos y mejorar la calidad del servicio

¹⁸ Atención Primaria de Salud

ofrecido. En referencia a la categoría “comunicación”, esta se vincula a innovaciones organizacionales que buscan compartir conocimiento, tanto de manera oral como escrita.

Por otro lado, en la empresa B se observó que la categoría con mayor número de relaciones fue: calidad del servicio, en donde se encontró que cuatro innovaciones afectaron la categoría. Esto podría entenderse porque la mayoría de innovaciones implementadas en la empresa se relacionan con la venta, es decir, que mediante las mismas se busca mejorar los tiempos, evidencias y relacionamiento de los involucrados en el proceso.

Adicionalmente, cabe señalar que algunas las características familiares influyeron en el estado emocional que sienten los trabajadores respecto a sus labores. Esto debido a que la empresa A aún está en la primera generación y el dueño, líder empresa-familia, ejerce influencia en sus colaboradores por la legitimidad que tiene; además, la figura del “fundador” es un elemento fuerte dentro de la empresa. Por eso, se encontró que la mayoría de los colaboradores que tienen muchos años dentro de la empresa mencionan tener un fuerte compromiso y lealtad con el dueño, y con la empresa; por ejemplo, la gerente de logística de la empresa A declaró: “Vengo trabajando 15 años aquí en la organización. [A] es una empresa que significa mucho para mí. Y uno quiere a la empresa por todo lo que te brinda” (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

Igualmente, como se señaló en el marco teórico, para que aumente la satisfacción laboral es necesario hacer innovaciones organizacionales y para ello es inevitable “crear un clima de innovación”; por ello, en base a la información recolectada, se puede afirmar que la empresa A ha estado desarrollando este tipo de “clima para la innovación”, principalmente, por el perfil del fundador y la identidad compartida, él es de ser una persona “arriesgada y exigente”, en el ámbito laboral y familiar, como él mismo lo indico: “preparo a mis hijos, primero, en su estudio. Segundo, en la planta. Les estoy dando ideas de temas financieros, como debes pensar, hacer, como tienen que apalancar[se], juego del negocio y dinero. Veo sus estados financieros y ahí voy controlando, cuánto están ganando o perdiendo” (comunicación personal, 8 de enero, 2018). Cabe destacar que identidad compartida se viene socializando en toda la empresa, especialmente por medio de los trabajadores antiguos.

Asimismo, respecto a los roles simultáneos, en la empresa A, han afectado parcialmente en la satisfacción de los trabajadores por la presencia de un “altruismo asimétrico”. Por ejemplo, la asistente de gerencia señaló que la esposa del dueño es asesora comercial y por su vínculo familiar tiene cierto “grado de preferencia”, mencionó que esto se observó en la exoneración de las políticas a las que están sometidos los demás asesores, algunas de ellas son: descuento en el

suelo cuando algún cliente no pague, o retención del bono en caso no lleguen a la proyección estimada (comunicación personal, 26 de diciembre, 2017). No obstante, si bien estos hechos que afectan la satisfacción, son pocos los familiares quienes trabajan dentro de la empresa, por lo que estos son problemas poco frecuentes.

En cuanto a las variables de empresa familiar, en empresa B, no se encontró que afecten la satisfacción laboral. Esto se debe a que la dueña no ejerce influencia dentro de la empresa, ya que ella se enfoca en otros rubros y el administrador se encarga de la organización. Asimismo, solo se cuenta con dos miembros de la familia directa de la dueña que tienen un cargo en la organización, entre ellos su hija y su sobrina; esto se debe a que sus otros hijos tienen otras profesiones, como una asesora de ventas lo señala: “sus hijas, [...] cada una de ellas, tienen su profesión, pero si ellas es[tuvieran] metidas en esto, yo que fuera también me empaparía, opinaría y ayudaría, porque al fin y al cabo va a ser un patrimonio para ellas” (comunicación personal, 17 de diciembre, 2017).

3.2. Innovación Organizacional y Calidad del Servicio - Objetivo¹⁹

Respecto a la variable de calidad del servicio y que innovaciones implementadas en ambas empresas muestran una mayor cantidad de relaciones con las categorías²⁰ de la variable estudiada se obtuvieron los siguientes resultados.

En la empresa A se observó que las innovaciones con mayor cantidad de relaciones con las categorías fueron: (1) implementación del área post-venta, en donde se encontró relación con siete categorías; (2) implementación de los administrativos de cuenta (back office), donde se encontró que afecta a seis categorías; (3) reestructuración del área comercial, que se relaciona con cinco categorías; y (4) implementación de reuniones en el área comercial y operaciones, donde se encontró un relación con cuatro categorías (Ver Anexo AA).

En el caso de la “*implementación del área post-venta*” ha permitido que la organización obtenga un feedback de los clientes sobre la calidad del servicio. Además, la retroalimentación permite que los colaboradores planifiquen, diseñen, controlen y analicen para el mejoramiento de la calidad brindada; así lo comento una asesora comercial:

¹⁹ Calidad desde la perspectiva de la organización.

²⁰ Las categorías de calidad del servicio consideradas para el análisis fueron: (1) planificación de la realización, (2) procesos relacionados con los clientes, (3) diseño y desarrollo del producto, (4) generalidades, (5) seguimiento y medición, (6) control de servicio, (7) análisis de datos y (8) mejoramiento.

Tenemos un área de post venta que [...] se encarga después de medir el servicio, evaluar al cliente. En esta área se mide el grado de satisfacción de los clientes donde medimos si el servicio fue eficiente, fue el esperado o si hubo algún tema de retraso con eso podríamos medir el tema de la satisfacción del cliente, que es lo que esperamos (comunicación personal, 17 de noviembre, 2017).

Igualmente, la “*implementación de administradores de cuenta*” (backoffice) ha permitido definir las funciones y dar mayor seguimiento a la satisfacción del cliente por parte de los asesores de ventas, así lo señalaron “el asesor muy aparte del área post venta hace la medición [del servicio] porque está en constante comunicación con ellos para ver qué tal fue el servicio” (asesora de venta, comunicación personal, 17 de noviembre, 2017).

Por otro lado, en la empresa B se observó que la innovación con mayor cantidad de relaciones con las categorías fue: (1) nuevas formas de relacionamiento con los clientes, en donde se encontró relación con cuatro categorías (Ver Anexo AA). Ello se entiende porque, dentro de las estrategias, se involucra las maneras en que se establece los requisitos del servicio considerando los aspectos legales y reglamentario. Asimismo, la implementación ha permitido una comunicación fluida con los clientes, lo posibilita que se revise sus requerimientos, así lo menciona una asesora de ventas: “el servicio [se realiza] de acuerdo a lo que ellos [...] solicitan, en el horario que ellos quieren, el personal que requieren, [...], hasta el momento no ha habido ningún inconveniente” (comunicación personal, 27 de noviembre, 2017). Esta planificación es revisada y conversada con los clientes para que sus necesidades sean cubiertas y queden satisfechos. Además, para medir la calidad del servicio, la empresa B cuenta con algunas innovaciones que se implementaron como parte de la estrategia de relacionamiento con clientes: “[se realizan] encuestas, [también] tenemos el acta de conformidad [para el] seguimiento [a los] clientes potenciales o clientes actuales, pero de clientes potenciales, [...] tenemos una base de datos, no es un CRM, pero es información que hemos ido enviando correos, menos completo que un CRM” (líder de desarrollo de negocios, 7 de noviembre, 2017).

En las siguientes líneas se presentan las categorías que han mostrado tener un mayor número de relaciones con las innovaciones organizacionales implementadas en los sujetos de estudio.

En la empresa A se observó que las innovaciones con mayor cantidad de relaciones con las categorías fueron: (1) procesos relacionados con el cliente, (2) diseño y desarrollo del servicio, (3) seguimiento y medición; y (4) control de servicio. Se puede observar que las innovaciones mencionadas tienen relación con cinco categorías. Estas variables de la calidad, en

sí, aspectos del desarrollo del servicio. Las innovaciones organizacionales que muestran una relación con las categorías, han buscado definir las funciones y responsabilidades, ello con el fin simplificar tareas y permitir la transmisión del conocimiento. Este conocimiento se relaciona, principalmente, con las incidencias para mejorar la calidad del servicio.

Por otro lado, en la empresa B, la mayor cantidad de relaciones se encontraron en (1) la planificación de la realización del servicio, con cinco innovaciones que repercuten en la categoría. Por ejemplo, los “*envíos de correos*” semanales, que realiza la líder de negocio, permiten que se comparta información de informes y nuevas metodologías en temas de mejora del servicio. Asimismo, las “*capacitaciones*” han permitido que los trabajadores obtengan conocimientos en temas de SSOMA, actualización de la normativa de Residuos Sólidos y conozcan los requisitos para dar servicio; mientras que la implementación del software CICIA permite que las programaciones de los horarios sean de conocimiento de los interesados, lo que se incluye en la calidad del servicio.

Finalmente, se investigó los factores que influyen la calidad en empresas familiar, en base al marco teórico, en donde se destaca el “compromiso de la calidad” para evitar que se ponga en riesgo el prestigio de la “marca familiar”. No obstante, en ambos casos estudiados no se encontró que las empresas consideran la reputación como un aspecto de la calidad del servicio que brindan, más aún muchos señalaron que no hay alguna conexión entre la empresa y la familia; esto se debe a que muchos de los clientes no tienen contacto directo con los dueños, sino que la transacción se da a través de los asesores de ventas. En esta misma línea, en la empresa A, el gerente general menciono: “[La empresa A] suena como [empresa A], no (...) [como el nombre de la familia]. Simplemente, no se ha visto como parte de estrategia de [l dueño]” (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).

Igualmente, los colaboradores, de la empresa B, señalan que no hay una relación entre el apellido de la familia y la empresa, como lo menciona una asesora de ventas: “Hasta donde puedo ver, no mucho. Porque muchos no tienen conocimiento de que apellido es” (comunicación personal, 29 de noviembre, 2017). Asimismo, la jefa de ventas menciono: “no, porque nadie sabe [quien es la dueña], [los] clientes ni siquiera saben. [En esta misma línea,] son pocas las personas que saben que [la empresa B] y [la empresa A] son familia. Yo te digo porque yo paro, [...] Son pocas las que saben que ambos son familia” (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017). Cabe señalar que solo una persona, en la empresa B, hizo referencia a la marca familiar:

Por supuesto, apellido [mi] nombre [esta de] por medio. Por ejemplo, [estaba de viaje y] Chinalco se comunicaba conmigo y tenía que ver la manera de poder comunicarme con la empresa porque al final está tu nombre y tienes que quedar bien, a donde vayas. Es mi prestigio para ciertas actividades, a pesar que mi apellido no tiene que ver, pero igual (líder de desarrollo de negocios, comunicación personal, 7 de noviembre, 2017)

Por esto, se puede afirmar que el concepto de “marca familiar” en la calidad del servicio no son relevantes para los sujetos de estudio y, más bien, la organización tiene un carácter “más de empresa que de familia” porque brinda un servicio de calidad como respuesta a los requerimientos de los clientes y para sobrevivir en el mercado, mas no porque esté en riesgo el nombre de la familia o el nivel de orgullo familiar. Asimismo, como se observó en los testimonios citados anteriormente, los clientes no vinculan a la empresa con la familia porque no conocen a la familia dueña de la empresa. Además, se podría inferir, en ambas empresas, que la inexistente vinculación obtenida entre la “marca familiar” y la calidad del servicio se da porque estas organizaciones no se autodenominan como empresas familiares, así lo indicaron la gran mayoría de entrevistados. Esta auto definición se explica principalmente por el concepto de empresas familiares que manejaban los entrevistados, este contemplaba que la mayoría de los trabajadores sean parte de la familia del dueño, aspecto que no se observó en los sujetos de estudio porque había escasa presencia de familiares. Pese a este hecho, en el transcurso de la investigación se pudo identificar que las empresas son empresas familiares por cumplir con las características, además de influir en el funcionamiento y los resultados obtenidos.

3.3. Innovación Organizacional y Asociaciones Estratégicas

Respecto a la variable de asociaciones estratégicas y que innovaciones implementadas en ambas empresas muestran una mayor cantidad de relaciones con las categorías²¹ de la variable estudiada se obtuvieron los siguientes resultados.

En la empresa A se observó que las innovaciones con mayor cantidad de relaciones con las categorías fueron: (1) reestructuración del área comercial, (2) implementación de reuniones en área comercial y operaciones y (3) implementación de los administrativos de cuenta (back office (Ver Anexo AB). Dichas innovaciones han permitido que la relación con colaboradores mejores; puesto que, mediante ellas, se ha establecido una cadena de mando para la toma de decisiones y permitió una mejor distribución de responsabilidades y división del trabajo, y así evitar confusión de roles. Asimismo, las reuniones incidieron en que los colaboradores reciban

²¹ Las categorías de asociaciones estratégicas consideradas para el análisis fueron: (1) información del entorno y (2) relación con stakeholders.

información, compartan aprendizajes, resuelvan sus dudas y problemas (supervisora de post-venta, comunicación personal, 20 de noviembre, 2017). Cabe subrayar que las reuniones y la comunicación, mediante WhatsApp, ha permitido que los altos mandos, como los gerentes y dueño, presten atención de algunas necesidades que se han ido generando en los clientes, así como solucionar los problemas de brindar el servicio; por ejemplo, una de las asesoras comerciales señala: “[se va mejorando] por las ideas que el mismo personal nos va dando” (supervisor de operaciones, comunicación personal, 22 de noviembre, 2017).

Al mismo tiempo, las asociaciones estratégicas con los colaboradores, en la empresa A, se ha encontrado fortalecida por la “presencia del fundador en la organización” porque los colaboradores pueden desarrollar una relación directa; en esta misma línea, se desarrolla una mayor confianza entre dueño (fundador) y los colaboradores, en los primeros años de la empresa, ya que en ese periodo es cuando el dueño trabajaba constantemente dentro de la empresa; esto estaría relacionado al “*capital social*”, que tiene la empresa, debido a las construcciones de las relaciones sociales con los colaboradores, en base a la historia familiar de la empresa (J. Seclén, 2016). Sin embargo, es necesario señalar que mientras una organización cuente con una estructura organizacional más compleja es más difícil que los colaboradores se comuniquen con los dueños; debido a los niveles jerárquicos.

Por otro lado, en la empresa B, se observa que la capacitación y la nueva administración enfocada en los colaboradores influye directamente en que los colaboradores se vuelvan socios estratégicos para la organización; esto se contrasta con lo que la líder de desarrollo de negocio señala:

Pienso que [ahora] es mucho el compromiso que tiene el trabajador con la organización. No creo que siempre ha sido así. Ahora veo que el administrador inspira bastante confianza porque es una persona muy llevadera y de buen carácter, entonces, eso te deja trabajar [...] El nuevo administrador tiene un carácter bastante bonito (líder de desarrollo de negocios, comunicación personal, 7 de noviembre, 2017).

Asimismo, la “*nueva administración enfocada en los colaboradores*”, hace que la organización obtenga información de las nuevas sugerencias que dan los colaboradores y clientes sobre las mejoras en el servicio o se les considera para la toma de decisiones. Por ejemplo, esto se vio reflejado en una afirmación que hizo un operario:

Cuando hay algo que hacer o se quiere innovar algo, la jefa dice “ha salido este proyecto”, entonces ella siempre nos comenta, nos hace conocer. O si vamos a comprar

un semi tráiler, o un camión, [nos pregunta] qué marca podemos comprar, qué carro puede ser y nosotros como conductor les hacemos llegar cual es bueno, ellos también optan por esa decisión (comunicación personal, 28 de noviembre, 2017).

Igualmente, dentro de la categoría de relación con stakeholders de la presente variable, en la empresa B, es importante destacar que la identidad compartida, considerada como el perfil y valores del fundador o de la familia fundadora, ha permitido afianzar las alianzas con colaboradores, así lo señalo la dueña:

Los valores [...] impacta[n] mucho, es lo más importante dentro de la empresa y dentro de la persona que te trata cada día. Los valores de las personas es lo más importante. [Por ello,] lo primero que yo trato de que haya dentro de la empresa es el respeto y que haya buena comunicación entre ellos; y sobre todo armonía y compañerismo dentro del trabajo (comunicación personal, 17 de noviembre, 2017).

Un ejemplo de esta identidad compartida se pudo observar en la innovación referida al nuevo relacionamiento con los clientes, como lo señalo la líder de desarrollo de negocio: “Cada vendedora tiene su cartera de clientes y se respeta [si] sabemos que es cliente de una vendedora de acá, se le espera o se le toma nota de la información y cuando venga ella, se va a encargar. [Aquí] hay un tema de respeto” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2017).

Asimismo, la dueña mantiene una relación muy cercana con todos sus trabajadores, como ella lo señala: “llego a mi oficina y lo veo a mi administrador o a mi supervisor o al que cuida el local y le pregunto ¿tienes algún problema? No señora, [y le digo] cuando lo tengas me lo cuentas, entonces yo tengo un trato muy amical con todos mis trabajadores” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2017). Es probable que la forma de relacionarse de la dueña haya influido cómo se dan las relaciones entre los colaboradores y los jefes, administrador y con la misma dueña.

Otro actor importante de las asociaciones estratégicas es el cliente. Respecto a ello, en la empresa A, las innovaciones con las que se encontraron una mayor relación fueron: (1) implementación del área post-venta y (2) la implementación de los administrativos de cuenta (back office). Esto se debe a que estas innovaciones han mejorado la relación comunicativa con el cliente y ha permitido que la empresa A obtengan información respecto a las nuevas tendencias del sector y sus nuevas necesidades de los clientes; así lo menciono una asesora comercial:

[la empresa A] está dirigida a todo tipo de sector, entonces yo creo que sí [proporcionan información], porque cada sector [...] nos enseña de diferente manera cómo está enfocada su venta cómo [por ejemplo] el tema de minería nos da información respecto a cuánto es lo que se está explotando aquí en el Perú, ¿cuántas obras se están realizando? Por ejemplo, este año que fue el tema de obras por todo lo que es el Estado estuvo paralizado de inversiones (comunicación personal, 17 de noviembre, 2017).

Por otro lado, en la empresa B, el “*nuevo relacionamiento con los clientes*” ha permitido que sus clientes se vuelvan socios estratégicos; ya que ellos le proporcionan información relevante respecto a las nuevas tendencias del sector, como lo señalo la líder del negocio: “[...], una empresa constructora grande pidió que se haga el servicio de compostaje. Todavía no se ha implementado, pero el mercado te dice que hagas el servicio de compostaje porque el cliente lo está pidiendo” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2017).

Adicionalmente, si bien no ha habido una innovación organizacional respecto a las relaciones con el competidor que forma parte de la familia, en el caso de ambas empresas, cabe resaltar que ambas vienen desarrollando alianzas claves para el desarrollo de cada una. Esto es porque se ayudan y cooperan para atender demandas grandes, que por sí solas no lo podrían realizar; esto también se debe a que el rubro es muy competitivo; así como lo señalo el dueño de la empresa A: “cuando hay servicios grandes como del Papa, nos hemos comunicado con [la empresa B] y les jalamos al proyecto. A veces mis hijos, mi señora o yo [nos] comunicamos [con ellos]” (comunicación personal, 8 de enero, 2018).

Asimismo, al ser familia, las empresas evaluadas tratan de enfocarse en diferentes tipos de clientes, para así los asuntos empresariales no se trasladen al ámbito familiar. Como lo señala, la jefe de operaciones de la empresa B, sobrina de los dueños:

Nosotros somos 2 empresas de [la misma] familia que tienen el mismo rubro y ahí llegan los comentarios. Entonces si hay una cierta competencia de sí [un personal], es vendedora de [la empresa B] y en [la empresa A] es [la esposa del dueño] se pueden llegar a quitar los clientes, ya sea por el tema de precios [o por] el tema de servicio [...]. Y de cierta forma cuando ingresa [...] digamos sale [la empresa B] y entra [la empresa A] hay cierto comentario [entre la familia] de por qué se dejó a [la empresa B] y se escogió a [la empresa A], o viceversa. [además] siempre tratamos de cuidar de no perder un cliente por un mal servicio [...] A la dueña le afecta más que el cliente se lo quite un desconocido que un conocido porque vienen los comentarios posteriores a esto (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017).

4. Conclusiones del capítulo

En primer lugar, las innovaciones organizacionales presentan una relación con los tres aspectos del desempeño que han sido evaluados. Adicionalmente a esto, primero, se identificó que las empresas evaluadas tienen una perspectiva basada en ser más “*empresa que familia*”, pese a que ambas cumplan con las características de empresas familiares; ello, ha hecho que en ambas empresas prefieran no tener colaboradores que pertenezcan a la misma familia, con el fin de evitar problemas de roles dentro de la empresa. Consideramos que esta perspectiva les ha permitido crecer, ya que permite la creación de valores organizacionales que han dado cabida al adecuado funcionamiento de la empresa y ello ha facilitado la toma de decisiones.

En segundo lugar, el hecho de no reconocerse como empresas familiares ha influido en el desempeño relacionado con la calidad del servicio, ya que no buscan cuidar la marca familiar, sino que se brinda el servicio con el objetivo de fidelizar y conseguir nuevos clientes; es decir, para mantenerse en el mercado. Además, aunque el hecho de considerarse sólo empresa no ha influido en la satisfacción percibida por los colaboradores, existen algunos problemas de roles simultáneos, sin embargo, son pocos por el nivel de presencia familiar dentro de las organizaciones. Adicionalmente, se concluye que el principal motivo para que ambas empresas trabajen como una asociación de cooperación comercial, radica en que ambas pertenecen a la misma familia y buscan el bienestar común; cabe resaltar que ambos dueños permiten la cooperación, pero esta se hace sólo a nivel asesores comercial y operarios, de esta manera se busca evitar conflictos familiares.

En tercer lugar, si bien la toma de decisiones para invertir se encuentra centralizada en los fundadores, no existe una *aversión al riesgo* impregnada en el grupo familiar; sino que en un primer momento se tuvo que ser preferente al riesgo; ello debido a que el giro de negocio requiere un apalancamiento operativo inicial para poder iniciarse en el rubro. Actualmente, en base a lo señalado líneas arriba, la propensión a innovar está ligada al perfil de riesgo que tiene cada uno de los líderes (y fundadores) porque son quienes incentivan la innovación entre sus colaboradores.

En cuarto lugar, en la actualidad, se puede observar dos *planificaciones estratégicas* diferentes, por un lado, se observó una estrategia de obtener beneficios en base a las inversiones previamente efectuadas y así lograr sobrevivir en el mercado; por otro lado, se encuentra *planificación estratégica* de la otra empresa, que no solo busca sobrevivir o mantenerse, sino que busca resaltar y liderar el rubro. Pero, en ambas *visiones sostenibles* vinculadas con la

planificación estratégica, buscan salvaguardar el patrimonio familiar, pesar que no considerarse empresas familiares.

Finalmente, se encontró que no existe un plan de *sucesión* estructurado ni un mentor que lo guíe, pero se puede decir que existen planes para que los hijos realicen la sucesión. Es decir, los dueños no son conscientes de toda la planificación de la sucesión, pero ellos tienen el interés de que sus hijos sean quienes se queden a cargo de sus negocios en el futuro; por ello, buscan introducirlos en los diferentes giros del negocio con el fin de que tomen la dirección de la empresa en un futuro; así lo señaló el dueño de la empresa A: “Preparo a mis hijos [...]. Ellos no cuentan con un cargo específico porque quiero que estén en la planta y [en las oficinas] también. Por ejemplo, [...] el mayor conoce todos los rubros de la empresa. Y [mi hija] recién está entrando. Para que aprendan [...] los siento conmigo para negociar los baños para que vayan aprendiendo”. En esta misma línea, la sucesión no ha tenido relación con alguna innovación organizacional implementada, pero si va a influir cuando los sucesores tomen decisiones estratégicas, volviéndolos promotores o no de las innovaciones. Además, en un futuro, los sucesores pueden alterar las asociaciones estratégicas con los stakeholders porque cambia el liderazgo, aunque se mantenga la cultura del fundador; el reto está en liderar sin desafiar la identidad compartida.

Con el fin de sintetizar la información comentada, se muestra el siguiente cuadro (Tabla 20) que resume como las innovaciones organizacionales identificadas, en las empresas familiares estudiadas, se relacionan con el desempeño organizacional de las mismas. Se ha clasificado por grado de intensidad, alta o baja, tomando en consideración la cantidad de innovaciones que se relacionan con el desempeño

Tabla 20: Variables que muestran relación con desempeño organizacional

Desempeño organizacional	Empresa familiar: (intensidad alta)	Empresa familiar: (intensidad baja)
Innovación Organizacional: (Intensidad alta)	Satisfacción laboral Asociaciones estratégicas: Colaborador	Calidad del Servicio Asociaciones estratégicas: Cliente
Innovación Organizacional: (Intensidad baja)	Asociaciones estratégicas: Competidor familiar	

CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la presente sección se presentarán las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

1. Conclusiones

El objetivo del presente estudio fue analizar la relación del desempeño con las innovaciones organizacionales implementadas en las empresas familiares del sector eco-ambiental. Cabe señalar que las empresas estudiadas no son comparables, puesto que difieren en cantidad de personal, tamaño y alcance; es decir, son distintas y al momento de evaluar el desempeño intervienen otras variables fuera de innovación organizacional y empresas familiares. Asimismo, se han encontrado innovaciones organizacionales implementadas en la empresa B, que ya no se consideran como tal en la empresa A porque ya han sido implementadas en un horizonte superior a los 3 años; esto se debe a que ambas se encuentran en diferentes ciclos de vida; igualmente, según las características de la empresa una misma innovación va a tener diferente impacto en el desempeño. Es por ello que la investigación no ha sido comparativa, sino ha buscado entender cómo las innovaciones organizacionales se relacionan con el desempeño en cada una de las empresas.

Con el fin de poder contestar al objetivo general de la investigación, se realizó un análisis a nivel teórico sobre las variables de desempeño organizacional con los que la innovación organizacional muestra tener algún tipo de relación; ello, tomando en cuenta las características de empresas familiares, por ser la tipología de los sujetos de estudio. A partir de las variables y categorías encontradas se determinaron los aspectos del desempeño que se evaluaron en la investigación: (1) satisfacción laboral, (2) calidad del servicio y (3) asociaciones estratégicas. Como resultado de este primer análisis, se identificó que los aspectos de desempeño elegidos tienen relación con las innovaciones organizacionales en empresas familiares.

Con el fin de poder determinar las relaciones del desempeño con la implementación de innovaciones organizacionales se procedió a identificar cuáles de las acciones implementadas cumplían con los requisitos para considerarse como innovaciones organizacionales. Ello tomando en cuenta el tiempo transcurrido de la implementación, las razones por las cuales se realizó la innovación y los resultados de las mismas. Se encontraron en conjunto treinta y tres (33) acciones, de las cuales se determinaron que solo catorce (14) son considerados como innovaciones organizacionales: Reestructuración del área comercial, implementación del área de post-venta, implementación de un sistema de viáticos, actualización del software SEVEN,

implementación de reuniones del área comercial y operaciones, proceso de compra de la maquinaria de Holanda, comunicación vía Whatsapp, correos, capacitación, sistema CICIA para programaciones, implementación de administradores de cuenta, nueva administración con enfoque a los colaboradores, y nuevas formas de relacionamiento con clientes.

Posterior a ello, se buscó explicar la forma en que las características de empresas familiares se relacionaron con los resultados de los aspectos de desempeño evaluados. Se pudo observar que en relación al aspecto de satisfacción laboral, la principal característica que se relaciona es el liderazgo del fundador, puesto que su figura es aún fuerte, lo que ha generado un compromiso y lealtad por parte de sus colaboradores, principalmente con los antiguos; adicionalmente, se encontró que la identidad compartida, que en el caso de la empresa A se caracteriza por ser “arriesgada y exigente”, es una característica que dentro de la organización viene impactando en la satisfacción de sus colaboradores. Asimismo, se pudo observar que en una de las empresas estudiadas se presentan algunos problemas, aunque mínimos por el porcentaje de familia dentro de la organización, asociados principalmente a los roles simultáneos y al altruismo asimétrico que emerge. Adicionalmente, es importante destacar que para la mayoría de entrevistados el concepto de “empresa familiar” se asocia negativamente a la satisfacción por estar vinculada con el “favoritismo a la familia”.

En relación al aspecto de calidad del servicio, el principal hallazgo respecto a su relación con empresas familiares fue que en ambos casos de estudio no la asociaban a la marca o prestigio familiar, siendo esto contradictorio con el marco teórico desarrollado de calidad en empresas familiares. De los resultados, se concluyó que los casos de estudio no se consideraban “empresas familiares” porque: (1) los entrevistados tenían una definición diferente para el concepto de empresas familiares, (2) los entrevistados no perciben de qué manera el hecho de ser familiares impacta en la calidad de servicio que pueden ofrecer y (3) solo una persona, quien era familiar directo del dueño de la empresa A, hizo referencia que el concepto de estaba asociado al prestigio del “apellido de su familia”.

En relación al aspecto de asociaciones estratégicas, se observó que las existentes se generaron, principalmente, por la naturaleza familiar que tienen los sujetos de estudio. En ambos casos, los dueños vienen trabajando sus relaciones de cooperación solo a nivel de vendedoras y operarios, ello con el fin de evitar posibles problemas familiares por temas laborales. Además, ambos hicieron referencia a que ellos no tocan temas laborales sino solo familiares, porque anteriormente se traspasaron los problemas laborales al ámbito familiar. Asimismo, solo en la empresa B se viene desarrollando estrategias de innovación organizacional hacia los clientes y

colaboradores, resultado del crecimiento que viene experimentando. En contraste con la empresa A, la cual ya implementó estrategias en este ámbito hace más de 3 años, por ello, estas no se consideran innovaciones organizacionales.

Finalmente, con el objetivo de responder a nuestra pregunta general de investigación se obtuvieron los siguientes resultados.

En primer lugar, las innovaciones organizacionales que están relacionadas con la satisfacción laboral son: (a) la reestructuración del área comercial permitió que los colaboradores cuenten con una línea clara de mando y se redistribuya las responsabilidades y la carga laboral; (b) las reuniones semanales en área comercial y operaciones posibilitó la rendición de cuentas, comunicación más fluida y una mejor relación entre pares; (c) la nueva administración enfocada en los colaboradores son cambios en la motivación que direccionan la estrategia de la empresa; (d) las capacitaciones está directamente relacionada con el desarrollo personal de los colaboradores.

Asimismo, las dos primeras innovaciones implementadas, por la empresa A, están relacionadas con la estructura del trabajo y la comunicación, ambas variables, son factores importantes en la satisfacción de los trabajadores, ya que involucra que los colaboradores conozcan claramente sus funciones y responsabilidades, así como que el flujo de comunicación facilita el cumplimiento y establecimiento de las tareas. Igualmente, las dos últimas innovaciones, pertenecientes a la empresa B, están relacionadas con la variable de calidad del servicio porque se enfocan en la motivación y preparación de los operarios y las vendedoras, quienes se encargan de brindar el servicio en sí.

En segundo lugar, las innovaciones organizacionales que están relacionadas con la calidad del servicio-objetivo fueron las siguientes: (a) la implementación del área de post-venta, (b) implementación de los administrativos de cuenta (back office), (c) reestructuración del área comercial, (d) implementación de reuniones semanales en área comercial y operaciones, y (e) el nuevo relacionamiento con clientes que hace referencia, principalmente, a la comunicación. Estas innovaciones permitieron que las empresas planifiquen, diseñen, controlen y analicen la calidad del servicio brindado. En el caso de la empresa A, las innovaciones se basaron en mejorar el desarrollo de la calidad porque estuvieron vinculados con los (a) procesos relacionados con el cliente, (b) el diseño y desarrollo del servicio, (c) seguimiento y medición y (d) el control de servicio. Por otro lado, las innovaciones, de la empresa B, están relacionadas al mejoramiento del flujo de información y comunicación que se da a nivel organizacional; capacitaciones para mejorar los conocimientos de los colaboradores y se mantengan

actualizados a temas de SSOMA y normativa de Residuos Sólidos; las programaciones mediante el sistema CICIA que optimizan el trabajo de los operarios y la nueva estrategia pull para atraer a los clientes, han influido en la planificación de la calidad del servicio.

En tercer lugar, las innovaciones organizacionales que están relacionadas con las asociaciones estratégicas se dividieron en tres: Primero, las innovaciones que impactaron en la relación con los colaboradores fueron la reestructuración del área comercial, la implementación de reuniones semanales de los mandos medios, la incorporación de los administradores de cuenta (back office), la capacitación y la relación con sus colaboradores. Las primeras tres innovaciones, implementadas por la empresa A, están relacionadas con la estructura organizacional, debido al cambio en la cadena de mando para la toma de decisiones y la redistribución de responsabilidades y división del trabajo. Además, las reuniones y el uso del WhatsApp permitieron el intercambio de información, aprendizaje y comunicación más fluida, entre jefes y subordinados, respecto a temas de mejora del servicio e incomodidad de los colaboradores. Adicionalmente, las dos últimas innovaciones, implementadas por la empresa B, se relaciona directamente con los colaboradores para que se conviertan en socios estratégicos y estos son el nexo entre los clientes y la organización, por lo que transmiten información, sugerencias para la mejora del servicio. Segundo, las innovaciones organizacionales que han impactado en las asociaciones estratégicas con relación a los clientes son: la implementación de las relaciones post-venta, la implementación de los administrativos de cuenta (back office), el manejo de relaciones con colaboradores y las nuevas formas de relacionarse con los clientes. Estas innovaciones, las tres primeras adoptadas por la empresa A y la última por la empresa B, han mejorado la comunicación con el cliente y así han obtenido información respecto a las nuevas tendencias del sector y sus nuevas necesidades de los clientes. Finalmente, no se ha innovado en la relación externa con su competidor familiar, pero ambos son socios estratégicos; esto se da porque ambas empresas han desarrollado alianzas para atender demandas que superen su capacidad que por sí solos lo no podrían atender; además, prefieren cooperar entre ellos, que con alguna empresa externa. Cabe resaltar que, si bien hay una rivalidad, ambas empresas prefieren enfocarse en diferentes tipos de clientes, para que se eviten los problemas pasen a un ámbito familiar.

Para concluir, como estudio no se pudo estudiar el impacto de las relaciones innovación organizacional y desempeño porque no se tuvo una línea base previa a las implementaciones de estas innovaciones. De acuerdo a la cantidad de innovaciones identificadas, se pudo observar que gran parte de las innovaciones organizacionales implementadas por ambas empresas se relacionaron con la satisfacción laboral y asociaciones estratégicas – colaborador; ambas

variables se encuentran ligadas a las características de las empresas familiares estudiadas. Por otra parte, se observó que una gran cantidad de este tipo de innovaciones se encuentran vinculadas con los resultados de la calidad del servicio y asociaciones estratégicas – cliente; sin embargo, estas variables presentaron poca relación con las características de las empresas familiares estudiadas.

2. Recomendaciones

La investigación en innovación organizacional y su relación con el desempeño de empresas familiares ha sido poco estudiado, más aún en el contexto peruano. Así mismo, su concepto es muy amplio y ambiguo, respecto a definiciones y terminología; por lo que genera confusión en el investigador. Debido a ello, es necesario señalar que la presente investigación se muestra como el punto de inicio de futuras investigaciones para clarificar las ambigüedades de su definición.

De igual importancia, se debe tomar en cuenta que la innovación organizacional esta relacionada positivamente con el desempeño organizacional; no obstante, hasta ahora, las empresas no reconocen su importancia ni su relevancia de ser difundida a mayor escala. Es más, en la investigación realizada, se encontró que se realizaban innovaciones organizacionales de forma inconsciente y no la reconocían como tal. Por ello, la necesidad de que se lleven a cabo más investigaciones que muestren la relevancia de la innovación organizacional en las empresas familiares; asimismo, se recomienda evidenciar la relación de las implementaciones en el desempeño de empresas familiares de diferentes sectores con la finalidad de obtener un mayor grado de comprensión de las teorías. Esto se ve fortalecido en la ausencia de casos empíricos que brinden evidencia práctica de las implementaciones.

Igualmente, en la teoría revisada, se encontró una polarización respecto a si las empresas familiares son innovadoras o no; por ello y considerando un contexto peruano sería recomendable que las investigaciones futuras tomen como caso de estudio a estas empresas. De este modo, se evalúen aspectos propios de las empresas familiares que afectan el desempeño y la promoción de implementaciones, debido a que las innovaciones organizacionales no requieren una fuerte inversión, pero si requieren que haya una cultura que lo promueva; lo cual se recomienda ser potencializado en las siguientes generaciones de las empresas familiares.

Asimismo, se conoce que la innovación es una respuesta al cambio del entorno y, si bien nada garantiza el éxito de la implementación, se tiene que innovar para que la organización tenga más posibilidades de obtener éxito. En relación a lo anterior, en efecto, las innovaciones

organizacionales son propias de cada empresa; por lo que no se debe pensar que las mismas innovaciones que impacten de alguna forma en una empresa, van a funcionar de la misma manera en otra.

En esta misma línea, se recomienda a la gerencia motivar la implementación de innovaciones organizacionales por relacionarse positivamente con el desempeño. Con esto ser conciente de las innovaciones organizacionales para guiar las implementaciones y medir su impacto en el desempeño. Además, es necesario realizar este tipo de innovación para que se desarrolle nuevas formas de organizar una organización enfocado en el personal y sus actividades.

Finalmente, se considera necesario que los gestores comprendan características fundamentales de su organización como la cultura, liderazgo y estructura organizacional para que puedan innovar. En base al estudio realizado, se debe considerar lo siguiente para una empresa familiar: (a) el perfil del fundador – o de la familia fundadora - y su influencia que este – o estos- tiene dentro de la empresa, ya que son quienes van a promover o impulsar las innovaciones organizacionales; (b) la identidad compartida dentro de la organización, esto en relación a que los valores organizacionales estén acorde para “crear un clima para la innovación”; (c) la visión sostenible de la empresa para que todas las innovaciones se direccionen hacia lograr lo trazado; (d) e identificar los roles simultáneos que tienen los familiares al tener un cargo, en la empresa, ya que podrían obstaculizar el impacto en el desempeño basado en la satisfacción laboral.

REFERENCIAS

- Afcha, S. (2011). Innovaciones organizacionales y su efecto sobre el desempeño empresarial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 544–563.
- Alderete, M., & Diez, J. (2014). Innovación para la competitividad territorial: Un análisis de las Pymes industriales de Bahía Blanca. *Revista Líder*, 25, 35–69.
- Álvarez, C. (2013). Innovación, competitividad y nuevos modelos de negocio. *Sinergia e Innovación*, 1–15. Recuperado de <http://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/89>
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28(10), 644–657. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.03.003>
- Arraut, L. C. (2008). La innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de Cartagena de indias, (22), 185–203.
- Astrachan, J. (2010). Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 6–14. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.02.001>
- Astrachan, J., & Shanker, M. (2003). Family businesses' contribution to the U. S. economy: A closer look. *Family Business Review*, XVI (3), 211–219. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/08944865030160030601>
- Basco, R., & Pérez, Ma. (2009). Evidence for Integrated Family and Business Systems. *Family Business Review*, 22(1), 82–95.
- Beehr, T. A., Drexler, J. A., & Faulkner, S. (1997). Working in Small Family Businesses: Empirical Comparisons to Non-Family Businesses. *Journal of Organizational Behaviour*, 18(3), 297–312.
- Birkinshaw, J. M., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34421969>
- Bresciani, S., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2013). Change through innovation in family businesses: evidence from an Italian sample. *World Review World Review of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*, 9(2), 195–215.
- Brines, S., Shepherd, D., & Woods, C. (2013). SME family business innovation: exploring new combinations. *Journal of Family Business Management Iss Journal of Advances in*

- Management Research European Journal of Training and Development Journal of Small Business and Enterprise Development, 3(1), 117–135. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/JFBM-01-2012-0002>
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2012). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891–2902. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
- Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real [CEEI]. (2014). Manual de Innovación, Guía práctica de gestión de la I+D+i para Pymes. Centro Europeo de empresas e Innovación. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Chillogallo, E. (2017). Incentivos no monetarios y antecedentes de su efecto en la satisfacción laboral: una revisión teórica Facultad de Postgrados Guayaquil -Ecuador junio 2017 Incentivos no monetarios y antecedentes de su efecto en la satisfacción laboral: una revisión teórica. Universidad Espíritu Santo.
- Chrisman, J., Chua, J., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm, 555–575.
- Asociación de Organizaciones de Productores de Frutas y Hortalizas de Almería [COEXPHAL] & Euroempleo. (2015). Cuestionario de satisfacción laboral.
- Craig, J., Dibrell, C., & Garrett, R. (2014). Examining relationships among family influence, family culture, flexible planning systems, innovativeness and firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 229–238. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.09.002>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Cuya, M. (2005). Gestión del Crecimiento Empresarial: La empresa familiar.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: a Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/256406>
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2011). Managerial Innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization R*, 423–454. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.>
- Damanpour, F., & Evan, W. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem

- of “Organizational Lag.” Source: *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392–409.
Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2393031>
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the small family business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 47–56. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0306-9192\(83\)90030-1](https://doi.org/10.1016/0306-9192(83)90030-1)
- Diario Gestión. (23 de septiembre de 2016). Perú tiene un potencial de 400,000 empresas familiares, ¿cuánto pesan en la economía? *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-potencial-400-000-empresas-familiares-pesan-economia-115186>
- Domínguez, A. R., & Ulloa, M. (2016). Innovación en las Mypes de equipo eléctrico y de maquinaria y equipo de los Olivos a partir de la asociatividad empresarial: Estudio de casos múltiples. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Dunn, B. (1995). Family enterprises in the UK: A special sector? *Family Business Review*. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00139.x>
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 15(25), 64–80. Recuperado de [https://doi.org/http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MDL/AC/AM/AF/Revisio n.pdf](https://doi.org/http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MDL/AC/AM/AF/Revisio%20n.pdf)
- Dyer, G. (2006). Examining the “Family Effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x>
- European Commission [EUROSTAT]. (2014). The Community Innovation Survey 2014. The harmonized survey questionnaire.
- Evan, W., Damanpour, F., & Szabat, K. (1989). The relationship between types of innovation and organizational performance. *Management Studies*, (noviembre).
- Fuentes, G., Vallejo, M., & Martínez, R. (2007). Factores a tener en cuenta en la expansión internacional de la empresa Familiar. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 13, 75–96.
- García, J. V. (2010). Innovar en la era del conocimiento: Claves para construir una organización innovadora. Recuperado de [http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=l_U2efOMhUAC&oi=fnd&pg=PA13&dq =Innovar+en+la+era+del+conocimiento&ots=UXPUvmgyf_&sig=KQYkS2Mtel88iNNR WBtPucG_zc](http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=l_U2efOMhUAC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Innovar+en+la+era+del+conocimiento&ots=UXPUvmgyf_&sig=KQYkS2Mtel88iNNRWBtPucG_zc)

- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133, 662–676. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>
- Habbershon, T., & Williams, M. (1999). Un enfoque de recursos para valorar las ventajas estratégicas de las empresas familiares. *Clásicos de FBR En español*, 33–49.
- Hamel, G. (2008). La ventaja primordial. In *El futuro de la administración* (pp. 23–47).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2010). Metodología de la investigación. *Metodología de la investigación (Quinta Edición)*. Recuperado de <https://doi.org/-> ISBN 978-92-75-32913-9
- Hiebl, M. R. W. (2012). Risk aversion in family firms: what do we really know? *The Journal of Risk Finance*, 14(1), 49–70. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/15265941311288103>
- Khanin, D., Turel, O., & Mahto, R. (2012). How to increase job satisfaction and reduce turnover intentions in the family firm: the family - business embeddedness perspective. *Family Business Review*, 25, 391–408. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0894486512441944>
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual and Contextual Adoption Factors on Hospital of Technological and Administrative. *The Academy of Management Journal*, 24(4), 689–713. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/256170>
- Kirner, E. (2009). Measuring organizational innovation – conceptual and methodological challenges.
- Kraus, S., Pohjola, M., & Koponen, A. (2012). Innovation in family firms: An empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success. *Review of Managerial Science*, 6(3), 265–286. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11846-011-0065-6>
- Lam, A. (2004). Organizational Innovation.
- Lambert, E. G., & Hogan, N. L. (2009). Wanting change: the relationship of perceptions of organizational innovation with correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment. *Criminal Justice Police Review*. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0887403409353166>
- Larraz, M. (2014). El proceso de innovación organizacional: Una aproximación a un caso práctico desde la teoría fundamentada.

- Ley N°27314. Ley General de Residuos Sólidos. Congreso de la República del Perú (2000). Lima. Recuperado de <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Martínez, R. (2014). La gestión de la empresa familiar, 1–50. Recuperado de <http://tauja.ujaen.es/handle/10953.1/454>
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2014). Sexto Informe Nacional de Residuos Sólidos de la Gestión del Ámbito Municipal y No Municipal 2013, 137. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/calidadambiental/residuos>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2015). Innovate: Caja de herramientas para la innovación. Recuperado de <http://www.innovateperu.pe/media/innovateperu/libro-digitse.pdf>
- Nieto, M. J., Santamaria, L., & Fernández, Z. (2015). Understanding the Innovation Behavior of Family Firms. *Journal of Small Business Management*. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/jsbm.12075>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], & European Commission [Eurostat]. (2005). Manual de Oslo. Analysis (Vol. 30). Recuperado de <https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
- (2007). Manual de Oslo: Directrices para la recogida de información e interpretación de información relativa e innovación.
- Oviedo, D. (2016). Impacto de las innovaciones organizativas en el desempeño de las empresas manufactureras en Costa Rica y Alemania. Un estudio de casos. *Tec Empresarial*, 9(3), 27–38.
- Perales, R. (2016). Propuesta de diseño e implementación del sistema de gestión de la calidad con base en los requisitos de la norma ISO 9001:2008 a los procesos operativos de un centro de idiomas. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Pérez, J., & Fidalgo, M. (1993). NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción. Insht, 6. Recuperado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_394.pdf
- Ponce, M. de F., & Pasco, M. (2015). Guía de Investigación. Gestión (Primera Ed). Lima.
- Quintana, J. (2005). La Innovación en las empresas familiares. *CLM Economía*, 103–130.
- Rodríguez-Suárez, P. M., Pico-González, B., & Méndez-Ramírez, F. J. (2013). Capacidad

- innovadora en la empresa familiar como área de oportunidad hacia el desarrollo de México. *Economía, Sociedad y Territorio*, 13(43), 779–794.
- Salomón, J. (2014). *Gestión de empresas familiares. Empresa familiar y gobierno corporativo*. Lima.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2002). Altruism, agency, and the competitiveness of family firms. *Managerial and Decision Economics*, 23, 247–259. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/mde.1064>
- Seclén, J. P. (2016). Factores del crecimiento Empresarial. Recuperado de <https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/877/2237132.pdf?sequence=1>
- (2016a). Gestión de la innovación empresarial: un enfoque multinivel. *Revista de Ciencias de La Gestión*, 1(1), 16–36.
- (2017). Gestión de la I+D, Gestión de la Innovación e Innovación Organizacional. Pontificia Universidad Católica Del Perú: Departamento Académico de Ciencias de La Gestión, 14. Recuperado de http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/70688/Gesti%C3%B3n_de_la_Innovaci%C3%B3n.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Steiber, A. (2012). Organizational Innovations: A conceptualization of how they are created, diffused, and sustained.
- Street, C. T., & Cameron, A.-F. (2007). External Relationships and the Small Business: A Review of Small Business Alliance and Network Research. *Journal of Small Business Management*, 45(2), 239–266.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 199–208. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Torre, M., & Vásquez, C. (2015). Modelos de evaluación de la calidad del servicio: caracterización y análisis. *Compendium*, 18(35), 57–76. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88043199005>
- Totterdell, P., Leach, D., Birdi, K., Clegg, C., & Wall, T. (2002). An investigation of the contents and consequences of major organizational innovations. *International Journal of Innovation Management*, 6(4), 343–368.
- Úbeda, R., & Moslares, C. (2008). Innovando la innovación. *Boletín Económico De Ice*, No 2942(0214-8307), 27–38. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2670758>

Universidad de Salamanca. (2005). Cuestionario de Satisfacción Laboral del Personal de Administración y Servicios: Curso 2004 - 2005.

Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Heij, C. V. (2013). Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10(1), 1–15. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/emre.12007>



ANEXO A: Matriz de operacionalización de Variables

Tabla A1: Matriz de operacionalización de la Variable Prácticas empresariales

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN		¿De qué las innovaciones organizacionales implementadas en las empresas familiares del sector ecoambiental estudiadas se relacionan con su desempeño?					
		Variables	Dimensi ones	Definiciones operativas de las dimensiones	Variables	Variable de empresas familiares	Variable de EF
V A R I A B L E I N D E P E N D I E N T E	X: Impleme ntación de innovaci ones organiza cionales	Definición operativa de "X": Las nuevas formas de hacer las cosas, que anteriormente no han sido implementados, y es resultado de decisiones estrategias tomadas por la dirección (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008) que se desarrollan dentro de tres ámbitos, según el Manual de Oslo (2007): prácticas empresariales, organización en los puestos de trabajo y relaciones externas".	Prácticas Empresariales	Implementación de las nuevas formas de organizar las rutinas, procesos para realizar el trabajo (Arraut, 2008) e implementar estrategias que direccionen la innovación, a través de promover el conocimiento y aprendizaje compartido dentro de la organización (Birkinshaw et al., 2008, p. 110); estas son producto de un proceso de planeación estratégica según las metas y objetivos de cada organización (Arraut, 2008).	1. Nuevas formas de organizar las rutinas	Definición de empresas familiares: Para fines de la presente investigación, se conceptualiza "empresa familiar" como aquella organización conformada por tres sistemas (1) familia, (2) empresa y (3) propiedad. Esta organización es única e inseparable; donde la gerencia y dirección se encuentra en manos de la familia propietaria. Así mismo, cuenta con una visión sustentable, a largo plazo, con la cual se planea que el control directivo se mantenga bajo la dirección de la misma familia bajo un proceso estructurado se sucesión	1. Sucesión 2. Planificación estratégica 3. Junta Directiva 4. Visión sostenible 5. Lealtad 6. Roles simultáneos 7. Identidad Compartida 8. Liderazgo del fundador Adicionalmente: 1. Confianza 2. Lealtad 3. Problemas de roles simultaneo 4. Reputación de la familia - Marca familiar 5. Compromiso por la calidad 6. Gratificaciones por la relación de tareas: Autonomía de trabajo 7. Alterntiva de trabajos superiores 8. Centralización del lugar del trabajo
					2. Nuevos procesos para realizar el trabajo		
					3. Nuevas implementaciones de estrategias de innovación:		
					a) Nuevas foormas de promoción o distribución del conocimiento en la empre		
					b) Nuevas prácticas para mejorar el aprendizaje en la empresa		

Tabla A2: Matriz de operacionalización de la Variable Estructura del lugar del trabajo

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN		¿De qué las innovaciones organizacionales implementadas en las empresas familiares del sector ecoambiental estudiadas se relacionan con su desempeño?				
	Variables	Dimensi ones	Definiciones operativas de las dimensiones	Variables	Variable de empresas familiares	Variable de EF
V A R I A B L E I N D E P E N D I E N T E	X: Impleme ntación de innovaci ones organiza cionales	Definición operativa de "X": Las nuevas formas de hacer las cosas, que anteriormente no han sido implementados, y es resultado de decisiones estrategias tomadas por la dirección (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008) que se desarrollan dentro de tres ámbitos, según el Manual de Oslo (2007): prácticas empresariales, organización en los puestos de trabajo y relaciones externas".	Estructura del lugar de trabajo Introducción de las nuevas maneras de distribuir las responsabilidades, toma de decisiones, estructura (especialmente, la integración de distintas actividades), división del trabajo en las unidades organizativas y líneas de autoridad y poder, etc (Arraut,2008); en este aspecto se necesita que los colaboradores sean autónomos en su decisión y comuniquen sus ideas abiertamente; por ello, dentro de la organización se debe promover la descentralización del control y flexibilidad (OECD& Eurostar, 2007)	1. Nuevos métodos de distribución de responsabilidades	Definición de empresas familiares: Para fines de la presente investigación, se conceptualiza "empresa familiar" como aquella organización conformada por tres sistemas (1) familia, (2) empresa y (3) propiedad. Esta organización es única e inseparable; donde la gerencia y dirección se encuentra en manos de la familia propietaria. Así mismo, cuenta con una visión sustentable, a largo plazo, con la cual se planea que el control directivo se mantenga bajo la dirección de la misma familia bajo un proceso estructurado se sucesión	1. Sucesión 2. Planificación estratégica 3. Junta Directiva 4. Visión sostenible 5. Lealtad 6. Roles simultáneos 7. Identidad Compartida 8. Liderazgo del fundador Adicionalmente:
				2. Nuevas formas de toma de decisiones		1. Confianza 2. Lealtad 3. Problemas de roles simultaneo
				3. Nuevo sistema de estructuración y división del trabajo		4. Reputación de la familia - Marca familiar 5. Compromiso por la calidad 6. Gratificaciones por la relación de tareas: Autonomía de trabajo 7. Alternativa de trabajos superiores 8. Centralización del lugar del trabajo

Tabla A3: Matriz de operacionalización de la Variable Relaciones con agentes externos

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN		¿De qué forma las innovaciones organizacionales implementadas en las empresas familiares del sector ecoambiental estudiadas se relacionan con su desempeño?				
	Variables	Dimensiones	Definiciones operativas de las dimensiones	Variables	Variable de empresas familiares	Variable de EF
V A R I A B L E I N D E P E N D I E N T E	X: Imple ntación de innovaci ones organiza cionales	Definición operativa de "X": Las nuevas formas de hacer las cosas, que anteriormente no han sido implementados, y es resultado de decisiones estrategias tomadas por la dirección (Birkinshaw, Hamel, & Mol, 2008) que se desarrollan dentro de tres ámbitos, según el Manual de Oslo (2007): prácticas empresariales, organización en los puestos de trabajo y relaciones externas".	Introducción de las nuevas formas de manejar las relaciones con los clientes, colaboradores, proveedores, instituciones públicas, principalmente (Arraut, 2008); estas relaciones externas están influenciadas por la "confianza, los valores y las normas" (OECD & Eurostar, 2007)	1. Nuevos métodos de manejo de las relaciones con los clientes	Definición de empresas familiares: Para fines de la presente investigación, se conceptualiza "empresa familiar" como aquella organización conformada por tres sistemas (1) familia, (2) empresa y (3) propiedad. Esta organización es única e inseparable; donde la gerencia y dirección se encuentra en manos de la familia propietaria. Así mismo, cuenta con una visión sustentable, a largo plazo, con la cual se planea que el control directivo se mantenga bajo la dirección de la misma familia bajo un proceso estructurado se sucesión	1. Sucesión 2. Planificación estratégica 3. Junta Directiva 4. Visión sostenible 5. Lealtad 6. Roles simultáneos 7. Identidad Compartida 8. Liderazgo del fundador Adicionalmente: 1. Confianza 2. Lealtad 3. Problemas de roles simultaneo 4. Reputación de la familia - Marca familiar 5. Compromiso por la calidad 6. Gratificaciones por la relación de tareas: Autonomía de trabajo 7. Alternativa de trabajos superiores 8. Centralización del lugar del trabajo
				2. Nuevos métodos de administración de las relaciones con los competidores		
				3. Nuevo sistema de relación con los proveedores		
				4. Nueva relación con las instituciones públicas		

Tabla A4: Matriz de operacionalización de la Variable Dependiente Satisfacción de los trabajadores

PREGUNTA DE		¿De qué forma las innovaciones organizacionales implementadas en las empresas familiares del sector ecoambiental			
	Variables	Dimensi ones	Definiciones operativas de las dimensiones	Variables	Variable de empresas familiares
VARIABLE DEPENDIENTE	Y: Impacto en el desemp eño organiza cional	Definición de empresas familiares: Para fines de la presente investigación, se conceptualiza “empresa familiar” como aquella organización conformada por tres sistemas (1) familia, (2) empresa y (3) propiedad. Esta organización es única e inseparable; donde la gerencia y dirección se encuentra en manos de la familia propietaria. Así mismo, cuenta con una visión sustentable, a largo plazo, con la cual se planea que el control directivo se mantenga bajo la dirección de la misma familia bajo un proceso estructurado se sucesión	Satisfacción de los trabajadores	1. Gratificaciones asociadas al cumplimiento del trabajo realizado	Definición de empresas familiares: Para fines de la presente investigación, se conceptualiza “empresa familiar” como aquella organización conformada por tres sistemas (1) familia, (2) empresa y (3) propiedad. Esta organización es única e inseparable; donde la gerencia y dirección se encuentra en manos de la familia propietaria. Así mismo, cuenta con una visión sustentable, a largo plazo, con la cual se planea que el control directivo se mantenga bajo la dirección de la misma familia bajo un proceso estructurado se sucesión
				2. Satisfacción por realizar el trabajo que hace	
				3. Estado emocional resultado de la ejecución del trabajo	

Tabla A5: Matriz de operacionalización de la Variable Dependiente Asociaciones estratégicas

PREGUNTA DE		¿De qué forma las innovaciones organizacionales implementadas en las empresas familiares del sector ecoambiental			
	Variables	Dimensiones	Definiciones operativas de las dimensiones	Variables	Variable de empresas familiares
VARIABLE DEPENDIENTE	Y: Impacto en el desempeño organizacional	Asociaciones estratégicas	<p>Conexión de la empresa con otra organización (Street & Cameron, 2007); es fuente para obtener nuevo conocimiento o ideas del entorno como las nuevas necesidades, preferencias o tendencias, ya que son recursos, competencias o habilidades que la organización no lo puede desarrollar internamente (Alderete & Diez, 2014).</p>	<p>1. Información del Entorno (necesidad, preferencias, tendencias): Proveedores, clientes, competencia</p>	<p>Definición de empresas familiares: Para fines de la presente investigación, se conceptualiza "empresa familiar" como aquella organización conformada por tres sistemas (1) familia, (2) empresa y (3) propiedad. Esta organización es única e inseparable; donde la gerencia y dirección se encuentra en manos de la familia propietaria. Así mismo, cuenta con una visión sustentable, a largo plazo, con la cual se planea que el control directivo se mantenga bajo la dirección de la misma familia bajo un proceso estructurado de sucesión</p>
				<p>2. Relación de los stackholder con la organización</p>	

Tabla A6: Matriz de operacionalización de la Variable Dependiente Calidad del servicio

PREGUNTA DE		¿De qué forma las innovaciones organizacionales implementadas en las empresas familiares del sector ecoambiental				
	Variables	Dimensi ones	Definiciones operativas de las dimensiones	Variables	Variable de empresas familiares	
VARIABLE DEPENDIENTE	Y: Impacto en el desemp eño organiza cional	Definición de empresas familiares: Para fines de la presente investigación, se conceptualiza "empresa familiar" como aquella organización conformada por tres sistemas (1) familia, (2) empresa y (3) propiedad. Esta organización es única e inseparable; donde la gerencia y dirección se encuentra en manos de la familia propietaria. Así mismo, cuenta con una visión sustentable, a largo plazo, con la cual se planea que el control directivo se mantenga bajo la dirección de la misma familia bajo un proceso estructurado de sucesión	Calidad del servicio	Es el producto del procedimiento de comparación entre las expectativas que el cliente tiene antes de servicio y la percepción después de recibir elConexión de la empresa con otra organización (Street & Cameron, 2007); es fuente para obtener nuevo conocimiento o ideas del entorno como las nuevas necesidades, preferencias o tendencias, ya que son recursos, competencias o habilidades que la organización no lo puede desarrollar internamente (Alderete & Diez, 2014).	1. Seguimiento	Definición de empresas familiares: Para fines de la presente investigación, se conceptualiza "empresa familiar" como aquella organización conformada por tres sistemas (1) familia, (2) empresa y (3) propiedad. Esta organización es única e inseparable; donde la gerencia y dirección se encuentra en manos de la familia propietaria. Así mismo, cuenta con una visión sustentable, a largo plazo, con la cual se planea que el control directivo se mantenga bajo la dirección de la misma familia bajo un proceso estructurado de sucesión

ANEXO B: Entrevista Dueño

Tabla B1: Matriz de preguntas por variables operacionalización de Variables (continuación)

Tema a desarrollar	Dimensiones	Variables a analizar	Preguntas por punto
	1. Innovación	1.1 Innovación	1.1.1 ¿Que entiende usted por el concepto de innovación?
		1.2 Riesgo	1.2.1 Como empresa ¿cuál es su posición respecto a tomar riesgos? Puede calificar del 1 al 6, siendo 1 "adverso al riesgo" y 6 "preferente al riesgo". ¿Por qué se da esto?
	2. Empresa familiar	2.1 Empresa familiar	2.1.1 ¿qué lazo familiar tienen con el dueño de la empresa?
			2.1.2 ¿cómo es su relación con él (ella)?
			2.1.3 ¿las prácticas cotidianas se han visto impactadas por la identidad compartida? (las reglas de comportamiento definidas por los lazos familiares tales como los hábitos, valores, costumbres, etc.)
			2.1.4 Si: ¿cómo? ¿de qué modo se dio?
			2.1.5 ND: ¿por qué considera que no se haya dado? (dueño)
			2.1.6 ¿las prácticas se han visto afectado por los roles simultáneos? (Ejemplo: ¿un sobrino que a la vez es su subordinado?
			2.1.7 Si: ¿cómo? ¿de qué modo se dio? ¿tuvo alguna consecuencia (positiva o negativas)
			2.1.8 ND: ¿por qué considera que no se haya dado? (dueño)
			2.1.9 ¿Qué porcentaje de la fuerza laboral es familiar?
			2.2 Altruismo / Nepotismo
	2.3 Sucesión	2.3.1 ¿Considera que existe un plan de sucesión dentro de la empresa?	
		2.3.2 Si: ¿Se da actualmente? ¿Se cuenta con mentor? ¿Considera que se da apropiadamente el plan de sucesión? 2.3.3 ND: ¿Por qué? ¿Considera que es necesario?	
2.4 Empresa familiar - Calidad	2.4.1 ¿Considera que la empresa representa a la marca familiar o reputación de la familia? ¿por qué?		
	2.4.2 ¿Considera que existe una relación entre la marca familiar y la percepción de sus clientes respecto a la calidad del servicio que ofrece? ¿por qué?		

Tabla B2: Matriz de preguntas por variables operacionalización de Variables (continuación)

Tema a desarrollar	Dimensiones	Variables a analizar		Preguntas por punto	
	3. Prácticas Empresarial	3.1 Organización de rutinas de trabajo		3.1.1 ¿Cómo considera que se dan las prácticas empresariales?	
				3.1.2 Dentro de la organización, ¿qué actividades realiza con frecuencia? ¿cuáles son las actividades principales de su área? Describirlas a detalle	
				3.1.3 ¿se ha implementado nuevas formas de organizar las rutinas de los trabajadores? (Por ejemplo: uso de base de datos, similares)	
				3.1.4 Si: ¿cuáles? ¿hace cuánto tiempo? ¿por qué?	
				3.1.5 NO: ¿por qué?	
				3.1.6 ¿se ha cambiado las formas de organizar las rutinas de los trabajadores? (Por ejemplo: uso de base de datos, similares)	
				3.1.7 Si: ¿cuáles? ¿por qué?	
				3.1.8 NO: ¿por qué?	
				3.1.9 ¿se eliminado las formas de organizar las rutinas de los trabajadores? (Por ejemplo: uso de base de datos, similares)	
				3.1.10 Si: ¿cuáles? ¿por qué?	
				3.1.11 NO: ¿por qué?	
	3.2 Organización de procesos para realizar el trabajo		3.2.1 ¿se ha implementado nuevas formas de organizar los procedimientos de los trabajadores? (Por ejemplo: cambio en el procedimiento para la orden de servicio)		
			3.2.2 Si: ¿cuáles? ¿hace cuánto tiempo? ¿por qué?		
			3.2.3 NO: ¿por qué?		
			3.2.4 ¿El administrador ha cambiado en los últimos tres años?		
3.3 Estrategias de innovación (conocimiento y aprendizaje)		a) Promoción del conocimiento		3.2.5 ¿Cómo han cambiado las cosas con el nuevo administrador?	
				3.3.1 ¿se han implementado estrategias que direccionen a la empresa hacia la innovación?	
				3.3.2 Si la comunicación se clasifica en formal o informal, ¿Cómo considera que se da la comunicación interna respecto a jefes, supervisores y gerentes	
				3.3.3 ¿cómo se comparte el conocimiento dentro de su área?	
				3.3.4 ¿cómo se socializa el flujo de conocimiento y aprendizaje compartido dentro de la empresa?	
3.3.5 ¿considera que ha cambiado el nivel de accesibilidad a la información entre áreas en los últimos tres años? ¿por qué? Califique del 1 al 5, siendo 1 "no ha cambiado en nada" y 5 "ha cambiado mucho"					

Tabla B3: Matriz de preguntas por variables operacionalización de Variables (continuación)

Tema a desarrollar	Dimensiones	Variables a analizar		Preguntas por punto
	3. Prácticas Empresarial	3.3 Estrategias de innovación (conocimiento y aprendizaje)	b) Promoción del aprendizaje compartido	3.3.6 Dentro de la empresa, ¿cómo es la comunicación entre jefes de áreas y usted? (formal e informal) ¿por qué?
				3.3.7 ¿cómo es la forma de comunicación han cambiado en los últimos tres años? ¿por qué?
				3.3.8 ¿la organización tiene el sistema de aprendizaje y lecciones aprendidas dentro de la organización? (Por ejemplo, cuentan con manual de puestos, etc.) 3.3.9 St: ¿esta ha cambiado en los últimos tres años? ¿cómo? ¿por qué?
				3.3.10 ND: ¿por qué?
				3.3.11 ¿cómo se da el flujo de información entre áreas? Describir detalladamente ¿esta forma de afrontar el flujo de información ha cambiado en los últimos tres años? 3.3.12 St: ¿cómo? ¿por qué? 3.3.13 ND: ¿por qué?
	3.4 Visión sostenible	3.4.1 ¿Cuál es su visión a largo plazo?		
		3.4.2 ¿Qué rutinas realiza para que se llegue a cumplir la visión? 3.4.3 ¿Estas rutinas han cambiado en los últimos tres años?		
	4. Organización del lugar del trabajo	4.1 Distribución de responsabilidades	4.1.1 ¿Cómo se da la distribución de responsabilidades dentro de la organización? ¿esto ha cambiado en los últimos tres años?	
			4.1.2 St: ¿cómo? ¿por qué?	
			4.1.3 ND: ¿por qué?	
4.2 Toma de decisión		4.1.4 ¿Hubo cambios en la distribución de actividades y responsabilidades entre áreas (jefes, supervisores, etc.) en los últimos tres años?		
		4.1.5 ¿Cuándo toma las decisiones importantes es decir el peso de la opinión de su familia es importante?		
		4.2.1 ¿cómo se toma las decisiones más relevantes dentro de su área? ¿quiénes se encuentran involucrados? (el dueño influye)		
		4.2.2 ¿Cómo es el proceso para la toma de decisiones, dentro del área? Describir detalladamente ¿Este ha cambiado en los últimos tres años?		
		4.2.3 ¿Cómo se toma las decisiones estratégicas dentro del área? ¿quiénes son los involucrados? ¿Por qué?		
4.2.4 ¿Cómo se toma las decisiones más relevantes dentro del área? ¿Quiénes se encuentran involucrados? (¿El dueño influye?)				
4.2.5 ¿Cómo se toman las decisiones estratégicas dentro del área? ¿quiénes son los involucrados en el proceso?				

Tabla B4: Matriz de preguntas por variables operacionalización de Variables (continuación)

Tema a desarrollar	Dimensiones	Variables a analizar	Preguntas por punto
	4. Organización del lugar del trabajo	4.2 Toma de decisión	4.2.6 ¿Cómo se da el proceso para la toma de decisiones dentro de su área? Describir detalladamente ¿Este proceso ha cambiado en los últimos tres años?
			4.2.7 SI: ¿cómo? ¿por qué?
			4.2.8 NO: ¿por qué?
			4.2.9 ¿quién o quiénes son los que tienen la autoridad de dar órdenes dentro del área? Ejemplifique cómo se da el proceso ¿este ha cambiado en los últimos tres años?
			4.2.10 SI: ¿cómo? ¿por qué?
			4.2.11 NO: ¿por qué?
			4.2.12 Si la toma de decisiones se clasifica en centralizada o descentralizada, ¿Cómo considera que se da la toma de decisiones respecto a (jefes, supervisores, gerentes)
			4.2.13 ¿Esta forma de toma de decisiones ha cambiado en los últimos tres años?
		4.3 Estructura y división del trabajo	4.2.14 SI: ¿cómo? ¿por qué?
			4.2.15 NO: ¿por qué?
			4.3.1 ¿cómo se definen y desarrolla las formas de hacer el trabajo dentro de un área? ¿y entre ellas? ¿esto ha cambiado en los últimos tres años? ¿por qué?
			4.3.2 ¿la realización de las actividades dentro de la organización requiere que los colaboradores tengan un grado de estudios formales o superiores?
			4.3.3 SI: ¿qué puestos? ¿por qué?
			4.3.4 NO: ¿por qué?
			4.3.5 ¿este nivel de profesionalización ha cambiado en los últimos tres años?
			4.3.6 SI: ¿cómo? ¿por qué?
4.3.7 NO: ¿por qué?			
4.3 Estructura y división del trabajo	4.3.8 ¿hubo cambios en la distribución de actividades y responsabilidades de los colaboradores (jefes, supervisores, etc.) en los últimos tres años?		
	4.3.9 SI: ¿cómo? ¿por qué?		
	4.3.10 NO: ¿por qué?		
	4.3.11 ¿La estructura organizacional requiere un nivel de especialización y/o profesional para la realización de las actividades diarias? ¿Este nivel de profesionalización ha cambiado en los últimos tres años? Si se pudiese calificar de 1 al 5, siendo 1 "no se requiere ningún grado" y 5 "se requiere un alto grado"		
	4.3.12 SI: ¿cómo? ¿por qué?		
	4.3.13 NO: ¿por qué?		
	4.3.14 Si la comunicación se clasifica en formal o informal, ¿Cómo considera que se da la comunicación interna respecto a (Jefes, supervisores, gerentes)		
	4.3.15 ¿Esta forma de comunicación ha cambiado en los últimos tres años?		
	4.3.16 ¿Cómo se da el flujo de información entre áreas? Describir detalladamente. ¿Esta forma de afrontar el flujo de información ha cambiado en los últimos tres años?		

Tabla B5: Matriz de preguntas por variables operacionalización de Variables (continuación)

Tema a desarrollar	Dimensiones	VARIABLES a analizar	Preguntas por punto
	4. Organización del lugar del trabajo	4.4 Línea de autoridad	<p>4.4.1 ¿cómo es la línea de autoridad y/o poder dentro de la organización? ¿esta ha cambiado en los últimos tres años? SI: ¿cómo? ¿por qué? NO: ¿por qué?</p> <p>4.4.2 ¿Quién o quiénes son los que tienen la autoridad de dar órdenes dentro del área? Ejemplifique cómo se da el proceso ¿Esta han cambiado, en los últimos tres años?</p>
	5. Relaciones externas	5.1 Manejo de la relación con los clientes	<p>5.1.1 ¿Quién(es) son los encargados de manejar las relaciones con los clientes? y ¿quién era el encargado de hace 3 años?</p> <p>5.1.2 ¿Cómo clasifican a sus clientes?</p> <p>5.1.3 ¿Existe algún procedimiento/proceso para conseguir nuevos clientes? SI: Explicar detalladamente, ¿desde hace cuánto tiempo? ¿el procedimiento/proceso ha cambiado en los últimos tres años? NO: ¿Por qué?</p> <p>5.1.4 ¿Existe algún procedimiento/proceso para darle seguimiento a sus clientes? SI: Explicar detalladamente, ¿desde hace cuánto tiempo? ¿el procedimiento/proceso ha cambiado en los últimos tres años? NO: ¿Por qué?</p> <p>5.1.5 ¿Cómo es la comunicación con sus clientes recurrentes? Explique detalladamente y ejemplifique alguno</p> <p>5.1.6 ¿Qué tan cercana es su relación con ellos? ¿Qué factores explican el tipo de relación que tiene con ellos? Del 1 al 5, siendo 1 “muy lejana” y 5 “muy cercana”</p> <p>5.1.7 ¿Cuál es el nivel de confianza que tiene con sus clientes recurrentes? ¿Qué factores explican este nivel de confianza que tiene con ellos? Del 1 al 5, siendo 1 “muy lejana” y 5 “muy cercana”</p> <p>5.1.8 ¿La forma relacionarse con ellos ha cambiado en los últimos tres años? SI: ¿Cómo? ¿Por qué? NO: ¿Por qué?</p> <p>6.6 ¿Cómo es la comunicación con su cliente ocasional? Explique detalladamente</p> <p>6.6.1 ¿Qué tan cercana es su relación con ellos? ¿Qué factores explican el tipo de relación que tiene con ellos? Del 1 al 5, siendo 1 “muy lejana” y 5 “muy cercana”</p> <p>6.6.2 ¿esta forma de relacionarse ha cambiado en los últimos tres años? 6.6.2.1. SI: ¿Cómo? ¿Por qué? 6.6.2.2. NO: ¿Por qué?</p>

Tabla B6: Matriz de preguntas por variables operacionalización de Variables (continuación)

Tema a desarrollar	Dimensiones	Variables a analizar	Preguntas por punto
	5. Relaciones externas	5.2 Relaciones con competidores	6.13 ¿Cómo es la comunicación con sus competidores que tienen vínculo familiar? Explique detalladamente
			6.13.1 ¿Qué tan cercana es su relación con ellos? ¿Qué factores explican el tipo de relación que tiene con ellos? Del 1 al 5, siendo 1 "muy lejana" y 5 "muy cercana"
			6.13.2 ¿La forma de relacionarse con ellos ha cambiado en los últimos tres años? SI: ¿Cómo? ¿Por qué? NO: ¿Por qué?
			6.14 ¿Cómo es la comunicación con sus competidores que no forman parte de la misma familia? Explique detalladamente
			6.14.1 ¿Qué tan cercana es su relación con ellos? ¿Qué factores explican el tipo de relación que tiene con ellos? Del 1 al 5, siendo 1 "muy lejana" y 5 "muy cercana"
			6.14.2 ¿La forma de relacionarse con ellos ha cambiado en los últimos tres años? SI: ¿Cómo? ¿Por qué? NO: ¿Por qué?
			6.10 ¿Quién(es) son los encargados de manejar las relaciones con los proveedores? y ¿quién era el encargado de hace 3 años?
			6.11 ¿Cómo es la comunicación con sus proveedores? Explique detalladamente
		5.3 Relación con proveedores	6.11.1 ¿Qué tan cercana es su relación con ellos? ¿Qué factores explican el tipo de relación que tiene con ellos? Del 1 al 5, siendo 1 "muy lejana" y 5 "muy cercana"
			6.11.2 ¿Cuál es el nivel de confianza que tiene con sus clientes recurrentes? ¿Qué factores explican este nivel de confianza que tiene con ellos? Del 1 al 5, siendo 1 "muy poca" y 5 "mucha"
			6.11.3 ¿La forma de relacionarse con ellos ha cambiado en los últimos tres años? SI: ¿Cómo? ¿Por qué? NO: ¿Por qué?
		5.4 Relación con entidades con el Estado	6.8 ¿Realiza tratos comerciales con organizaciones ligadas al estado (como municipalidades, ministerios, SUNAT, OSINERMINING, etc.)?
			6.8.2 ¿esta forma de relacionarse ha cambiado en los últimos tres años? SI: ¿cómo? ¿por qué? NO: ¿por qué?
		5.5 Confianza	6.5.2 ¿Cuál es el nivel de confianza que tiene con sus clientes recurrentes? ¿Qué factores explican este nivel de confianza que tiene con ellos? Del 1 al 5, siendo 1 "muy lejana" y 5 "muy cercana" (clientes recurrentes / proveedores / organismos del Estado) [Cada pregunta anterior de Relaciones incluyen esta variable]

Tabla B7: Matriz de preguntas por variables operacionalización de Variables (continuación)

Tema a desarrollar	Dimensiones	Variables a analizar	Preguntas por punto
TEMA 2: El desempeño organizacional en las organizaciones del sector eco ambiental			
	Desempeño	Desempeño	7.1 ¿Qué elementos consideran para evaluar el desempeño dentro de su organización? ¿Por qué?
			7.2 ¿Cómo evidencian el desempeño de cada uno de los elementos mencionados en la pregunta anterior?
	Satisfacción de los trabajadores	1. Gratificaciones asociadas al cumplimiento del trabajo	- ¿Que días se realiza el pago a los colaboradores? Explique cómo se da el proceso
			- ¿Se cumple con el pago de su salario en la fecha acordada? ¿Hay atrasos?
		2. Satisfacción por realizar el trabajo que hace	9.1 ¿Como se siente en su trabajo? ¿Se encuentra satisfecho al realizar su trabajo? ¿Por qué? Me puede dar un ejemplo
			9.2 ¿Qué factores afectan su satisfacción laboral? ¿Por qué? Puede indicar los 4 factores más importantes
			9.3 ¿La satisfacción de sus empleados influye en el desempeño de la organización? SI: ¿por qué? ¿Cómo promueve la satisfacción a sus empleados? (Por ejemplo: planes de motivación como incentivos, premios, canasta, reconocimiento) NO: ¿Por qué?
			9.4 Dentro de la organización ¿Se ha realizado alguna investigación referente a la satisfacción de sus trabajadores? ¿Qué factores o variables han sido evaluadas
		3. Estado emocional resultado de la ejecución del trabajo	- ¿Que buenas experiencias ha teniendo al realizar su trabajo? Me puede dar un ejemplo ¿Que tan usual es el problema?
			10.3 ¿Su área ha adoptado alguna práctica/rutina/proceso de algún agente externo (clientes, proveedores, estado, etc.)? - ¿Ha tenido algún problema al momento de realizar su trabajo? Me puede dar ejemplo ¿Que tan usual es el problema?
		4. Problemas de roles familia - trabajo	8.4. En relación al personal con el que tiene un vínculo familiar, ¿considera que los lazos familiares se han visto afectados por los roles dentro de la organización? 8.4.1. SI: ¿cómo? ¿por qué? 8.4.2. NO: ¿por qué?
			8.5. ¿considera que los lazos familiares afectan el desempeño de sus trabajadores vinculados a la familia propietaria? 8.5.1. SI: ¿cómo? ¿por qué? 8.5.2. NO: ¿por qué?
8.6. ¿considera que los lazos familiares afectan el desempeño de sus trabajadores no vinculados a la familia propietaria? 8.6.1. SI: ¿cómo? ¿por qué? 8.6.2. NO: ¿por qué?			

Tabla B8: Matriz de preguntas por variables operacionalización de Variables (continuación)

Tema a desarrollar	Dimensiones	Variables a analizar	Preguntas por punto
Desempeño Organizacional	Satisfacción de los trabajadores	5. Autonomía de trabajo	8.3. ¿considera que sus colaboradores tienen algún grado de autonomía? 8.3.1. Si: ¿en qué niveles se observa esta característica? ¿por qué ellos?
		6. Alternativas de trabajos superiores (similar a línea de carrera)	a) ¿la empresa ofrece una línea de carrera? Si: ¿cómo? ¿por qué? ejemplifique NO: ¿por qué? ejemplifique
		7. Compromiso organizacional	a) ¿conoce la visión y/o misión de la organización? Si: ¿cuál es? ¿cómo la aprendió? ¿considera que la organización está realizando actividades que permiten llegar a ella? NO: ¿por qué? ¿en sus palabras cómo describirá la visión de la organización? ¿considera que la organización está realizando actividades que permitan llegar a ella? b) ¿considera que la visión que tiene de la organización contribuye a su compromiso con ella? ¿por qué? explique detalladamente, ejemplifique c) ¿considera que el compromiso organizacional que tiene usted con la empresa impacta en la satisfacción que siente por las labores que realiza? ¿cómo? ¿por qué? explique detalladamente, ejemplifique
	Calidad del servicio	1. Compromiso de la calidad	¿Considera que existe una relación entre la marca familiar y la percepción de sus clientes respecto a la calidad del servicio que ofrece?
		2. Reputación de la familia	11.3 Entendiéndose marca familiar como el factor que genera que las empresas familiares entregan un servicio adecuado, porque el nombre de la familia se encuentra en juego en cada servicio brindado ¿Considera que la empresa representa una marca familiar o reputación
		3. Seguimiento	11.1. ¿Su área hace seguimiento a la calidad del servicio? ¿por qué?
			11.2. ¿Su área mide actualmente la calidad del servicio? ¿Qué factores considera relevante?
		4. Estrategias	11.2. ¿Su área mide actualmente la calidad del servicio?
			11.5. ¿Cuál es su valor agregado frente a servicios similares prestado por sus competidores? 10.1 ¿Para los clientes que es lo que más valoran en el servicio? 11.11. ¿En los últimos tres años considera que cambiado el nivel de calidad del servicio prestado por ustedes?
		5. Relación post-servicio	11.6. ¿La organización cuentan con colaboradores que manejen las relaciones post-servicio como las quejas?
	11.7. ¿La organización cuentan con colaboradores que manejen las relaciones post-servicio como las sugerencias? 11.8. ¿La organización cuentan con colaboradores que manejen las relaciones post-servicio como fidelización?		
	6. Necesidades de los clientes (Servicio diseñado)	10.1 ¿Para los clientes que es lo que más valoran en el servicio?	
	7. Brecha entre calidad esperada y calidad recibida	7.5.2 ¿Cuál es el nivel de confianza que tiene con sus clientes recurrentes? ¿qué factores explican este nivel de confianza que tiene con ellos? Califique del 1 al 6, siendo 1 "muy lejana" y 6 "muy cercana"	

Tabla B9: Matriz de preguntas por variables operacionalización de Variables

Tema a desarrollar	Dimensiones	Variables a analizar	Preguntas por punto
Desempeño Organizacional	Asociaciones estratégicas	3. Información del Entorno (necesidad, preferencias, tendencias): Proveedores, clientes, competencia	6.7 ¿Considera que sus clientes sirven como fuentes de información sobre las últimas tendencias del sector? ¿Por qué? 6.15 ¿Considera que sus competidores sirven como fuentes de información sobre las últimas tendencias del sector? ¿Por qué? 6.12 ¿Considera que sus proveedores sirven como fuentes de información sobre las últimas tendencias del sector? ¿Por qué? 6.8 ¿Considera que su relación con los organismos del estado sirve como fuente de información sobre las últimas tendencias del sector?
		4. Relación de los stackholder con la organización	10.1 ¿La organización ha adoptado alguna práctica/rutina/proceso de algún agente externo (clientes, proveedores, estado, etc.)? SI: ¿cuáles? Especifique con ejemplos NO: ¿por qué?
			10.2 ¿Su área ha implementado alguna práctica/rutina/proceso de algún agente externo (clientes, proveedores, estado, etc.)?
			10.1 ¿La organización ha aprendido de alguna práctica/rutina/proceso de algún agente externo (clientes, proveedores, estado, etc.)?
			10.2 ¿Considera que sus clientes recurrentes son aliados estratégicos? ¿por qué?
			10.3 ¿Considera que sus principales proveedores son aliados estratégicos? ¿por qué?
			10.4 ¿Considera que algunas instituciones estatales son aliados estratégicos? ¿por qué?
			10.5 ¿Considera que sus competidores con vínculo familiar son aliados estratégicos? ¿Por qué?
			10.6 ¿Considera que sus competidores sin vínculo familiar son aliados estratégicos? ¿por qué?
			12.9 ¿Considera que las estructuras del trabajo afectan en la calidad del servicio? [relacionarla con marca familiar o reputación de la familia] SI: ¿cómo? ¿por qué? NO: ¿Por qué?
			12.10 ¿Considera que las relaciones con agentes externos (entendidos como cliente, competidores, proveedores) afectan en la calidad del servicio? [relacionarla con marca familiar o reputación de la familia] SI: ¿cómo? ¿por qué? NO: ¿Por qué?

ANEXO C: Encuesta de Satisfacción laboral

Buenos días, somos alumnas de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Venimos desarrollando una tesis para obtener el grado de Licenciatura con el tema: “Innovación organizacional en empresas familiares de servicios y el impacto de las mismas en el desempeño organizacional: Estudio de Casos”. El siguiente cuestionario es para conocer las percepciones que tiene sobre la calidad del servicio; donde no hay respuestas incorrectas ni correctas, y los resultados son confidenciales y serán usados con fines metodológicos. Marca con una “X” aquella respuesta:

	Totalmente en desacuerdo	Algo en Desacuerdo	Algo en acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.1 Planificación de la realización del servicio				
a. Usted cumple los objetivos de calidad para brindar el servicio				
b. Usted cumple los requisitos para brindar el servicio				
c. Usted establece la necesidad de implementar procesos y documentos para brindar el servicio				
d. Usted establece la necesidad de proporcionar recursos específicos para brindar el servicio				
e. Usted lleva a cabo las actividades para verificar y hacer seguimiento del servicio brindado.				
f. Usted lleva a cabo los registros necesarios para dar evidencia de los procesos del servicio cumplen los requisitos				
1.2 Procesos relacionados con el cliente				
1.2.1 Establecimiento de los requisitos del servicio...				
a. Usted registra los requisitos especificados por el cliente				
b. Usted adiciona los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el servicio				
c. Usted informa sobre los requisitos				

legales y reglamentario necesarios para cada servicio				
d. Usted adiciona algún requisito, que la organización considere necesario, para brindar el servicio				
1.2.2 Revisión de requisitos del servicio				
a. Usted considera que están definido los requisitos del servicio				
b. Usted resuelve dudas a los clientes respecto a los acuerdos del contrato				
c. Usted resuelve dudas a los clientes respecto a los requisitos del servicio				
d. Usted considera que la organización se encuentra apta para cumplir los requisitos definidos				
1.2.3 Comunicación con los clientes				
a. Usted brinda información sobre el producto (por ejemplo: baños portátiles) y servicio (por ejemplo: Instalación, etc)				
b. Usted atiende las consultas, contratos y atención de pedidos de los clientes				
c. Usted obtiene retroalimentación del cliente				
1.3 Diseño y Desarrollo				
1.3.1 Planificación de diseño y desarrollo del servicio				
a. Usted conoce las etapas del servicio y postservicio				
b. Usted lleva a cabo la revisión y verificación del servicio				
c. Usted determina las responsabilidades y autoridades para la supervisión del servicio				
1.3.3 Resultados del diseño y desarrollo				
a. Usted proporciona información apropiada al cliente para la prestación del servicio				
b. Usted proporciona información apropiada al operario para la prestación				

del servicio				
c. Usted informa sobre los criterios de aceptación del servicio				
d. Usted informa al cliente las características esenciales del servicio				
1.3.4 Revisión de diseño y desarrollo				
a. Usted evalúa la capacidad de la empresa para brindar el servicio que cumpla con los requisitos del cliente				
b. Usted identifica cualquier problema y propone las acciones necesarias				
2. Medición, análisis y mejoramiento				
2.1 Generalidades				
a. Usted verifica la conformidad de los requisitos del servicio				
2.2 Seguimiento y medición				
2.2.1 Satisfacción del cliente				
a. Usted cumple con los requisitos especificados por el cliente				
b. Usted atiende las quejas, sugerencias y comentarios de los clientes.				
2.2.2 Seguimiento y medición de los procesos				
a. Usted aplica métodos para el seguimiento y la medición de los procesos para brindar el servicio				
2.3 Control de servicio				
a. Usted toma acciones para corregir los servicios no conformes detectados				
2.4 Análisis de datos				
a. Usted proporciona información sobre la satisfacción del cliente				
b. Usted proporciona información sobre la conformidad del servicio				

c. Usted proporciona información sobre las características de los procesos y servicios, incluyendo oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas				
d. Usted proporciona información sobre los proveedores				
2.5 Mejoramiento				
2.5.1 Acciones correctivas				
a. Usted revisa los servicios no conformes				
b. Usted determina las causas de los servicios no conformes				
c. Usted evalúa la necesidad de adoptar acciones para asegurarse que los servicios no conformes no vuelvan a ocurrir				
d. Usted determina e implementa las acciones necesarias para asegurarse que los servicios no conformes no vuelvan a ocurrir				
e. Usted registra los resultados de las acciones tomadas				
f. Usted revisa la eficacia de las acciones correctivas tomadas				
2.5.2 Acciones preventivas				
a. Usted determina las causas de los servicios no conformes potenciales				
b. Usted evalúa la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de los servicios no conformes				
c. Usted determina e implementa las acciones necesarias para prevenir la ocurrencia de los servicios no conformes				
d. Usted registra los resultados de las acciones tomadas				
e. Usted revisa la eficacia de las acciones preventivas tomadas				

Fuente: Universidad de Salamanca (2005), COEXPHAL & Euroempleo (2015) y Pérez & Fidalgo (1993)

ANEXO D: Encuesta de Calidad

Buenos días, somos alumnas de la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Venimos desarrollando una tesis para obtener el grado de Licenciatura con el tema: “Innovación organizacional en empresas familiares de servicios y el impacto de las mismas en el desempeño organizacional: Estudio de Casos”. El siguiente cuestionario es para conocer las percepciones que tiene sobre la calidad del servicio. Cabe señalar que no hay respuestas incorrectas ni correctas, y los resultados son confidenciales y serán usados con fines metodológicos. Marca con una “X” aquella respuesta que considere conveniente:

	Totalmente en desacuerdo	Algo en Desacuerdo	Algo en acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.1 Planificación de la realización del servicio				
Usted cumple los objetivos de calidad para brindar el servicio				
Usted cumple los requisitos para brindar el servicio				
Usted establece la necesidad de implementar procesos y documentos para brindar el servicio				
Usted establece la necesidad de proporcionar recursos específicos para brindar el servicio				
Usted lleva a cabo las actividades para verificar y hacer seguimiento del servicio brindado.				
Usted lleva a cabo los registros necesarios para dar evidencia de los procesos del servicio cumplen los requisitos				
1.2 Procesos relacionados con el cliente				
1.2.1 Establecimiento de los requisitos del servicio...				
Usted registra los requisitos especificados por el cliente				
Usted adiciona los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el servicio				
Usted informa sobre los requisitos legales y				

reglamentario necesarios para cada servicio				
Usted adiciona algún requisito, que la organización considere necesario, para brindar el servicio				
1.2.2 Revisión de requisitos del servicio				
Usted considera que están definido los requisitos del servicio				
Usted resuelve dudas a los clientes respecto a los acuerdos del contrato				
Usted resuelve dudas a los clientes respecto a los requisitos del servicio				
Usted considera que la organización se encuentra apta para cumplir los requisitos definidos				
1.2.3 Comunicación con los clientes				
Usted brinda información sobre el producto (por ejemplo: baños portátiles) y servicio (por ejemplo: Instalación, etc)				
Usted atiende las consultas, contratos y atención de pedidos de los clientes				
Usted obtiene retroalimentación del cliente				
1.3 Diseño y Desarrollo				
1.3.1 Planificación de diseño y desarrollo del servicio				
Usted conoce las etapas del servicio y postservicio				
Usted lleva a cabo la revisión y verificación del servicio				
Usted determina las responsabilidades y autoridades para la supervisión del servicio				
1.3.3 Resultados del diseño y desarrollo				
Usted proporciona información apropiada al cliente para la prestación del servicio				
Usted proporciona información apropiada al operario para la prestación del servicio				
Usted informa sobre los criterios de				

aceptación del servicio				
Usted informa al cliente las características esenciales del servicio				
1.3.4 Revisión de diseño y desarrollo				
Usted evalúa la capacidad de la empresa para brindar el servicio que cumpla con los requisitos del cliente				
Usted identifica cualquier problema y propone las acciones necesarias				
2. Medición, análisis y mejoramiento				
2.1 Generalidades				
Usted verifica la conformidad de los requisitos del servicio				
2.2 Seguimiento y medición				
2.2.1 Satisfacción del cliente				
Usted cumple con los requisitos especificados por el cliente				
Usted atiende las quejas, sugerencias y comentarios de los clientes.				
2.2.2 Seguimiento y medición de los procesos				
Usted aplica métodos para el seguimiento y la medición de los procesos para brindar el servicio				
2.3 Control de servicio				
Usted toma acciones para corregir los servicios no conformes detectados				
2.4 Análisis de datos				
Usted proporciona información sobre la satisfacción del cliente				
Usted proporciona información sobre la conformidad del servicio				
Usted proporciona información sobre las características de los procesos y servicios, incluyendo oportunidades para llevar a cabo acciones preventivas				

Usted proporciona información sobre los proveedores				
2.5 Mejoramiento				
2.5.1 Acciones correctivas				
Usted revisa los servicios no conformes				
Usted determina las causas de los servicios no conformes				
Usted evalúa la necesidad de adoptar acciones para asegurarse que los servicios no conformes no vuelvan a ocurrir				
Usted determina e implementa las acciones necesarias para asegurarse que los servicios no conformes no vuelvan a ocurrir				
Usted registra los resultados de las acciones tomadas				
Usted revisa la eficacia de las acciones correctivas tomadas				
2.5.2 Acciones preventivas				
Usted determina las causas de los servicios no conformes potenciales				
Usted evalúa la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de los servicios no conformes				
Usted determina e implementa las acciones necesarias para prevenir la ocurrencia de los servicios no conformes				
Usted registra los resultados de las acciones tomadas				

Adaptado de: Perales (2016)

ANEXO E: Prácticas empresariales

Figura E1: Prácticas empresariales en la empresa A

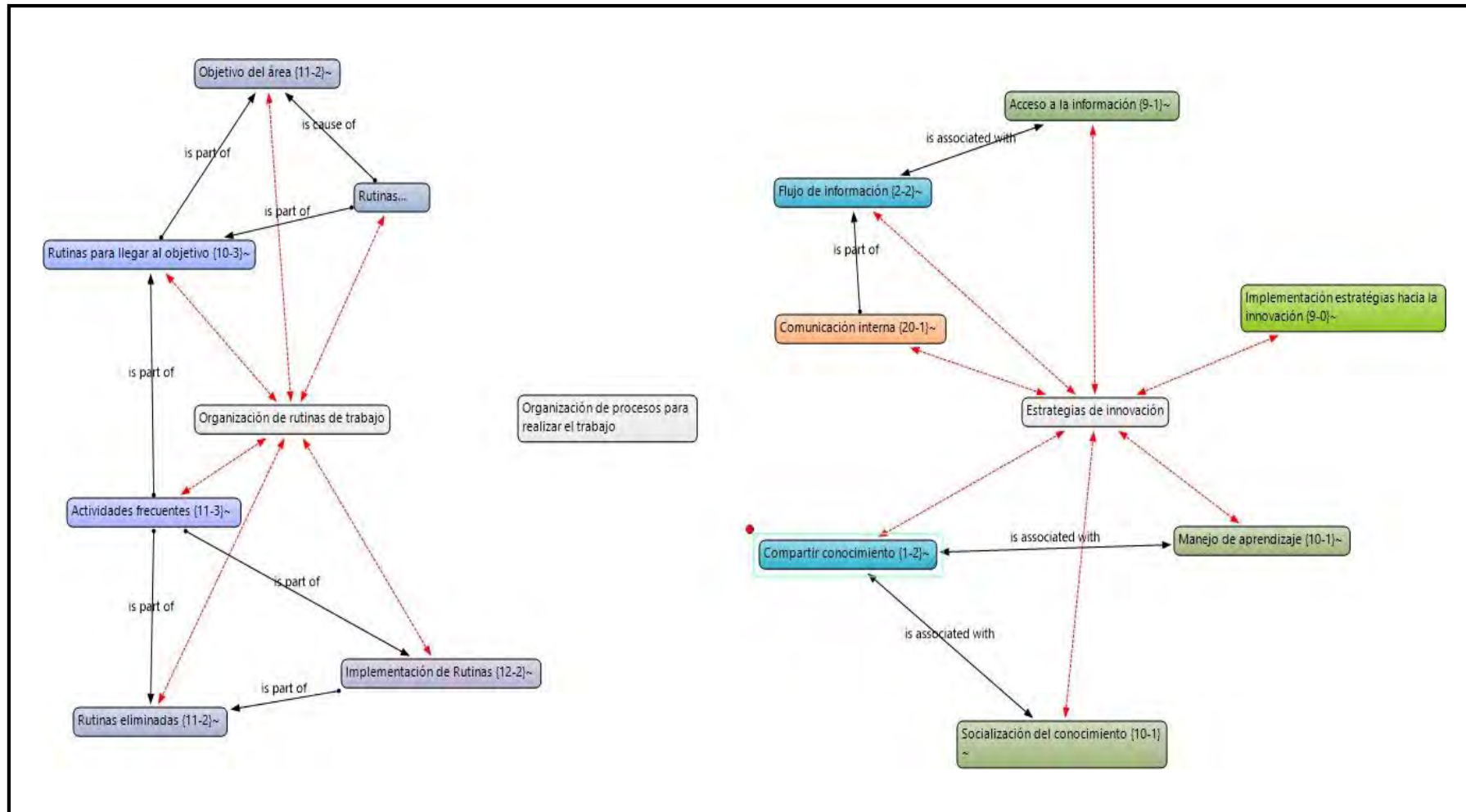
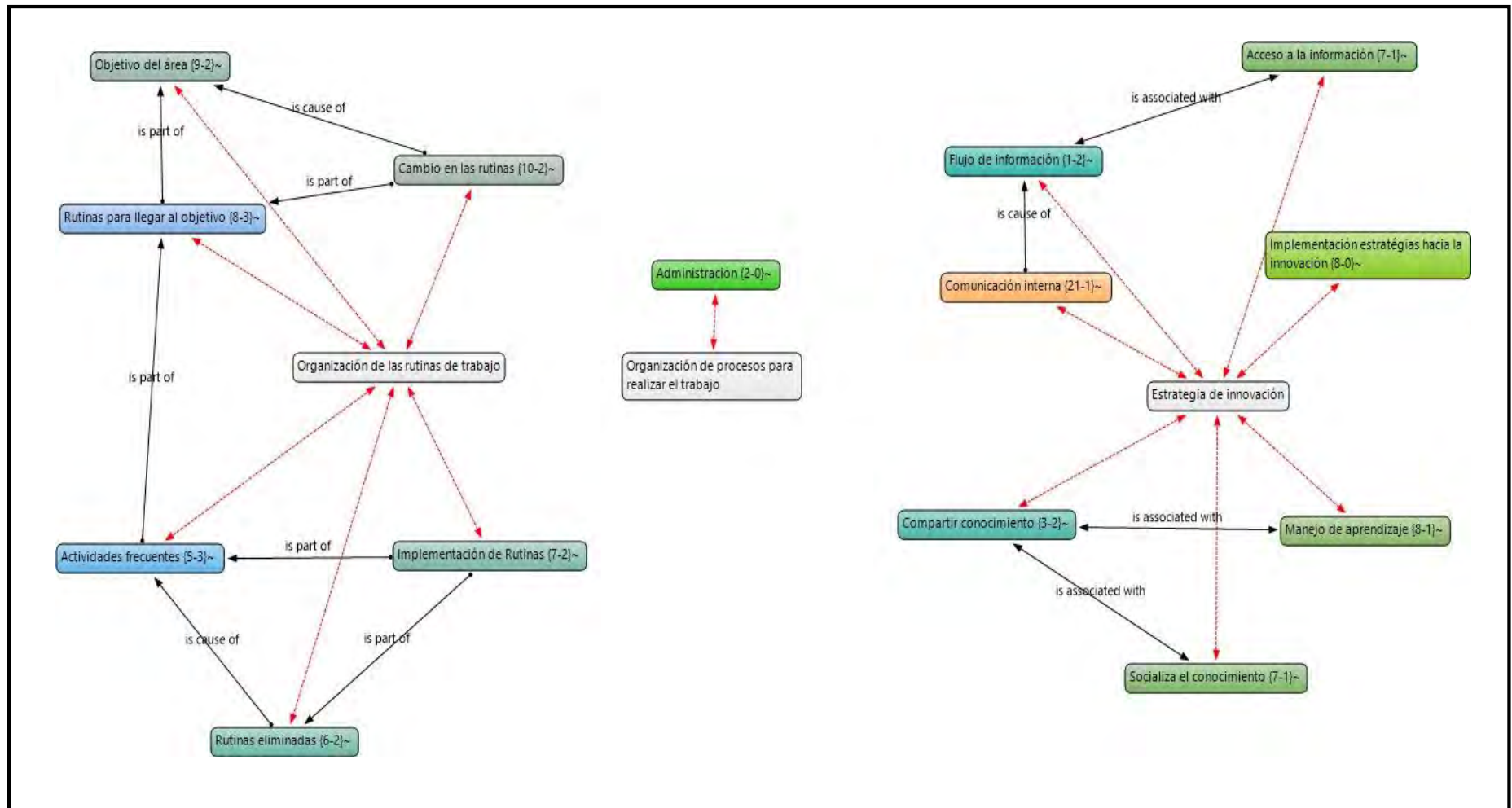


Figura E2: Prácticas empresariales en la empresa B



ANEXO F: Acciones implementadas por las empresas

Tabla F1: Acciones implementadas por las empresas (continuación)

ACCIONES	EMPRESA	JUSTIFICACIÓN
Apertura de proyectos	A	<p>La empresa A basa sus giros de negocios en la obtención de nuevos proyectos, los cuales está relacionado a obras, eventos, respaldo a las actividades mineras tercerizadas, entre otros similares. Entonces, cuando la empresa se incursiona en un nuevo proyecto que exige una gran capacidad en recursos tangibles, intangibles y humanos, da cabida a la inversión en conocimiento o adquisición de información, maquinaria y recursos humanos, así lo explico la gerente de logística:</p> <p>Por ejemplo, un proyecto con PRODIEL, [se hizo un] contrato por un año, [lo que] demandaba una cantidad significativa de activos y se hace el contrato; se hace estudio de la inversión y se invierte. Hay proyectos en donde se ha invertido como en Buena Aventura, nos hicieron comprar 5 furgones de 90 toneladas [...]. Es parte del servicio de la confianza que responde a [los] requerimientos [de los clientes] (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).</p> <p>En esta misma línea, un supervisor de operaciones señala que, cuando hay un nuevo proyecto se capacita al personal sobre el nuevo rubro o temas necesarios para brindar el servicio (comunicación personal, 22 de noviembre, 2017).</p> <p>Para la presente investigación, el conocimiento proveniente de la apertura de proyectos <i>no es una innovación organizacional</i>, ya que, si bien es nuevo, esto solo se mantienen mientras dura el proyecto y es conocimiento que no impacta ni es compartido con otras áreas del negocio.</p>
Toma de decisiones	A	<p>Respecto a la toma de decisiones, la mayoría de entrevistados, señalaron que es centralizada, ya que, si bien se pide la participación de los trabajadores, la decisión final lo tiene el gerente de cada área, así lo señaló la gerente de logística:</p> <p>Definitivamente centralizada porque yo soy responsable, pero pido opiniones antes de tomar la decisión, [...] entonces tengo la seguridad [al tomar la decisión]. Esto no ha cambiado en los últimos años (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).</p> <p>Asimismo, cuando la decisión abarca más de un área, la Gerencia General conjuntamente con el dueño toman la decisión final como aumentos de sueldo, compra de insumos, etc. (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).</p> <p>Por otro lado, en el área comercial, los asesores comerciales toman decisiones respecto a los precios para brindar cotización, “también hay algunas decisiones que se tienen que tomar o pedir autorización a la gerencia [como] si es un cliente más grande o requiere de [una mayor demanda], se consulta a la gerencia general” (asesora comercial, comunicación personal, 15 de noviembre, 2017). Asimismo, la jerarquía se respeta al tomar alguna decisión o si hay algún problema, se acude al jefe inmediato o al gerente, y esa persona se encarga de conversar con el gerente general.</p> <p>Esta toma de decisiones no ha cambiado; según los entrevistados, esto siempre se ha dado así. Entonces, por lo señalado, no se reconoce como una innovación organizacional.</p>

Tabla F2: Acciones implementadas por las empresas (continuación)

<p>Relación con clientes recurrentes</p>	<p>A</p>	<p>La mayoría de entrevistados, generalmente personal del área comercial, señalaron que ellos se enfocan en el 20% de los clientes, que representan el 80%²² de los ingresos como lo indicaron en un ejemplo: “un ejemplo del 20% que genera 80% de los ingresos, es cerro verde y la corporación Lindley” (asesor comercial, comunicación personal, 15 de noviembre, 2017)</p> <p>Asimismo, se indica que el internet ha posibilitado tener un mayor acceso a nuevos clientes como, por ejemplo, si va a pasar algún evento importante, empiezan a buscar contactos dentro de los organizadores del evento (gerente general, comunicación personal, 15 de noviembre, 2017), a veces también se realiza el contacto por medio de recomendaciones.</p> <p>De la misma forma, indicaron que la relación con sus clientes recurrentes es muy cercana, los asesores comerciales están continuamente haciéndoles seguimiento, a partir de la información previa que se encuentra en el sistema (gerente comercial, comunicación personal, 15 de noviembre, 2017). Esta relación no ha cambiado en los últimos tres años por lo que no se considera una innovación organizacional.</p>
<p>Relación con proveedores</p>	<p>A</p>	<p>La empresa A, mantienen a sus proveedores fijos respecto a la adquisición de maquinaria, químicos y baños. Pero respecto a la adquisición de EPP's, o similares, se evalúa cotizaciones. Asimismo, respecto a los productos de limpieza, todo se adquiere con la empresa Darisa; ahora que la empresa ha crecido y al ser cliente antiguo, este proveedor facilita el envío y abastece a las provincias donde la empresa tiene proyectos. Así lo mencionó la jefa de operaciones:</p> <p>Hay confianza, propio del negocio, pero si hay algo que no va, no se compra. Si subiste el precio y el otro lo mantuvo entonces cambio. Hay una línea que no cruzamos porque se puede mal interpretar que por una relación estrecha se tendría de comprar. Pero en el sentido que los proveedores quieren trabajar con [la empresa] y se ajustan con la organización y con los lineamientos. La forma no ha cambiado, pero si se ha cambiado a los proveedores si (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).</p>

²² Ley de Pareto

Tabla F3: Acciones implementadas por las empresas (continuación)

<p>Relación con entidades del Estado</p>	<p>B</p>	<p>Actualmente, la empresa B trabaja con el “Ministerio de Cultura, Ministerio del Trabajo, Ministerio Público, con las municipalidades, tenemos trato con la Municipalidad de San Isidro, lima, Chorrillos, San Juan de Miraflores, Barranco, Callao” (Jefa de operaciones, comunicación personal, 18 de noviembre, 2017). Adicionalmente, trabajan con el Congreso y la Escuela Militar, como señala el administrador (comunicación personal, 29 de noviembre, 2017). Asimismo, como empresa se encuentran inscritos en el “SEACE que es un organismo que da las licitaciones, pero siempre que hay convocatorias participamos” (Líder de desarrollo de negocio, comunicación personal, 7 de noviembre, 2017).</p> <p>En base a la comunicación con la dueña, se observó:</p> <p>La relación es más que buena porque directamente, yo diría, que más es mi cliente de Lima, porque el resto es de las vendedoras. [La relación que tengo es cerca con ellos e] influye mucho también la amistad que puedes tener [con ellos] y el buen servicio que das [...]. En este caso yo le digo a los chicos o a la gente que va llevar los baños, “por favor, por si acaso, son mis amigos, dale calidad (comunicación personal, 17 de noviembre, 2017).</p> <p>Asimismo, la jefa de operaciones señaló que esta relación ha cambiado “porque antes solamente veía a los clientes de obras y ahora me estoy enfocando más en hacer seguimiento a los clientes [como a las entidades del Estado] que necesitan un poco más de nuestro apoyo, nuestra ayuda dentro del rubro” (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017).</p> <p>Asimismo, señalan que el trato a las entidades del Estado es diferente como se da con las empresas privadas, así lo señala la Coordinadora de Servicios:</p> <p>Ellos tienen una forma de trabajar muy particular, entonces tú tienes que tener más dedicación desde que te manda la solicitud hasta que le presentas tu factura, porque tienes que fijarte en que los baños estén bien, el personal cómo va y te llaman. La confianza hace que se quejen directamente contigo. Ellos tienen la confianza de pedirme lo que ellos quieren. y tratamos de cumplir con las municipalidades, aunque son bien exigentes hasta los ministerios (comunicación personal, 2 de diciembre, 2017).</p> <p>Como se describió líneas arriba, la relación con las entidades del estado no ha cambiado ya que siguen teniendo las mismas estrategias de relacionarse con estas entidades. Por ello, no se le considera una innovación organizacional.</p>
--	----------	--

Tabla F4: Acciones implementadas por las empresas (continuación)

<p>Relación con identidades del Estado</p>	<p>A</p>	<p>La empresa A tiene tratos comerciales con la Municipalidad de La Molina, Lima, Miraflores, Magdalena, Callao y Surco. Asimismo, participan de licitaciones, a través del portal de la OSCE²³ (asesora de ventas, comunicación personal, 25 de noviembre, 2017); la última fue con el Ministerio de Vivienda en Piura y Chimbote, debido a las obras de reconstrucción por el huaico (jefa de RR.HH. en planta, comunicación personal, 18 de noviembre, 2017).</p> <p>Asimismo, se indica que no se desarrolla una relación cercana con el Estado, ya que las autoridades van cambiando. Asimismo, los requerimientos, para la postulación, son exigentes</p> <p>Con el estado es un más difícil [tener una mejor relación]. Primero porque cambian a cada rato. Segundo porque, bueno, lamentablemente no somos el país que tiene el índice más alto, en tema, de tener personas honestas en estas áreas. Entonces, si es un poco engorroso, un poco más difícil. Ahí casi relaciones no tenemos muchas, más que todo son invitaciones que nos llegan a través del SEACE, licitaciones que se hacen al Estado. Y [...] lo que hacemos es entregar un sobre con la información que nos piden, con las propuestas técnicas económicas, esperamos el resultado. [...].</p>
--	----------	---



²³ Organismo Superior de las Contrataciones del Estado

ANEXO G: Cambios organizacionales implementados

Tabla G1: Cambio organizacionales implementados (continuación)

CAMBIOS	EMPRESA	JUSTIFICACIÓN
Redistribución de tareas del área de RRHH	A	<p>El personal del área de Recursos Humanos no contaba con actividades y responsabilidades definidas; a inicio del año 2017, la jefa del área reestructuró las funciones y responsabilidades, y simultáneamente actualizó el MOF con el fin de que el personal se dedique a actividades determinadas. Así lo mencionó la jefa de Recursos Humanos:</p> <p>Hemos actualizado los procesos de selección, contratación y el de inducción. Antes todos hacían de todo un poco. Son 3 analistas y una practicante, ahora cada uno es dueño de un proceso; por ejemplo, ella solo se encarga de selección, puede pedir ayuda de otros, [es decir] los demás pueden recoger un cv, o pueden entrevistar, pero ella es la dueña del proceso, ella se encarga de hacer el fotocheck, CPR, etc. (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).</p> <p>Esto <i>no se considera como una innovación</i> organizacional porque si bien esta ha mejorado la forma de organizar las rutinas de trabajo, esta acción no implementa ninguna rutina nueva. Cabe señalar que esta acción calza mejor en el concepto desarrollado del “cambio”.</p>

Tabla G2: Cambio organizacionales implementados (continuación)

Homologación	B	<p>La empresa B, como parte de su estrategia, tiene el objetivo de ser una empresa de calidad. Por ello, desde hace dos años se ha estado implementando acciones para adquirir la homologación de la ISO 9001. En palabras de la líder de desarrollo de negocios:</p> <p>Desde hace ya un par de años, yo he estado detrás del tema de la homologación. Espero que este año, máximo a mediados del próximo, se pueda concretar. Espero que, a inicios, la homologación como empresa de medio ambiente. La ISO es un nivel mucho más alto, pero podemos empezar con una homologación como propia empresa. Ahora, continuando con nuestros procesos, nosotros tenemos ya softwares para poder controlar nuestros procesos y eso es parte de la organización, de la satisfacción de nuestros trabajadores para que tengan todos definidos su trabajo y que de pronto no se les esté cargando [de trabajo], [...] si todo está bien organizado no hay porque incomodarlos (comunicación personal, 7 de noviembre, 2017).</p> <p>Asimismo, se resaltó los beneficios de conseguir la homologación para la empresa:</p> <p>Si, bueno antes, este, lo que pasa es que mucho nos ayuda los estándares que el gobierno estipula. Ya hay una norma, un reglamento, hay permisos, autorizaciones para ser una empresa de medio ambiente. Simplemente yo quiero poner mi empresa y ya está, no me importa cumplir con los estándares. Eso si tú quieres trabajar con empresas grandes, hace que también te formalices de una u otra manera. Entonces contar con una ISO, o contar con una homologación, hace que tengas otro nivel, otro estándar y también las empresas grandes te exigen eso que tengas procesos, estándares y certificados. Por ejemplo, nosotros contamos con dos permisos que son los registros de DIGESA, que son como operadores, una empresa comercializadores y una EPS²⁴, que es prestadora de servicio (líder de desarrollo de negocios, comunicación personal, 7 de noviembre, 2017).</p> <p>Las acciones hacia la homologación de la empresa B <i>no se considera como una innovación organizacional</i> porque no se implementa un nuevo proceso, actividad o rutina; asimismo, la “homologación”, tal cual, no es tampoco una innovación ya que es una acción que aún no sucede. Esto calzaría mejor con el concepto de “cambio”.</p>
--------------	---	---

²⁴ Empresa Prestadora de Servicio

Tabla G3: Cambio organizacionales implementados (continuación)

<p>Toma de decisiones</p>	<p>B</p>	<p>La dueña está comprometida con las actividades de la empresa, a pesar que ella no tiene un puesto dentro de ella. Ella señaló: En coordinación con todos, yo tengo que tomar una decisión hasta para comprar un camión. Y yo me reúno con las personas que están con el jefe de operaciones, con la gente que veo más cercana tanto a mí como los que se identifican más con la empresa, [...] entonces con esas personas me reúno y consulto qué hacemos [...]. La decisión nunca la tomo sola (comunicación personal, 17 de noviembre, 2017).</p> <p>Un ejemplo que señaló la dueña fue:</p> <p>Si tengo que llevar baños a Asia, la vendedora le dice al administrador y el me informa; “mire acá nos están pidiendo tantos baños, ¿a cuánto lo llevamos?”, entonces él dice me parece tanto y buscan a la jefa de operaciones y con ella me dicen cuánto sale y cuánto es el costo de llevar un baño a Asia. De ese modo todos participamos, por lo menos cuatro (comunicación personal, 17 de noviembre 2017).</p> <p>Igualmente, la jefa de operaciones mencionó: “La toma de decisiones básicamente las tomamos en grupo. [...] Por ejemplo me reúno con el administrador y la gerente, y vemos la manera de tomar la decisión al mejor acuerdo que se llegue” (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017).</p> <p>Asimismo, dentro de la información recolectada se encontró que esta forma de tomar decisiones ha cambiado, básicamente, por tres aspectos: (1) la jefa de operaciones señaló:</p> <p>Antes era un poco más cerrado el grupo, era un tema que directamente era con gerencia y ahí tomaban la última decisión. [Ahora] se ha estado tratando de tomar ideas primero con el personal y tratar de transmitirlo a gerencia [e informarles] y si están de acuerdo, se llega a entender o explicar problemas e inconvenientes. Por ejemplo, horarios, pagar horas extra, pagar viáticos, las tomamos en grupo haciendo entender que el personal necesita de cierta forma algún apoyo tanto moral como económico (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017)</p> <p>(2) La dueña argumentó que el cambio se dio por: “porque el administrador que yo tenía era bastante profesional y siempre para cualquier decisión nos reuníamos, pero no era tan seguido como ahora, porque ahora para cualquier decisión yo estoy controlándolo más de cerca. Anteriormente yo no participaba mucho” (comunicación personal, 17 de noviembre, 2017)</p> <p><u>Esto no es una innovación organizacional</u>, ya que la forma de tomar decisiones dentro de la empresa B sigue siendo la misma. Pero, si ha cambiado, en el sentido que ahora la dueña</p>
---------------------------	----------	--

ANEXO H: Innovaciones organizacionales en los tres ejes

Tabla H1: Innovaciones organizacionales implementadas en el eje de prácticas empresariales (continuación)

INNOVACIÓN	EMPR ESA	JUSTIFICACIÓN
Reestructuración del área comercial	A	<p>El área Comercial, actualmente, está estructurado como una gerencia debido al crecimiento de la empresa y al incremento del personal en esta área. Esta reestructuración se ha dado hace menos de tres (3) años, ya que antes solo era una jefatura, así lo señalo la Gerente Comercial:</p> <p>La estructura comercial ha cambiado. Al comienzo solo había asesores comerciales y no había una jefatura. [Esta estaba conformada] directamente por el dueño y eran 2 o 3 asesores, que le reportábamos directamente al dueño, entonces no había una cabeza en ese equipo. Con el tiempo [...], ya teníamos una jefatura con los asesores [...]. Han pasado los años, y ya ahora se tiene un gerente comercial (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017)</p> <p>Asimismo, esta reestructuración ha mejorado la estructura formal de la empresa y han mejorado las formas de organizar las actividades, así como también permitió establecer un mejor control y seguimiento a las laborales que los asesores de ventas (o comerciales) realizan; adicionalmente, esto ha permitido que el área maneje incentivos basado en resultados.</p> <p>Para nuestra investigación <u>esta es una innovación organizacional</u>, ya que la reestructuración del área comercial es nueva para la empresa porque la temporalidad de la implementación es menor a los 3 años; asimismo, está da soporte a la estrategia de crecimiento de la organización, en la medida que se implementó nuevas formas de organizar las rutinas y procesos para realizar el trabajo.</p>
Implementación de relaciones post venta	A	<p>A inicios del 2017, la empresa A decidió crear un área de Post-venta con el objetivo de hacer seguimiento a los clientes de la línea de negocio de baños portables, especialmente de eventos y obras; en relación a esto, el gerente general señala que se implementó el área de Post-venta para obtener la evaluación del servicio, es decir, feedback de los clientes, a través de encuestas, para que así se pueda mejorar y cambiar (Comunicación personal, 15 de noviembre, 2017). También, esta área se encarga de manejar las incidencias y reclamos de los clientes, un asistente comercial mencionó que si hay alguna incidencia en el servicio proporcionado, y no ha podido ser resuelto por el Área de Operaciones, se designa al Área de Post-venta, para que se esta le una solución (Comunicación personal, 25 de noviembre, 2017).</p> <p>Cabe destacar que dentro de esta área se ha innovado en el proceso para realizar el trabajo debido a la implementación del reporte, que se entrega al cliente después de una incidencia no resuelta, por el hecho de que se requiere de la recepción del reclamo, evaluación de problema, identificación de las personas o áreas responsables quienes, luego, tienen que enviar una conformidad con las constancias, en base a ello, el área de Post-venta realiza una respuesta al cliente, a través del reporte (supervisora de post venta, Comunicación personal, 20 de noviembre, 2017).</p> <p>Esto <u>se considera como una innovación</u> organizacional, ya que las actividades que actualmente se realizan en el área de Post-venta han sido implementadas por primera vez dentro de la empresa A. Asimismo, estas acciones son afín a la estrategia de la organización que es brindar un mejor servicio al cliente. Esta innovación pertenece a las prácticas empresariales porque es una nueva forma de organizar los procesos para realizar el trabajo.</p>

Tabla H2: Innovaciones organizacionales implementadas en el eje de prácticas empresariales (continuación)

Implementación de sistema de viáticos	A	<p>La empresa A, hace menos de 3 años, implementó un nuevo sistema de viáticos respecto al gasto en alimentación; este consiste en otorgar tarjetas de consumo en Plaza Ve a, en lugar de realizar un depósito de dinero. Asimismo, la Gerente de Logística señaló:</p> <p>[Antes] le asignamos un presupuesto para viáticos y hospedaje, cuando retornaba el conductor teníamos que hacerle su liquidación; nosotros ingresamos cada factura al sistema. [Esto] nos generaba una carga administrativa gigante, hicimos un trato con Plaza Ve a y le asignamos un monto determinado por concepto de viáticos y, ahora, tenemos una factura al mes y [ahora] solo [se] hace con un registro. Esto para innovar, en cosas puntuales; optimizar los tiempos en el área (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).</p> <p><i>Esto es una innovación organizacional</i> porque el proceso de realizar un contrato comercial con Plaza Ve a y eliminar actividades engorrosas ha sido una implementación de los nuevos procesos para realizar el trabajo. Esta innovación pertenece del eje de prácticas empresariales porque es un nuevo proceso para realizar el trabajo.</p>
Actualización del sistema SEVEN e implementación en área de ventas	A	<p>La empresa A cuenta con un sistema interno llamado SEVEN; este software integra desde el ingreso del pedido del cliente hasta la realización del servicio. Este sistema tiene entre cuatro o cinco años, y según la mayoría de los entrevistados ha permitido estandarizar los procesos. No obstante, hace dos años, se realizó la actualización del software en el área comercial, lo cual ha permitido facilitar la sistematización y la visualización de la información de las otras áreas. Asimismo, se cambió y eliminó algunos procesos para minimizar la duplicidad de tareas, así lo mencionó una Asistente Comercial (comunicación personal, 17 de noviembre, 2017).</p> <p><i>Esto es una innovación organizacional</i> ya que este software, si bien era usado desde antes, este ha mejorado su funcionalidad, permitiendo que se realicen nuevos procesos para realizar el trabajo del personal del área comercial.</p>

Tabla H3: Innovaciones organizacionales implementadas en el eje de prácticas empresariales (continuación)

<p>Implementación de reuniones semanales: áreas comercial y operaciones</p>	<p>A</p>	<p>Según el dueño, las reuniones se instauraron desde el 2012; sin embargo, hace 3 años, desde que se instauró la reestructuración organizacional, el dueño señaló:</p> <p>Trato de hacer reuniones una vez por semana y [que] los gerentes se reúnan una vez por semana, se toca todos los problemas que puedan tener. Nos hemos reunido para ver los problemas que se tuvo como de RRHH, operaciones, ventas. Pero normalmente, las reuniones tienen el objetivo de mejorar el servicio y como se dio la solución, y que mejorar se hizo. Se hace el acta de reunión, quien es responsable, se lee el acta y [se] ve si se solucionó o no el problema (comunicación personal, 8 de enero, 2018).</p> <p>Igualmente, en el área de operaciones, los jefes y supervisores dan charlas en la mañana al personal sobre la importancia del uso de los EPP's²⁵, trato al cliente, recordatorios de actividades, e indicaciones de manejo y cuidado de los equipos y maquinarias. Asimismo, como señala un supervisor de operaciones, las reuniones del área, donde participan los supervisores y el gerente, sirven para dar solución a los problemas que surgen dentro de esa área (comunicación personal, 22 de noviembre, 2017).</p> <p>Más aún, como lo señaló la gerente comercial, las reuniones con el personal de ventas se da entre una y dos veces a la semana para transmitir información, aprendizaje, etc. Como ella misma lo mencionó “las reuniones con operaciones se hace una vez a la semana y con el equipo dos veces, los lunes y jueves. Esto no se hacía hace tres años” (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).</p> <p>Inclusive, a partir de este año se han implementado reuniones entre la encargada del área de post-venta, la gerente comercial, el gerente de operaciones, el gerente general y las personas que pueden estar involucradas, así como señaló la encargada del área de post-venta:</p> <p>Si hay un problema y si es reincidente, lo registramos para saber al mes cuantos reclamos ha habido. Normalmente llamamos a reunión, y en ese lugar llamamos a los responsables, ya sean supervisores de operaciones o ventas. En algunas ocasiones, hemos tenido reuniones con el dueño (comunicación personal, 20 de noviembre, 2017).</p> <p>Mediante las reuniones se hace efectivo la rendición de cuentas con relación a las decisiones tomadas y se comparte el aprendizaje. Asimismo, la implementación de las reuniones del área comercial y post-venta han favorecido la promoción y distribución del conocimiento a nivel inter-organizacional ya que muchas de las reuniones involucran a más de un área; por ello, se considera una práctica nueva para la organización y, por consiguiente, <i>se le considera como una innovación organizacional</i>.</p>
---	----------	--

²⁵ Equipos de protección personal

Tabla H4: Innovaciones organizacionales implementadas en el eje de prácticas empresariales (continuación)

<p>Proceso de compra de maquinaria de Holanda</p>	<p>A</p>	<p>Desde el 2017, el área de logística ha empezado a realizar transacciones comerciales con proveedores de Holanda, quienes proporcionar maquinaria como cisternas, ya que las que se armaban en Lima tenían problemas técnicos, según lo indica la gerente de logística (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017). Asimismo, estas decisiones de compra fueron tomadas con aprobación de la gerencia general y el dueño.</p> <p>Según señaló la gerente comercial, esta fue una de las decisiones más relevante para la empresa A, ya que no se contaban con experiencia previa en trámites comerciales con países europeos; de la misma manera, esta era la primera vez que la empresa era quien se encargaba de realizar la búsqueda del proveedor.</p> <p>El proceso administrativo de la compra de maquinaria de Holanda fue la implementación de nuevos procesos para realizar tratos comerciales con empresas europeas. Asimismo, la decisión fue riesgosa, ya que se compraba maquinaria a un nuevo proveedor extranjero. Por esto, <i>se considera que esta acción es una innovación organizacional.</i></p>
<p>Correo: práctica para mejorar el aprendizaje y la distribución del conocimiento</p>	<p>B</p>	<p>A inicios del 2017, la hija de la dueña tomó el puesto de líder de desarrollo de negocios, en el cual viene realizando cambios, mejoras y actualizaciones de la base de datos. Una de las acciones implementadas es que todas las semanas se envía correos a todas las áreas “con los informes y nuevas metodologías que se puedan dar en la empresa [como] temas de mejora y nuevos [temas] en lo que es medio ambiente [...]”. En lo que es tema de información para las diversas áreas” (comunicación personal, 29 de noviembre, 2017), así lo señaló el administrador de la empresa; asimismo, se resaltó que la líder de desarrollo de negocios acepta la opinión de todos los colaboradores dentro de la empresa.</p> <p><i>Esto es una innovación organizacional,</i> ya que es una acción que recién se implementó por primera vez. Asimismo, esta acción permite mejorar el aprendizaje y la distribución del conocimiento, entre los involucrados.</p>

Tabla H5: Innovaciones organizacionales implementadas en el eje de prácticas empresariales (continuación)

Comunicación vía WhatsApp	B	<p>En la empresa B, la comunicación se da de manera mixta. Por un lado, la comunicación de manera formal, a través del correo o el sistema de pedidos y reclamos de la empresa, así lo comentó el administrador:</p> <p>Siempre es bueno de que haya una evidencia de lo que se está hablando, tanto para temas administrativos como temas de aprendizaje para que así quede una evidencia y que para futuro no haya problema. Toda comunicación o información debería ser formal siempre y considero que acá se da formal, porque todo lo hacemos mediante correos [con copia] a los involucrados (comunicación personal, 29 de noviembre, 2017).</p> <p>Y por otro lado, se da de manera informal, cuando se necesita solucionar problemas inmediatos y se da mediante las llamadas telefónicas y, desde hace dos años, la empresa implementó por primera vez el uso de la aplicación WhatsApp. Así como lo señaló un operario:</p> <p>La jefa de operaciones fue quien creó el grupo donde se encuentra el administrador, los conductores y ayudantes por ese medio cualquier persona puede hacer consultas directas. Asimismo, esto posibilitó la comunicación más fluida respecto a incomodidades o percances que puedan tener los operarios en el desarrollo de sus actividades, así lo señala la jefa de operaciones (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017).</p> <p>El uso del WhatsApp como medio para que se dé una comunicación más fluida, <i>se le considera como una innovación organizacional</i>. Y este se desarrolla dentro del eje de prácticas empresariales porque posibilita la nueva manera de promocionar el conocimiento.</p>
Comunicación vía WhatsApp	A	<p>El WhatsApp también ha facilitado el acceso a información, como fotos y audios, que son necesarios para una mejor comunicación y, esto a su vez, posibilita realizar el control de la realización del servicio (supervisor de operaciones, comunicación personal, 22 de noviembre, 2017). Muchos señalan que el acceso a la información se encuentra en un “3” y “4”, siendo este el nivel de accesibilidad, en el cual 1 es muy poco accesible y el 6 muy accesible. Además, la mayoría señalan que las llamadas, el WhatsApp y el correo han facilitado el flujo de información. La comunicación se da de manera constante, horizontal y vertical, pero respecto a la comunicación entre áreas, tratan que se siga una línea formal de mando, en donde el jefe se puede comunicar con el otro jefe del área consultada. Cabe resaltar que en toda la organización la comunicación es formal.</p> <p>Esto es una innovación organizacional y pertenece al eje de relaciones con agentes externos, especialmente al de colaboradores, ya que este sistema de mensajería instantánea ha posibilitado el constante contacto con los colaboradores, darle soporte, orientación y responder dudas o problemas que se presenten al momento de brindar el servicio.</p>

Tabla H6: Innovaciones organizacionales implementadas en el eje de prácticas empresariales (continuación)

<p>Capacitación</p>	<p>B</p>	<p>Por el giro del negocio, la empresa B capacita al personal constantemente para que pueda realizar su trabajo; así como se mostró en el comentario de la líder de desarrollo de negocios:</p> <p>Al personal se les exige que se capaciten para el tipo de trabajo que van a hacer; por ejemplo, me han pasado un curso de seguridad que es por tres meses, y lo [va a dictar] la universidad Villareal, justo estoy viendo unas cosas para poder decirle a la gerencia y para que vayan de acá un número de personas designadas. [Adicionalmente,] la competencia te lo exige, entonces, [...] tienes que estar actualizando, las normas cambian, [...] hay cosas nuevas que hay que aprender y tenemos que estar siempre capacitándonos y se le exige al personal. [Por ejemplo, la] última chica que se ha ido [a una capacitación], era la encargada de seguridad técnica, la inscribí en un curso de la Agraria, que estaba viendo el tema de compostaje, [...] hubo profesionales de Alemania, Estados Unidos, y muchos países más, porque ellos traen nuevas ideas, nuevas tecnologías. [Se necesitaba] una persona que vea el tema de seguridad, el tema de medio ambiente, [...] entonces, necesitamos saber el por qué; por ejemplo, vas a ofrecer un servicio o tienes una supervisión y te hablan, entonces, si tu no estas capacitado simplemente el supervisor de la obra o del servicio, [...] te dicen “que no estas capacitado y no me entregas hasta que me traigas una persona capacitada”. Entonces, nosotros tenemos que estar despiertos y saber responder al cliente, y demostrar que realmente sabemos; [además], es un plus que siempre damos al cliente (comunicación personal, 7 de noviembre, 2017).</p> <p>En esta misma línea, señala la jefa de ventas, es necesario que todo el personal, especialmente operarios y vendedores, esté informado de lo que abarca el tratamiento de residuos; por ello, la empresa B cuenta con “una persona que capacita a toda la empresa [...] porque siempre hay cosas [que aprender], leyes nuevas y ella está en constante capacitación en el [manejo de residuos] para que poder capacitar al personal” (Jefa de ventas, comunicación personal, 18 de noviembre, 2017).</p> <p>Asimismo, otro tema de las capacitaciones es respecto a “Salud y Seguridad Ocupacional”, como señaló la líder de desarrollo de negocios: Tenemos charlas diarias de cinco minutos todas la mañanas, antes de que la gente salga a operaciones, trabajo en campo y una charla general que dura media hora [donde] tocamos temas de medio ambiente, seguridad, las nuevas normas del llenado de APS ²⁶, un procedimiento mucho más largo; entonces depende mucho del rubro, giro que están designado a cada trabajador, como te digo trabajamos con minería, construcción, [y] en muchos rubros, entonces cada uno de ellos tienen sus estándares y nos exigen también estándares que cumplir (comunicación personal, 7 de noviembre, 2017).</p> <p>Estas capacitaciones forman parte de un Programa de Capacitación que tiene la empresa B desde hace 3 años. Asimismo, esto contribuye a los nuevos procesos para realizar el trabajo, ya que se les va actualizando e informando respecto a los cambios dados. Cabe señalar que, por eso, <i>se encuentra dentro del eje de prácticas empresariales</i>.</p>
---------------------	----------	--

²⁶ Atención Primaria de Salud

Tabla H7: Innovaciones organizacionales implementadas en el eje de prácticas empresariales (continuación)

<p>Sistema CICA para programaciones</p>	<p>B</p>	<p>La empresa B cuenta, hace menos de 3 años, con un software creado exclusivamente para la empresa en base a sus necesidades. Más aún, la líder de desarrollo de negocio indicó:</p> <p>Manejamos un software que hace que nos vinculemos una con otra área, entonces ya todo está entrelazado, porque no es como que antiguamente tenías un pedido y llevabas esa hoja a la persona que tenía que hacer el descargo de los camiones en el área de logística. Ahora no, todo está computarizado y al momento que se hace un pedido, llega a la persona de operaciones o logística, que tiene que hacer la distribución de baños, un camión, un chofer. Es un software bastante completo el que tenemos (comunicación personal, 7 de noviembre, 2017)</p> <p>Igualmente, la jefa de operaciones considera que:</p> <p>Cada área puede acceder a cualquier [otra], sea el tema de ventas o facturación. Si alguna vendedora quiere saber, si se le facturó a su cliente, para poder comunicarse: primero revisa, si por si acaso, puede pensar la vendedora, no lo han actualizado, igual [puede] comunicarme. Pero básicamente [...] por medio del sistema estamos al tanto de todo lo que se realiza dentro de la empresa (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017).</p> <p>Asimismo, la jefa de operaciones se refirió al programa de la siguiente manera: “Se ha ido mejorando, antes las programaciones [de las salidas de los camiones] se hacían por un tipo de tabla en Excel, entonces se ha ido innovado en un sistema, que se llama el sistema CICA, entonces, es más rápido” (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017).</p> <p>La implementación de este sistema y sus repercusiones ha permitido que se desarrollen nuevos procesos para realizar el trabajo, siendo estos más rápidos y automáticos. Esto <u>se le considera como una innovación organizacional</u> porque, adicionalmente a lo mencionado, se encuentre dentro del periodo de hace 3 años.</p>
---	----------	--

Tabla H8: Innovaciones organizacionales implementadas en el eje de estructura del lugar de trabajo

INNOVACIÓN	EMPRESA	JUSTIFICACIÓN
<p>Implementación de administradores de cuenta (backoffice)</p>	<p>A</p>	<p>En años anteriores, en la empresa A, los asesores comerciales se dedicaban a conseguir nuevos clientes y hacer los trámites administrativos de las ventas que realizaban. Pero, a inicios del 2017, se instauró una nueva forma de distribuir las responsabilidades, la cual consiste en que los asesores comerciales solo se dediquen a vender e incrementar su cartera de clientes y los administradores de cuenta (o backoffice, como algunos lo llaman) realizan la parte documentaria (como ingreso de pedidos al sistema, sistematización de la orden de compra y facturación) como lo mencionó la gerente comercial:</p> <p>Los asesores comerciales tienen administradores de cuenta que son los que ven la parte administrativa de la venta, si bien el asesor tiene un perfil de ir y sacar negocios; el administrador de cuenta tiene que hacer la parte documentaria como ver el ingreso de pedidos al sistema, el cliente mande la orden, se facture, le llegue la documentación al cliente. Esa parte antes le consumía mucho tiempo al asesor, que dejaba de vender por hacer labores administrativas. Para eso pusimos un grupo de administradores de cuenta, que los llamamos backoffice, que son los que una vez que la cuenta ya está dentro de la empresa, pasa al administrador que simplemente hace el seguimiento. Y el vendedor tiene que seguir trayéndonos nuevos negocios, o haciendo que su cartera crezca (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).</p> <p>Asimismo, diversos entrevistados señalaron que esta forma de distribución de responsabilidades ha permitido que se desarrolle mejor el proceso de ventas. Así como una asesora de ventas indicó que, ahora, ella se dedica solo a vender y dispone de tiempo para salir al campo a buscar más clientes, lo cual antes no lo podía hacer porque se dedicaba a la documentación de la venta (comunicación personal, 25 de noviembre, 2017). Igualmente, esta forma de organizar el trabajo, según considera la gerente comercial, ha sido una innovación en el rubro ya que las demás empresas no lo organizan de esa forma y que esto ha traído buenos resultados (comunicación personal, 15 de noviembre, 2017).</p> <p>La implementación de los administradores de cuenta es una innovación organizacional, puesto que es la introducción de un nuevo modelo organizativo dentro de la empresa y del sector. Esta innovación pertenece a la estructura del lugar de trabajo porque es un nuevo método de distribución de responsabilidades y, a la vez, confiere mayor autonomía a los asesores de ventas respecto a sus decisiones y coordinaciones sobre las responsabilidades con su administrador de cuenta.</p>

Tabla H9: Innovaciones organizacionales implementadas en el eje de relaciones externas

EJE DENTRO DE RELACIONES EXTERNAS	EMPRESA	JUSTIFICACIÓN
Relación con colaboradores	B	<p>La dueña mencionó que la empresa tiene la estrategia de “dar incentivos a [los trabajadores] o un fin de semana vayan a un compartir, como para incentivarlos. Nosotros tratamos de que nuestra gente esté contenta que tengan ganas de trabajar que es bien complicado ahora y por el tema del tráfico que todos terminan estresados” (comunicación personal, 17 de noviembre, 2017). Por ello, el administrador señaló:</p> <p>Ahora, en lo que va del año, recién en este mes estamos viendo el tema de que el personal se sientan más tranquilos de trabajar; usualmente tenemos mucha presión con ellos [porque] lo hacían por obligación y no porque lo quisiera hacer. [...] Son cosas que hoy en día no se da porque la empresa para que pueda avanzar o correr tiene que estar todos agarrados de la mano y avanzar; es decir, todos subirse y darle para adelante. Estamos tratando, cada día, de motivar a nuestro personal para que trabajen contentos y felices (comunicación personal, 29 de noviembre, 2017).</p> <p>En esta línea, respecto a los vendedores se trata de crear un ambiente de confianza y de una comunicación directa, ya que, además todos trabajan en un mismo lugar; así lo señaló el administrador:</p> <p>Al comienzo, era un poco más estricto, pero ahora la relación es un poco más de confianza hacia los vendedores; asimismo, no se les da mucha presión porque el hecho de que se le ponga mucha presión genera que estén medio atemorizados o que no trabajen bien, entonces les recalco que tienen que vender, pero con poco de presión (comunicación personal, 29 de noviembre, 2017).</p> <p>Adicionalmente, cada vendedora tiene su cartera de clientes y lo respetan; por ejemplo, lo señaló la líder de desarrollo de negocio:</p> <p>Cada vendedora tiene su cartera de clientes y se respeta; el software cuenta con esa información. Por ejemplo, llama Graña y Montero y sabemos que es cliente de una vendedora de acá, se le espera o se le toma nota de la información y cuando venga ella, se va a encargar. [Aquí] hay un tema de respeto, más que nada ayuda el software porque esta vendedora puede estar fuera y no se le puede atender y tenemos que tener eso bien establecido para no generar problemas [entre las vendedoras] (comunicación personal, 7 de noviembre, 2017).</p> <p>Respecto a los operarios (como la empresa tiene varias áreas, limpieza, instalación y residuos) un operario comentó:</p> <p>La empresa [...] hace rotar a los choferes a distintos puestos, para que no estén aburridos. También si hacen una ruta a San Isidro, luego lo mandan al sur. Es algo que el conductor debe conocer a todos los clientes de todos los rubros, de esa manera todos conocen los puntos, entonces si falta un chofer o ayudante, al siguiente día entra otro que ya conoce la ruta y el trabajo, entonces ya no tiene dificultad de hacer el trabajo (comunicación personal, 28 de</p>

		<p>noviembre, 2017).</p> <p>Finalmente, las relaciones con los colaboradores han cambiado y se ha implementado nuevas estrategias de relacionarse entre ellos, más que nada por el nuevo administrador que promovió estos cambios.</p>
Relación con clientes recurrentes	B	<p>La relación con los clientes se basa en el acta de conformidad, encuestas post-servicio, seguimiento de clientes potenciales o actuales, esto se realiza, como lo indica la líder de desarrollo de negocio: “tenemos una base de datos, no es un CRM²⁷ pero es información que hemos ido almacenando [...]; esto se viene realizando hace cuatro años” (comunicación personal, 7 de noviembre, 2017).</p> <p>Asimismo, en base a la entrevista a una de las ejecutivas de ventas, hace un trabajo y “al final se les envía un informe y se les da un certificado donde se les adjunta los documentos que ellos necesitan, eso en el aspecto de los residuos” (comunicación personal, 29 de noviembre, 2017).</p> <p>Como un mecanismo de la empresa para ampliar la cartera de clientes, la relación entre las vendedoras y los clientes ha cambiado, así lo señaló la jefa de ventas:</p> <p style="padding-left: 40px;">Las vendedoras visitan a los clientes personalmente o se reúnen personalmente. Antes era distinto, te llamaban por teléfono y tu decías “sí” y nada más, pero, hoy por hoy no pasa eso, hay que estar ahí; incluso, cuando hay un evento, tiene que estar, la vendedora, presente para decirle: “mire yo soy la vendedora, yo estoy acá, ¿está bien todo?” (comunicación personal, 18 de noviembre, 2017)</p> <p>Asimismo, cada vendedora ha empezado a salir, juntamente con los de operaciones, a repartir cartas de presentación en lugares donde hay obras, ya que los operarios mapean estas obras nuevas. En palabras del administrador: “Ahora lo que estamos haciendo es, que cada vendedora, una vez a la semana vaya a buscar clientes. Tenemos una camioneta que sale con la vendedora y el chofer, y recorren las diferentes empresas o lugares de eventos para captar nuevos clientes” (comunicación personal, 29 de noviembre, 2017). Una ejecutiva de ventas brindó un ejemplo:</p> <p style="padding-left: 40px;">Ves una obra, cuando vienes a trabajar, apuntas más o menos donde está ubicado, y les envías una carta de presentación. Otra manera es salir con los carros de rutas, con los choferes, [ya que] ellos conocen y saben más o menos por donde hay más rutas, obras, entonces te bajas y les das tu correo y tu carta de presentación y/o pides que te entrevistes con el jefe de obra (comunicación personal, 29 de noviembre, 2017)</p> <p>Si ha cambiado la forma de relacionarse con los clientes ya que se implementó la estrategia push; es decir, las vendedoras van hacia el cliente. Por ello, se considera como una innovación organizacional del eje de relaciones externas.</p>

²⁷ Gestión de relaciones con clientes

ANEXO I: Variables de la estructura del lugar de trabajo

Figura II: Innovaciones organizacionales implementadas en el eje de relaciones externas en la empresa A

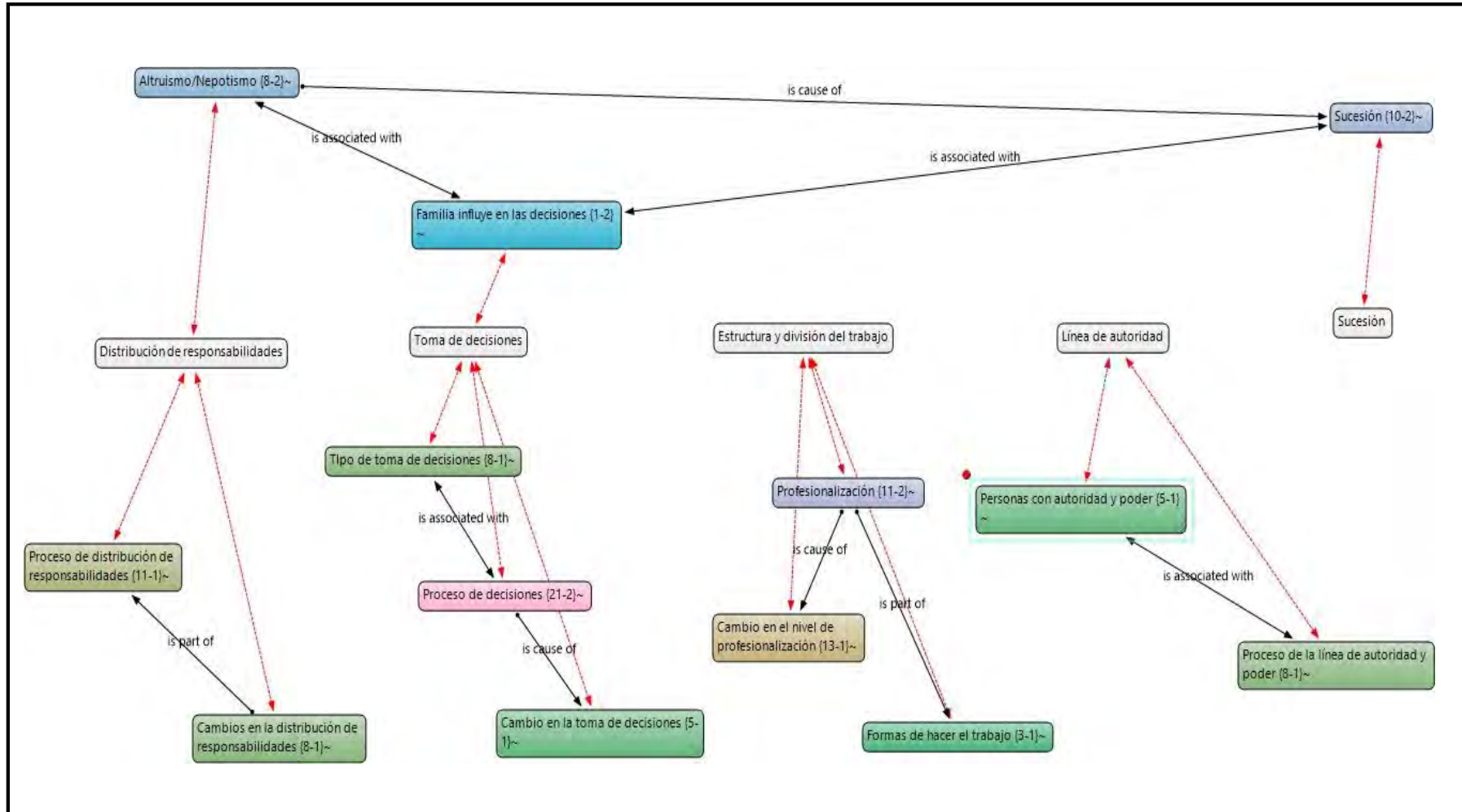
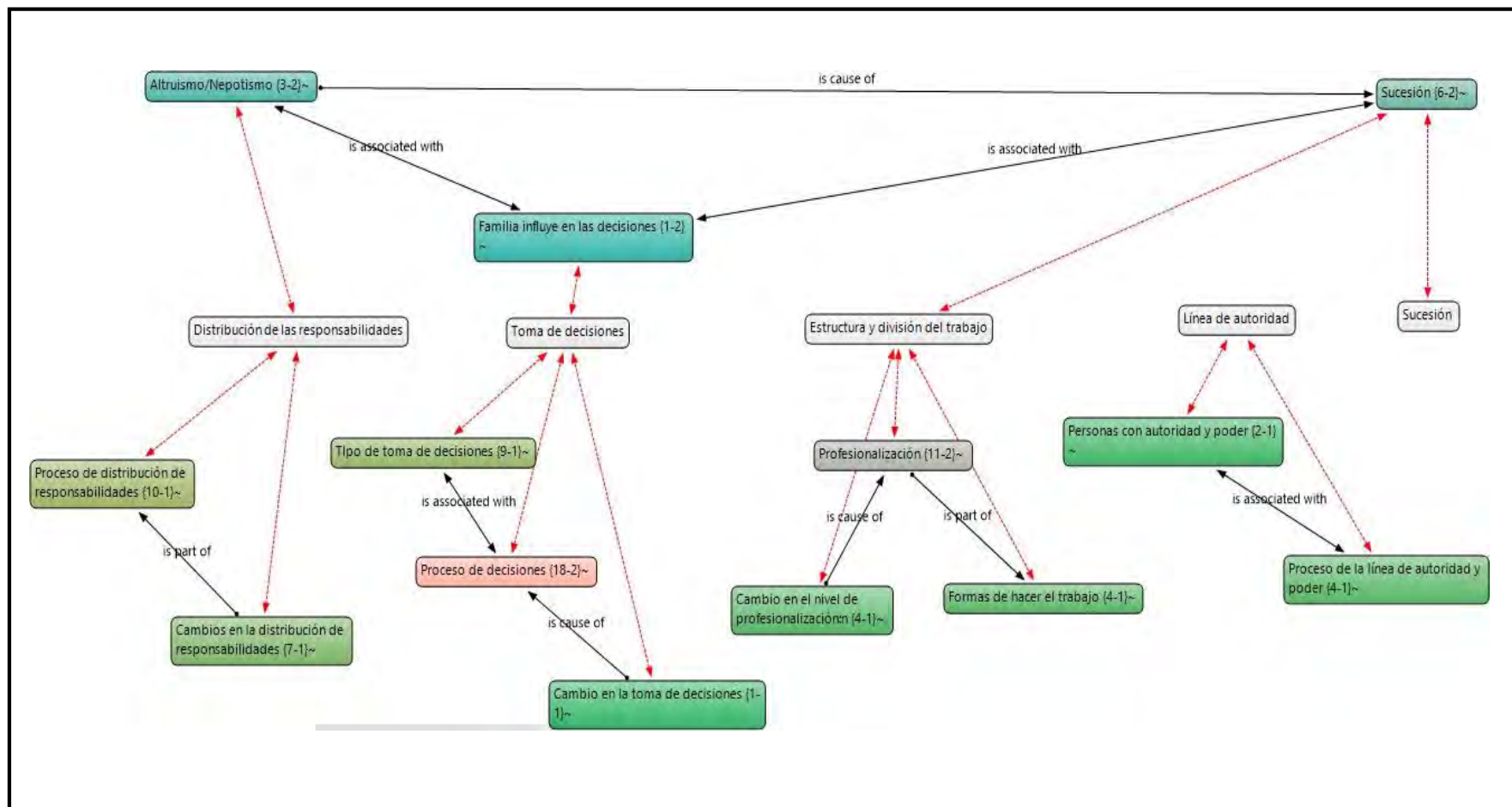


Figura I2: Innovaciones organizacionales implementadas en el eje de relaciones externas en la empresa B



ANEXO J: Variables de las relaciones externas

Figura J1: Innovaciones organizacionales implementadas en el eje de relaciones externas en la empresa A

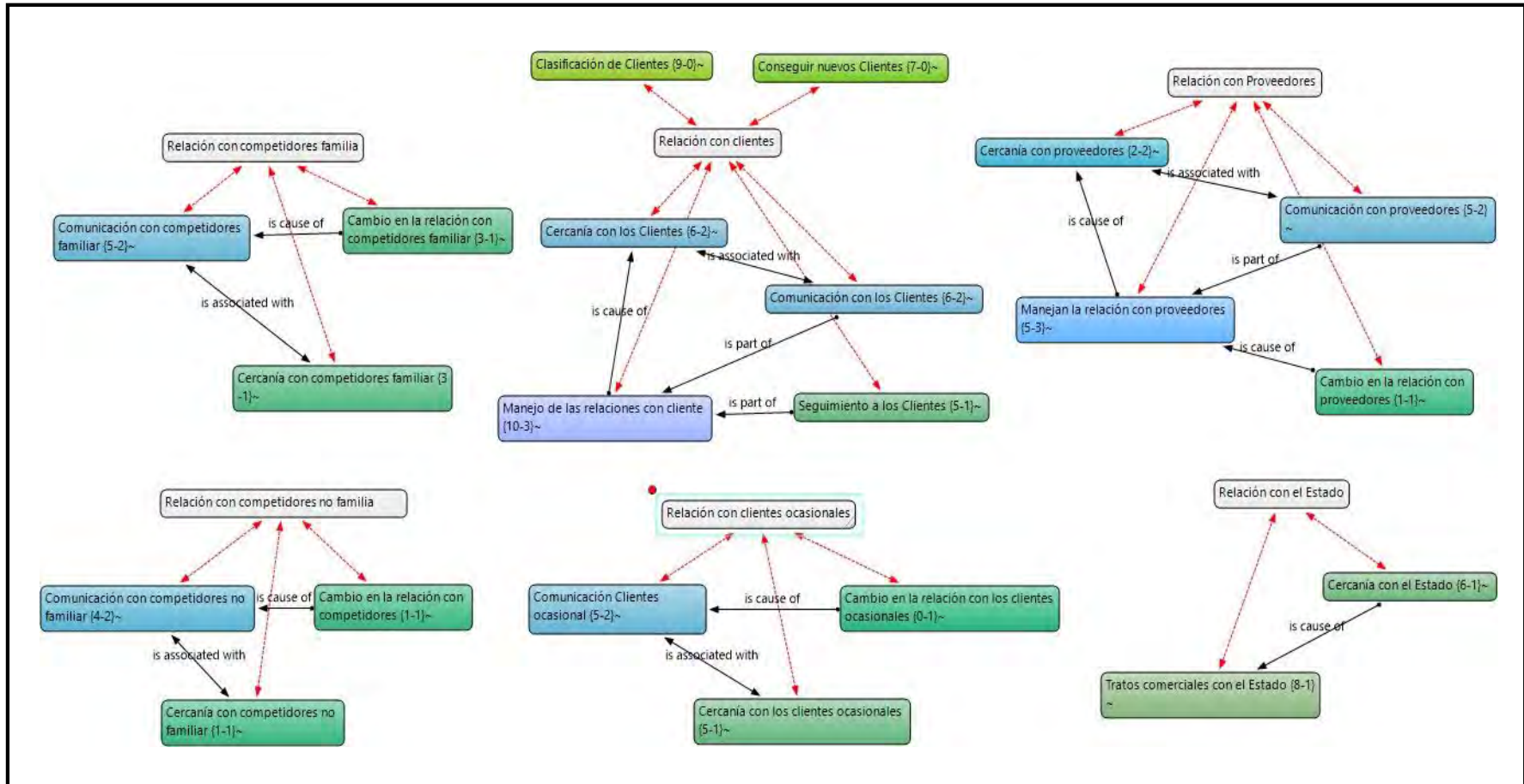
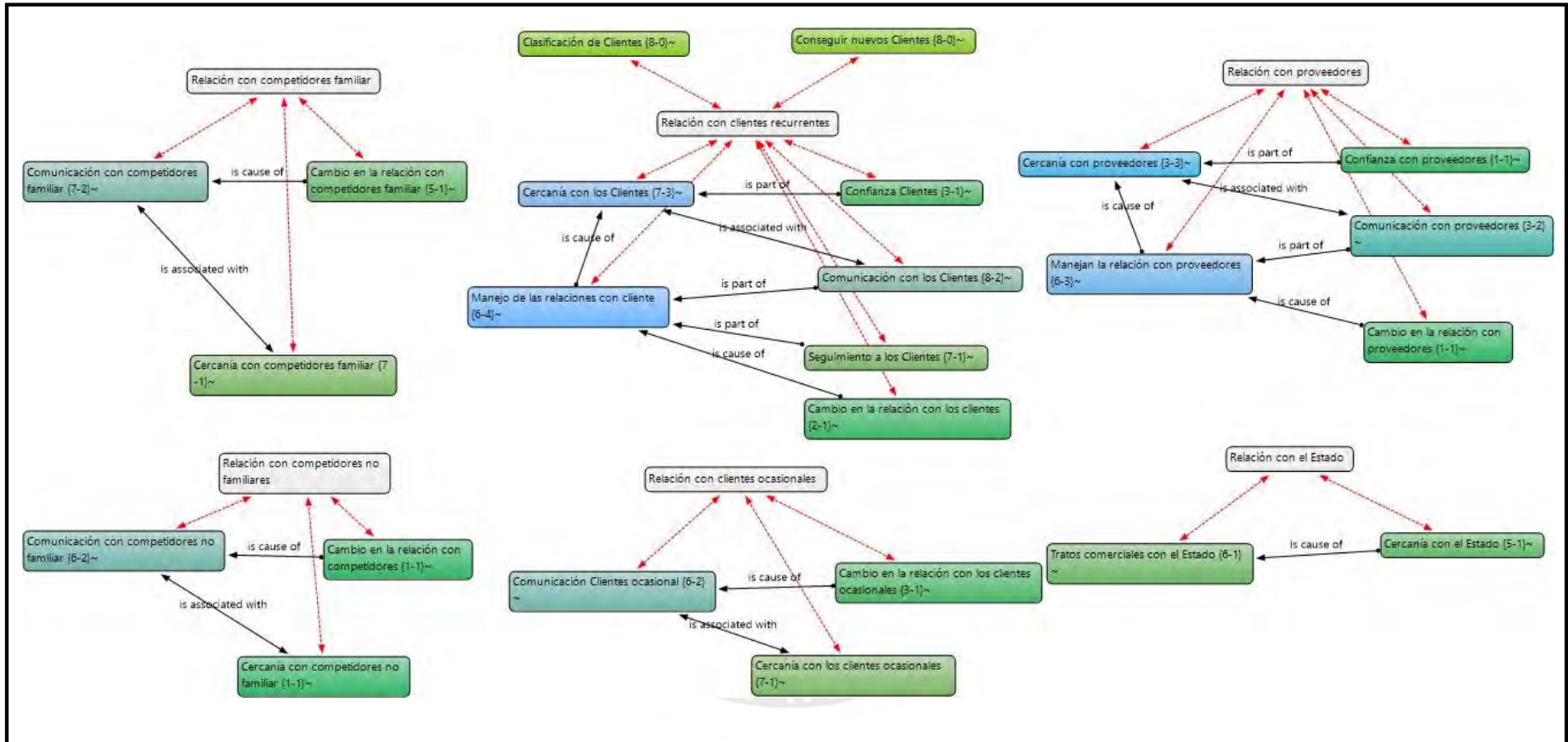


Figura J2: Innovaciones organizacionales implementadas en el eje de relaciones externas en la empresa B



ANEXO K: Variables de Empresas Familiares

Figura K1: Empresa familiar en la empresa A

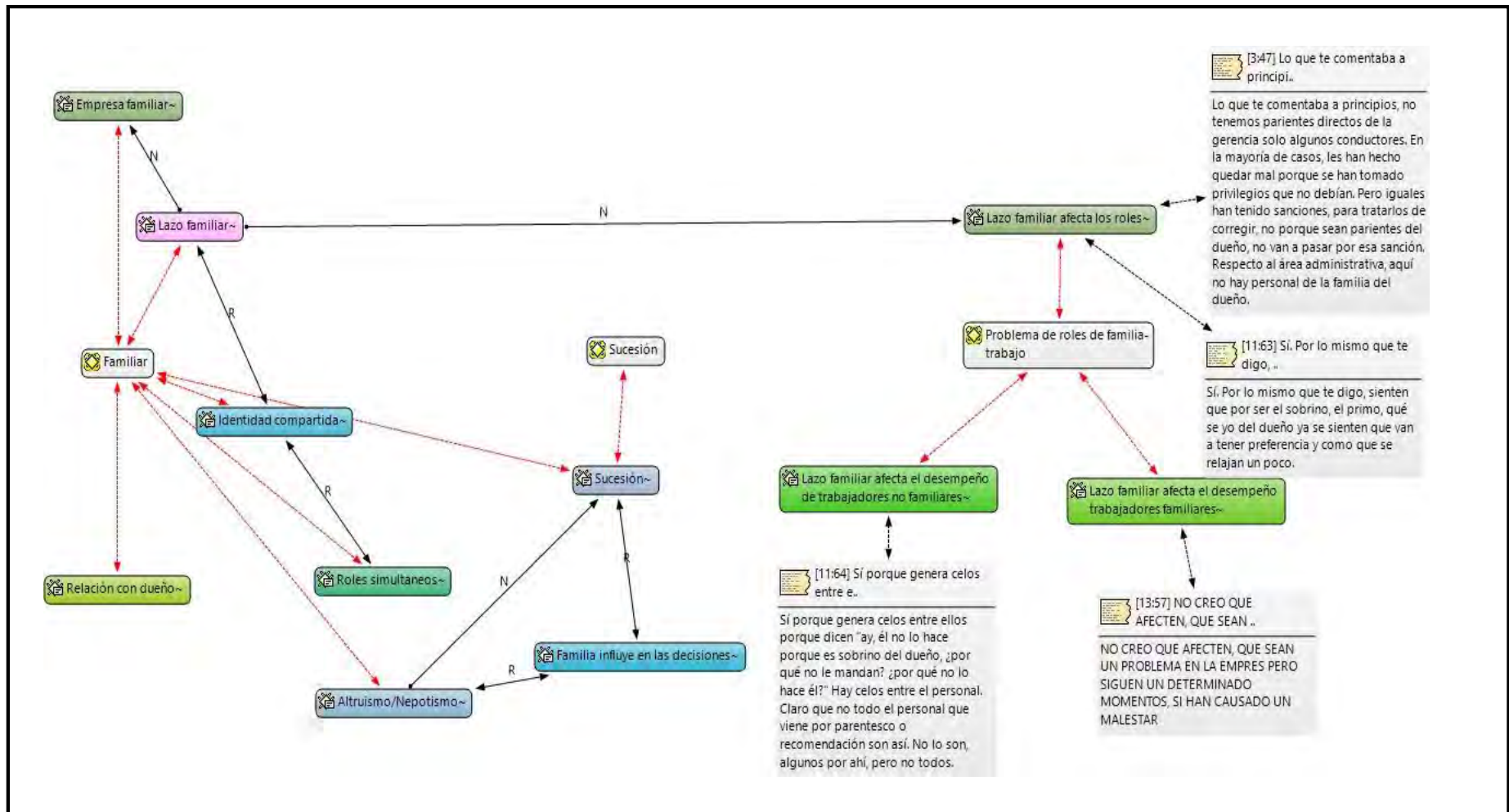
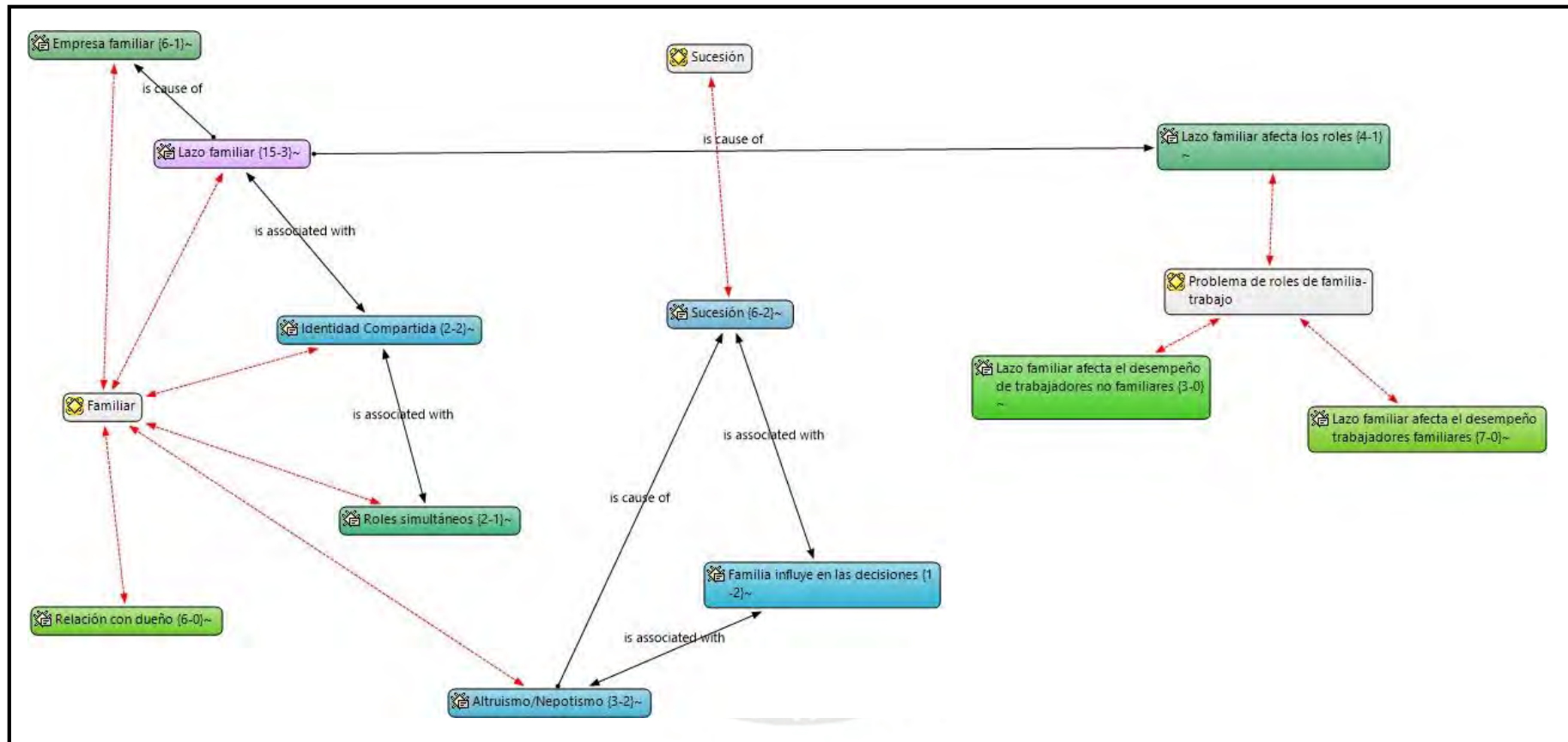


Figura K2: Empresa familiar en la empresa B



ANEXO L: Satisfacción laboral: Alternativas de trabajos

Figura L1: Alternativas de trabajos superiores de la empresa A

		Estadísticos									
		Recibo información de cómo me desempeño mi trabajo	La empresa me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades	Mi jefe directo me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo	Se reconocen los logros de las tareas que realizo	Me siento satisfecho con el trabajo que hago	Cuando necesito formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación, la organización me la ha brindado	Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me la ha proporcionado	Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo	
N	Válido	73	73	73	73	73	73	73	73	73	
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Moda	3	3	3	3	3	3	3	3	3	

Figura L2: Alternativas de trabajos superiores de la empresa A

		Estadísticos									
		Recibo información de cómo me desempeño en mi trabajo	La empresa me proporciona oportunidades para mi desarrollo profesional	En mi puesto de trabajo puedo desarrollar mis habilidades	Mi jefe directo me mantiene informado sobre los asuntos que afectan a mi trabajo	Se reconocen los logros de las tareas que realizo	Me siento satisfecho con el trabajo que hago	Cuando necesito formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación, la organización me la ha brindado	Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la empresa me la ha proporcionado	Recibo la formación necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo	
N	Válido	9	9	9	9	9	9	9	9	9	
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Moda	3	3	3 ^a	3	3	3	3 ^a	3	3	

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

ANEXO M: Satisfacción laboral: Calidad del servicio

Figura M1: Calidad del servicio de la empresa A

		Estadísticos		
		Entre los objetivos de mi área, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos	El responsable de mi área pone en marcha iniciativas de mejora	En mi área se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad del servicio
N	Válido	73	73	73
	Perdidos	0	0	0
Moda		3	3	3

Figura M2: Calidad del servicio de la empresa B

		Estadísticos		
		Entre los objetivos de mi área, es prioritaria la mejora de la calidad de los servicios que prestamos	El responsable de mi área pone en marcha iniciativas de mejora	En mi área se me consulta sobre las iniciativas para la mejora de la calidad del servicio
N	Válido	9	9	9
	Perdidos	0	0	0
Moda		3 ^a	3	3

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

ANEXO N: Satisfacción laboral: Compromiso organizacional

Figura N1: Compromiso organizacional de la empresa A

		Estadísticos											
		Me siento satisfecho en esta empresa	Me siento participe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo	Estoy motivado y me gusta el trabajo que desarrollo	Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de mi área	Estoy motivado para realizar mi trabajo	En general, me siento satisfecho con mi área	En general, me siento satisfecho con mi organización	Me siento satisfecho con el trabajo que hago	El prestigio de la empresa es gratificante para mí	Me siento satisfecho con la organización en la que trabajo	Tomando en cuenta las últimas seis afirmaciones, se encuentra satisfecho en la empresa	Me siento parte de un equipo de trabajo
N	Válido	73	73	73	72	73	73	73	73	73	73	73	73
	Perdidos	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moda	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Figura N2: Compromiso organizacional de la empresa B

		Estadísticos											
		Me siento satisfecho en la empresa	Me siento participe de los éxitos y fracasos de mi área de trabajo	Estoy motivado y me gusta el trabajo que desempeño	Me siento copartícipe de los éxitos y fracasos de mi área	Estoy motivado para realizar mi trabajo	En general, me siento satisfecho con mi área	En general, me siento satisfecho con mi organización	Me siento satisfecho con el trabajo que hago	El prestigio de la empresa es gratificante para mí	Me siento satisfecho con la organización en la que trabajo	Tomando en cuenta las últimas seis afirmaciones, se encuentra satisfecho en la empresa	Me siento parte de un equipo de trabajo
N	Válido	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moda	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3

ANEXO O: Satisfacción laboral: Comunicación de la empresa

Figura O1: Comunicación de la empresa A

		Estadísticos			
		Me resulta fácil expresar mis opiniones en el grupo de trabajo	La comunicación interna dentro de mi área de trabajo funciona correctamente	La comunicación interna dentro del área funciona correctamente	Me resulta fácil la comunicación con mi jefe directo
N	Válido	73	73	73	73
	Perdidos	0	0	0	0
Moda		3	3	3	4

Figura O2: Comunicación de la empresa B

		Estadísticos			
		Me resulta fácil expresar mis opiniones en el grupo de trabajo	La comunicación interna dentro de mi área de trabajo funciona correctamente	La comunicación interna dentro del área funciona correctamente	Me resulta fácil la comunicación con mi jefe directo
N	Válido	9	9	9	9
	Perdidos	0	0	0	0
Moda		3	3	3	3

ANEXO P: Satisfacción laboral: Estructura del lugar de trabajo

Figura P1: Estructura del lugar de trabajo en la empresa A

Estadísticos														
	Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí	Conozco las tareas que desempeñan otras áreas	El trabajo en mi área está bien organizado	Las cargas de trabajo están bien repartidas	El trabajo en mi área de trabajo está bien organizado	Mis funciones y responsabilidades están bien definidas	En mi área tenemos las cargas de trabajo bien definidas	El responsable del área demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones	El responsable del área soluciona los problemas de manera eficaz	El responsable del área delega eficazmente funciones de responsabilidad	Recibo la información necesaria para desempeñar correctamente mi trabajo	Conozco los servicios que prestan otras áreas de la organización	Tenemos una adecuada coordinación con otras áreas de la organización	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo
N	Válido	73	73	73	73	72	73	73	73	73	73	73	73	73
	Perdidos	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moda	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

Figura P2: Estructura del lugar de trabajo en la empresa B

Estadísticos														
	Mis funciones y responsabilidades están bien definidas	Conozco las tareas que desempeñan otras áreas	El trabajo en mi área está bien organizado	Las cargas de trabajo están bien repartidas	El trabajo en mi área de trabajo está bien organizado	Mis funciones y responsabilidades están definidas, por tanto sé lo que se espera de mí	En mi área tenemos las cargas de trabajo bien definidas	El responsable del área demuestra un dominio técnico o conocimiento de sus funciones	El responsable del área soluciona los problemas de manera eficaz	El responsable del área delega eficazmente funciones de responsabilidad	Recibo la información necesaria para desarrollar correctamente mis actividades	Conozco los servicios que prestan otras áreas de la organización	Tenemos una adecuada coordinación con otras áreas de la organización	Las herramientas informáticas que utilizo están bien adaptadas a las necesidades de mi trabajo
N	Válido	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moda	3	3	3	3	3	3	3 ^a	3	3	3	3	3	3

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

ANEXO Q: Satisfacción laboral: Relación entre pares

Figura Q1: Relación entre pares en la empresa A

		Estadísticos					
		Me siento muy satisfecho con la relación con mis compañeros	La relación con mis compañeros de trabajo es buena	Es habitual la colaboración entre pares para sacar adelante las tareas	Me siento satisfecho con los trabajadores que dependen de mi	Me siento satisfecho con mis jefes y superiores	Me siento satisfecho con mis compañeros
N	Válido	73	73	73	72	73	73
	Perdidos	0	0	0	1	0	0
Moda		3	3	3	3	3	3

Figura Q2: Relación entre pares en la empresa B

		Estadísticos					
		Me siento muy satisfecho con relación con mis compañeros	La relación con mis compañeros de trabajo es buena	Es habitual la colaboración entre pares para sacar adelante las tareas	Me siento satisfecho con los trabajadores que dependen de mi	Me siento satisfecho con mis jefes y superiores	Me siento satisfecho con mis compañeros
N	Válido	9	9	9	9	9	9
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Moda		4	4	4	3 ^a	3	4

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

ANEXO R: Satisfacción laboral: SSOMA

Figura R1: Relación entre pares en la empresa A

		Estadísticos				
		Conozco los riesgos y las medidas de prevención relacionados con mi puesto de trabajo	Puedo realizar mi trabajo de forma segura	El ambiente de trabajo me produce estrés	Las condiciones de trabajo en mi área son seguras (no representan riesgos para la salud)	Las condiciones ambientales de su área (climatización, iluminación, etc) facilitan mi actividad diaria
N	Válido	73	73	73	73	73
	Perdidos	0	0	0	0	0
Moda		3	3	3	3	3

Figura R2: Relación entre pares en la empresa B

		Estadísticos				
		Conozco los riesgos y las medidas de prevención relacionados con mi puesto de trabajo	Puedo realizar mi trabajo de forma segura	El ambiente de trabajo me produce estrés	Las condiciones de trabajo en mi área son seguras (no representan riesgos para la salud)	Las condiciones ambientales de su área (climatización, iluminación, etc) facilitan mi actividad diaria
N	Válido	9	9	9	9	9
	Perdidos	0	0	0	0	0
Moda		4	3 ^a	3	3	3

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

ANEXO S: Encuesta de calidad: Planificación de la Realización del servicio

Figura S1: Planificación de la realización del servicio empresa A

Figura S1.1: Planificación de la realización del servicio empresa A - Jefe

		Usted cumple los objetivos de calidad para brindar el servicio	Usted cumple los requisitos para brindar el servicio	Usted establece la necesidad de implementar procesos y documentos para brindar el servicio	Usted establece la necesidad de proporcionar recursos específicos para brindar el servicio	Usted lleva a cabo las actividades para verificar y hacer seguimiento del servicio brindado	Usted lleva a cabo los registros necesarios para dar evidencia de los procesos del servicio cumplen los requisitos
N°	Válidos	6	6	6	6	6	6
	Pérdidos	0	0	0	0	0	0
Moda		3	3	3	3	3	3

Figura S1.2: Planificación de la realización del servicio empresa A - Vendedora

		Usted cumple los objetivos de calidad para brindar el servicio	Usted cumple los requisitos para brindar el servicio	Usted establece la necesidad de implementar procesos y documentos para brindar el servicio	Usted establece la necesidad de proporcionar recursos específicos para brindar el servicio	Usted lleva a cabo las actividades para verificar y hacer seguimiento del servicio brindado	Usted lleva a cabo los registros necesarios para dar evidencia de los procesos del servicio cumplen los requisitos
N°	Válidos	14	14	14	14	14	14
	Pérdidos	0	0	0	0	0	0
Moda		4	4	3	3	4	3

Figura S2: Planificación de la realización del servicio empresa B

Figura S2.1: Planificación de la realización del servicio empresa A - Jefe

		Usted cumple los objetivos de calidad para brindar el servicio	Usted cumple los requisitos para brindar el servicio	Usted establece la necesidad de implementar procesos y documentos para brindar el servicio	Usted establece la necesidad de proporcionar recursos específicos para brindar el servicio	Usted lleva a cabo las actividades para verificar y hacer seguimiento del servicio brindado	Usted lleva a cabo los registros necesarios para dar evidencia de los procesos del servicio cumplen los requisitos
N°	Válidos	4	4	4	4	4	4
	Pérdidos	0	0	0	0	0	0
Moda		3	3	4	4	4	3

Figura S2.2: Planificación de la realización del servicio empresa A - Vendedora

		Usted cumple los objetivos de calidad para brindar el servicio	Usted cumple los requisitos para brindar el servicio	Usted establece la necesidad de implementar procesos y documentos para brindar el servicio	Usted establece la necesidad de proporcionar recursos específicos para brindar el servicio	Usted lleva a cabo las actividades para verificar y hacer seguimiento del servicio brindado	Usted lleva a cabo los registros necesarios para dar evidencia de los procesos del servicio cumplen los requisitos
N°	Válidos	3	3	3	3	3	3
	Pérdidos	0	0	0	0	0	0
Moda		3	3	3	3	3	No

ANEXO T: Encuesta de calidad: Procesos relacionados con el cliente

Figura T1: Procesos relacionados con el cliente en la empresa A

Figura T1.1: Procesos relacionados con el cliente en la empresa A-jefes

		Establecimiento de los requisitos del servicio	Revisión de requisitos del servicio	
		Usted conoce sobre los requisitos legales y reglamentario necesarios para cada servicio	Usted considera que están definidos los requisitos de cada servicio	Usted considera que la organización se encuentra apta para cumplir los requisitos definidos
N°	Válidos	6	6	6
	Pérdidos	0	0	0
Moda		3	3	3

Figura T1.2: Procesos relacionados con el cliente en la empresa A-vendedores

(a)

		Establecimiento de los requisitos del servicio				Revisión de requisitos del servicio			
		Usted registra los requisitos especificados por el cliente	Usted adiciona los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el servicio	Usted informa sobre los requisitos legales y reglamentario necesarios para cada servicio	Usted adiciona algún requisito, que la organización considere necesario, para brindar el servicio	Usted considera que están definidos los requisitos del servicio	Usted resuelve dudas a los clientes respecto a los acuerdos del contrato	Usted resuelve dudas a los clientes respecto a los requisitos del servicio	Usted considera que la organización se encuentra apta para cumplir los requisitos definidos
N°	Válidos	14	14	14	14	14	14	14	14
	Pérdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Moda		4	4	4	4	3	3	3	3

Figura T1.2: Procesos relacionados con el cliente en la empresa A-vendedores

(b)

		Comunicación con los clientes		
		Usted brinda información sobre el producto y servicio	Usted atiende las consultas, contratos y atención de pedidos de los clientes	Usted obtiene retroalimentación del cliente
N°	Válidos	14	14	14
	Pérdidos	0	0	0
Moda		4	4	4

Figura T1.3: Procesos relacionados con el cliente en la empresa A- operarios (a)

		Establecimiento de los requisitos		Revisión de requisitos del servicio			
		Usted conoce los requisitos legales y reglamento interno necesarios para brindar cada servicio	Usted adiciona algún requisito, que la organización considere necesario, para brindar el servicio	Usted considera que están definidos los requisitos del servicio	Usted resuelve dudas a los clientes respecto a los acuerdos del contrato	Usted resuelve dudas a los clientes respecto a los requisitos del servicio	Usted considera que la organización se encuentra apta para cumplir los requisitos definidos
N°	Válidos	23	23	23	23	23	23
	Pérdidos	0	0	0	0	0	0
Moda		3	3	3	3	3	4

Figura T1.3: Procesos relacionados con el cliente en la empresa A- operarios (b)

		Comunicación con los clientes	
		Usted brinda información sobre el producto y servicio	Usted obtiene retroalimentación del cliente
N°	Válidos	23	23
	Pérdidos	0	0
Moda		4	3

Figura T2: Procesos relacionados con el cliente en la empresa B

Figura T2.1: Procesos relacionados con el cliente en la empresa B - Jefe

		Establecimiento de los requisitos del servicio	Revisión de requisitos del servicio	
		Usted conoce sobre los requisitos legales y reglamentario necesarios para cada servicio	Usted considera que están definidos los requisitos de cada servicio	Usted considera que la organización se encuentra apta para cumplir los requisitos definidos
N°	Válidos	4	4	4
	Pérdidos	0	0	0
Moda		4	4	4

Figura T2.2: Procesos relacionados con el cliente en la empresa B - Vendedores

		Establecimiento de los requisitos del servicio				Revisión de requisitos del servicio				Comunicación con los clientes		
		Usted registra los requisitos especificados por el cliente	Usted adiciona los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el	Usted informa sobre los requisitos legales y reglamentario necesarios para cada servicio	Usted adiciona algún requisito, que la organización considere necesario, para brindar el	Usted considera que están definidos los requisitos del servicio	Usted resuelve dudas a los clientes respecto a los acuerdos del contrato	Usted resuelve dudas a los clientes respecto a los requisitos del servicio	Usted considera que la organización se encuentra apta para cumplir los requisitos definidos	Usted brinda información sobre el producto y servicio	Comunicación con los clientes (Usted atiende las consultas, contratos y atención de pedidos de los clientes)	Usted obtiene retroalimentación del cliente
N°	Válidos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Pérdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moda		3	3	3	No	3	3	3	3	3	3	3

Figura T2.3: Procesos relacionados con el cliente en la empresa B - Operarios

		Establecimiento de los requisitos		Revisión de requisitos del servicio			Comunicación con los clientes		
		Usted conoce los requisitos legales y reglamento interno necesarios para brindar cada servicio	Usted adiciona algún requisito, que la organización considere necesario, para brindar el servicio	Usted considera que están definidos los requisitos del servicio	Usted resuelve dudas a los clientes respecto a los acuerdos del contrato	Usted resuelve dudas a los clientes respecto a los requisitos del servicio	Usted considera que la organización se encuentra apta para cumplir los requisitos definidos	Usted brinda información sobre el producto y servicio	Usted obtiene retroalimentación del cliente
N*	Válidos	7	7	7	7	7	7	7	7
	Pérdidos	0	0	0	0	0	0	0	0
Moda		4	4	4	4	1	4	4	3



ANEXO U: Encuesta de calidad: Diseño y desarrollo del servicio

Figura U1: Diseño y desarrollo del servicio en la empresa A

Figura U1.1: Diseño y desarrollo del servicio en la empresa A - Jefe

		Planificación de diseño y desarrollo del servicio			Resultados del diseño y desarrollo		Revisión de diseño y desarrollo	
		Usted determina las etapas del servicio y postservicio	Usted determina la revisión y verificación de cada servicio	Usted determina las responsabilidades y autoridades para la supervisión del servicio	Usted proporciona información apropiada al operario para la prestación del servicio	Usted informa sobre a los criterios de aceptación del servicio	Usted evalúa la capacidad de la empresa para brindar el servicio que cumpla con los requisitos del cliente	Usted identifica cualquier problema y propone las acciones necesarias
N°	Válidos	6	6	6	6	6	6	6
	Pérdidos	0	0	0	0	0	0	0
	Moda	2	3	1	4	3	3	3

Figura U1.2: Diseño y desarrollo del servicio en la empresa A – Vendedores(a)

		Planificación de diseño y desarrollo del servicio			Resultados del diseño y desarrollo			
		Usted conoce los etapas del servicio y postservicio	Usted lleva a cabo la revisión y verificación del servicio	Usted determina las responsabilidades y autoridades para la supervisión del servicio	Usted proporciona información apropiada al cliente para la prestación del servicio	Usted proporciona información apropiada al operario para la prestación del servicio	Usted informa sobre los criterios de aceptación del servicio	Usted informa al cliente las características esenciales del servicio
N°	Válidos	14	14	14	14	14	14	14
	Pérdidos	0	0	0	0	0	0	0
	Moda	4	4	4	4	4	4	4

Figura U1.2: Diseño y desarrollo del servicio en la empresa A – Vendedores(b)

		Revisión de diseño y desarrollo	
		Usted evalúa la capacidad de la empresa para brindar el servicio que cumpla con los requisitos del cliente	Usted identifica cualquier problema y propone las acciones necesarias
N°	Válidos	14	14
	Pérdidos	0	0
	Moda	3	3

Figura U1.3: Diseño y desarrollo del servicio en la empresa A – Operario

		Planificación de diseño y desarrollo del servicio	Resultados del diseño y desarrollo			Revisión de diseño y desarrollo
		Usted lleva a cabo la revisión y verificación del servicio	Usted proporciona información apropiada al cliente para la prestación del servicio	Usted conoce a los criterios de aceptación del servicio	Usted informa al cliente sobre las características esenciales del servicio	Usted identifica cualquier problema y propone las acciones necesarias durante los procesos
N°	Válidos	23	23	23	22	23
	Pérdidos	0	0	0	0	0
	Moda	4	4	3	4	4

Figura U2: Diseño y desarrollo del servicio en la empresa B

Figura U2.1: Diseño y desarrollo del servicio en la empresa B - Jefe

		Planificación de diseño y desarrollo del servicio			Resultados del diseño y desarrollo		Revisión de diseño y desarrollo	
		Usted determina las etapas del servicio y postservicio	Usted determina la revisión y verificación de cada servicio	Usted determina las responsabilidades y autoridades para la supervisión del servicio	Usted proporciona información apropiada al operario para la prestación del servicio	Usted informa sobre a los criterios de aceptación del servicio	Usted evalúa la capacidad de la empresa para brindar el servicio que cumpla con los requisitos del cliente	Usted identifica cualquier problema y propone las acciones necesarias
N°	Válidos	4	4	4	4	4	4	4
	Pérdidos	0	0	0	0	0	0	0
	Moda	4	4	3	4	3	4	4

Figura U2.2: Diseño y desarrollo del servicio en la empresa B - Ventas

		Planificación de diseño y desarrollo del servicio			Resultados del diseño y desarrollo			Revisión de diseño y desarrollo		
		Usted conoce los etapas del servicio y postservicio	Usted lleva a cabo la revisión y verificación del servicio	Usted determina las responsabilidades y autoridades para la supervisión del servicio	Usted proporciona información apropiada al cliente para la prestación del servicio	Usted proporciona información apropiada al operario para la prestación del servicio	Usted informa sobre los criterios de aceptación del servicio	Usted informa al cliente las características esenciales del servicio	Usted evalúa la capacidad de la empresa para brindar el servicio que cumpla con los requisitos del cliente	Usted identifica cualquier problema y propone las acciones necesarias
N°	Válidos	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Pérdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Moda	3	No	3	3	No	3	3	3	No

Figura U2.3: Diseño y desarrollo del servicio en la empresa B – Operario

		Planificación de diseño y desarrollo del servicio	Resultados del diseño y desarrollo			Revisión de diseño y desarrollo
		Usted lleva a cabo la revisión y verificación del servicio	Usted proporciona información apropiada al cliente para la prestación del servicio	Usted conoce a los criterios de aceptación del servicio	Usted informa al cliente sobre las características esenciales del servicio	Usted identifica cualquier problema y propone las acciones necesarias durante los procesos
N°	Válidos	7	7	7	7	7
	Pérdidos	0	0	0	0	0
	Moda	4	4	4	4	4

ANEXO V: Encuesta de calidad: Generalidades

Figura V1: Generalidades en la empresa A

Figura V1.1: Generalidades en la empresa A - Jefe

		2.1 Usted verifica la conformidad de los requisitos del servicio
N°	Válidos	6
	Pérdidos	0
Moda		3

Figura V1.2: Generalidades en la empresa A – Vendedores

		Usted verifica la conformidad de los requisitos del servicio
N°	Válidos	14
	Pérdidos	0
Moda		4

Figura V1.3: Generalidades en la empresa A - Operarios

		Usted verifica la conformidad del servicio
N°	Válidos	23
	Pérdidos	0
Moda		4

Figura V2: Generalidades en la empresa B

Figura V2.1: Generalidades en la empresa B - Jefe

		2.1 Usted verifica la conformidad de los requisitos del servicio
N°	Válidos	4
	Pérdidos	0
Moda		4

Figura V2.2: Generalidades en la empresa B – Vendedores

		Usted verifica la conformidad de los requisitos del servicio
N°	Válidos	3
	Pérdidos	0
Moda		No

Figura V2.3: Generalidades en la empresa B – Operarios

		Usted verifica la conformidad del servicio
N°	Válidos	7
	Pérdidos	0
Moda		4

ANEXO W: Encuesta de calidad: Seguimiento y medición

Figura W1: Seguimiento y medición en la empresa A

Figura W1.1: Seguimiento y medición en la empresa A - Jefe

		Seguimiento y medición de los procesos
		Usted aplica métodos para el seguimiento y la medición de los procesos para brindar el servicio
N°	Válidos	6
	Pérdidos	0
Moda		3

Figura W1.2: Seguimiento y medición en la empresa A - Vendedores

		Satisfacción del cliente		Seguimiento y medición de los procesos
		Usted cumple con los requisitos especificados por el cliente	Usted atiende las quejas, sugerencias y comentarios de los clientes	Usted aplica métodos para el seguimiento y la medición de los procesos para brindar el servicio
N°	Válidos	14	14	14
	Pérdidos	0	0	0
Moda		4	4	3

Figura W1.3: Seguimiento y medición en la empresa A – Operarios

		Satisfacción del cliente	
		Usted cumple con los requisitos especificados por el cliente	Usted atiende las quejas, sugerencias y comentarios de los clientes
N°	Válidos	23	23
	Pérdidos	0	0
Moda		3	3

Figura W2: Seguimiento y medición en la empresa B

Figura W2.1: Seguimiento y medición en la empresa B - Jefe

		Seguimiento y medición de los procesos
		2.2.2 Usted aplica métodos para el seguimiento y la medición de los procesos para brindar el servicio
N°	Válidos	4
	Péridos	0
Moda		3

Figura W2.2: Seguimiento y medición en la empresa B - Vendedores

		Satisfacción del cliente		Seguimiento y medición de los procesos
		Usted cumple con los requisitos especificados por el cliente	Usted atiende las quejas, sugerencias y comentarios de los clientes	Usted aplica métodos para el seguimiento y la medición de los procesos para brindar el servicio
N°	Válidos	3	3	3
	Péridos	0	0	0
Moda		3	3	3

Figura W2.3: Seguimiento y medición en la empresa B - Operarios

		Satisfacción del cliente	
		Usted cumple con los requisitos especificados por el cliente	Usted atiende las quejas, sugerencias y comentarios de los clientes
N°	Válidos	7	7
	Péridos	0	0
Moda		4	1

ANEXO X: Encuesta de calidad: Control del servicio

Figura X1: Control del servicio en la empresa A

Figura X1.1: Control del servicio en la empresa A - Jefe

		Usted toma acciones para eliminar los servicios no conformes	Usted capacita sobre los procesos de cada servicio brindado
N°	Válidos	6	6
	Pérdidos	0	0
Moda		4	2

Figura X1.2: Control del servicio en la empresa A - Vendedores

		Usted toma acciones para corregir los servicios no conformes detectados
N°	Válidos	14
	Pérdidos	0
Moda		4

Figura X1.3: Control del servicio en la empresa A - Operarios

		Usted toma acciones para corregir los servicios no conformes detectados
N°	Válidos	23
	Pérdidos	0
Moda		4

Figura X2: Control del servicio en la empresa B

Figura X2.1: Control del servicio en la empresa B - Jefe

		2.3 Usted toma acciones para eliminar los servicios no conformes	2.3 Usted capacita sobre los procesos de cada servicio brindado
N°	Válidos	4	4
	Péridos	0	0
Moda		4	3

Figura X2.2: Control del servicio en la empresa B - Vendedores

		Usted toma acciones para corregir los servicios no conformes detectados
N°	Válidos	3
	Péridos	0
Moda		No

Figura X2.3: Control del servicio en la empresa B - Operarios

		Control de servicio
		Usted toma acciones para corregir los servicios no conformes detectados
N°	Válidos	7
	Péridos	0
Moda		4

ANEXO Y: Encuesta de calidad: Mejoramiento del servicio

Figura Y1: Mejoramiento del servicio en la empresa A

Figura Y1.1: Mejoramiento del servicio en la empresa A – Jefe(a)

		Acciones correctivas				
		Usted evalúa las causas de los servicios no conformes	Usted evalúa la necesidad de adoptar acciones para asegurarse que los servicios no conformes no vuelvan a ocurrir	Usted implementa las acciones necesarias para asegurarse que los servicios no conformes no vuelvan a ocurrir	Usted registra los resultados de las acciones tomadas	Usted revisa la eficacia de las acciones correctivas tomadas
N°	Válidos	6	6	6	6	6
	Pérdidos	0	0	0	0	0
Moda		3	3	3	3	3

Figura Y1.1: Mejoramiento del servicio en la empresa A – Jefe (b)

		Acciones preventivas				
		Usted determina las causas de los servicios no conformes potenciales	Usted evalúa la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de los servicios no conformes	Usted determina e implementa las acciones necesarias para prevenir la ocurrencia de los servicios no conformes	Usted analiza y evalúa los resultados de las acciones tomadas	Usted revisa la eficacia de las acciones preventivas tomadas
N°	Válidos	6	6	6	6	6
	Pérdidos	0	0	0	0	0
Moda		3	3	2	3	3

Figura Y1.2: Mejoramiento del servicio en la empresa A – Vendedores (a)

		Acciones correctivas					
		Usted revisa los servicios no conformes	Usted determina las causas de los servicios no conformes	Usted evalúa la necesidad de adoptar acciones para asegurarse que los servicios no conformes no vuelvan a ocurrir	Usted determina e implementa las acciones necesarias para asegurarse que los servicios no conformes no vuelvan a ocurrir	Usted registra los resultados de las acciones tomadas	Usted revisa la eficacia de las acciones correctivas tomadas
N°	Válidos	14	14	14	14	14	14
	Pérdidos	0	0	0	0	0	0
Moda		3	3	4	4	3	3

Figura Y1.2: Mejoramiento del servicio en la empresa A – Vendedores (b)

		Acciones preventivas				
		Usted determina las causas de los servicios no conformes potenciales	Usted evalúa la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de los servicios no conformes	Usted determina e implementa las acciones necesarias para prevenir la ocurrencia de los servicios no conformes	Usted registra los resultados de las acciones tomadas	Usted revisa la eficacia de las acciones preventivas tomadas
N°	Válidos	14	14	14	14	14
	Péridos	0	0	0	0	0
Moda		4	4	4	4	3

Figura Y1.3: Mejoramiento del servicio en la empresa A – Operarios

		Acciones correctivas			Acciones preventivas
		Usted revisa los servicios no conformes	Usted informa las causas de los servicios no conformes	Usted revisa la eficacia de las acciones correctivas tomadas	Usted evalúa la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de los servicios no conformes
N°	Válidos	23	23	22	22
	Péridos	0	0	0	0
Moda		3	4	3	3

Figura Y2: Mejoramiento del servicio en la empresa B

Figura Y2.1: Mejoramiento del servicio en la empresa B – Vendedores

		Acciones correctivas					Acciones preventivas					
		Usted revisa los servicios no conformes	Usted determina las causas de los servicios no conformes	Usted evalúa la necesidad de adoptar acciones para asegurarse que los servicios no conformes no vuelvan a ocurrir	Usted determina e implementa las acciones necesarias para asegurarse que los servicios no conformes no vuelvan a ocurrir	Usted registra los resultados de las acciones tomadas	Usted revisa la eficacia de las acciones correctivas tomadas	Usted determina las causas de los servicios no conformes potenciales.	Usted evalúa la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de los servicios no conformes	Usted determina e implementa las acciones necesarias para prevenir la ocurrencia de los servicios no conformes	Usted registra los resultados de las acciones tomadas	Usted revisa la eficacia de las acciones preventivas tomadas
N°	Válidos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Péridos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moda		No	3	3	3	3	3	3	No	No	No	No

Figura Y2.1: Mejoramiento del servicio en la empresa B – Operarios

		Análisis de datos		Acciones correctivas			Acciones preventivas
		Usted proporciona información sobre la satisfacción del cliente	Usted proporciona información sobre la conformidad del servicio	Usted revisa los servicios no conformes	Usted informa las causas de los servicios no conformes	Usted revisa la eficacia de las acciones correctivas tomadas	Usted evalúa la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de los servicios no conformes
N°	Válidos	7	7	7	7	7	7
	Péridos	0	0	0	0	0	0
Moda		4	4	4	4	4	1

ANEXO Z: Hallazgos importantes: Satisfacción Laboral relacionadas con las innovaciones organizacionales

Tabla Z.1: Satisfacción Laboral relacionadas con las innovaciones organizacionales (continuación)

Empresa	Innovación Organizacional	Satisfacción Laboral							TOTAL
		Alternativas de Lugar de Trabajo	Calidad del Servicio	Compromiso Organizacional	Comunicación	Estructura del Lugar de Trabajo	Relación entre Pares	SSOMA	
A	Reestructuración del área comercial	X		X	X	X			4
A	Implementación del área de post-venta		X			X			2
A	Implementación de un sistema de viáticos							
A	Actualización del software seven		X			X			2
A	Implementación de reuniones semanales		X		X		X	X	4
A	Proceso de compra de maquinaria extranjera							
A	Implementación del puesto de administradores de cuenta (back office)					X			1
A	Utilización del Whatsapp				X		X		2
TOTAL		1	3	1	3	4	2	1	

Tabla Z.2: Satisfacción Laboral relacionadas con las innovaciones organizacionales

Empresa	Innovación Organizacional	Satisfacción Laboral							TOTAL
		Alternativas de Lugar de Trabajo	Calidad del Servicio	Compromiso Organizacional	Comunicación	Estructura del Lugar de Trabajo	Relación entre Pares	SSOMA	
B	Correos: Práctica para mejorar el aprendizaje y la distribución del conocimiento								----
B	Comunicación vía WhatsApp		X						1
B	Capacitación	X				X		X	3
B	Sistema CICIA: Programaciones de los operarios		X						1
B	Nuevas formas de relacionarse con los clientes		X	X					2
B	Nuevas formas de relacionarse con los colaboradores		X	X	X	X	X		5
TOTAL		1	4	2	1	2	1	1	

ANEXO AA: Hallazgos importantes: Calidad del servicio relacionadas con las innovaciones organizacionales

Tabla AA.1: Calidad del servicio relacionadas con las innovaciones organizacionales (continuación)

Innovación Organizacional	Calidad del Servicio								TOTAL
	Planificación de la Realización	Procesos Relacionados con el Cliente	Diseño y Desarrollo del Servicio	Generalidades	Seguimiento y Medición	Control de Servicio	Análisis de Datos	Mejoramiento	
Reestructuración del área comercial	X	X	X		X	X			5
Implementación del área de post-venta		X	X	X	X	X	X	X	7
Implementación de un sistema de viáticos									----
Actualización del software SEVEN		X			X	X			3
Implementación de reuniones semanales	X	X	X				X		4
Proceso de compra de maquinaria extranjera	X								1
Implementación del puesto de administradores de cuenta (back office)	X	X	X	X	X	X			6
Utilización del Whatsapp			X		X	X			3
TOTAL	4	5	5	2	5	5	2	1	

Tabla AA.2: Calidad del servicio relacionadas con las innovaciones organizacionales

Innovación Organizacional	Calidad del Servicio								TOTAL
	Planificación de la Realización	Procesos Relacionados con el Cliente	Diseño y Desarrollo del Servicio	Generalidades	Seguimiento y Medición	Control de Servicio	Análisis de Datos	Mejoramiento	
Correos: Práctica para mejorar el aprendizaje y la distribución del conocimiento	X								1
Comunicación vía WhatsApp					X				1
Capacitación	X	X							2
Sistema CICA: Programaciones de los operarios	X					X			2
Nuevas formas de relacionarse con los clientes	X	X	X		X				4
Nuevas formas de relacionarse con los colaboradores							X	X	2
TOTAL	4	2	1	---	2	1	1	1	

ANEXO AB: Hallazgos importantes: Asociaciones Estratégicas relacionadas con las innovaciones organizacionales

Tabla A.B. 1: Asociaciones Estratégicas relacionadas con las innovaciones organizacionales

N°	Empresa	Innovación Organizacional	Satisfacción		TOTAL
			Información del Entorno	Relación con Stakeholders	
1	A	Reestructuración del área comercial		X Colaboradores	1
2	A	Implementación del área de post-venta	X	X Clientes	2
3	A	Implementación de un sistema de viáticos			----
4	A	Actualización del software SEVEN			----
5	A	Implementación de reuniones semanales		X Colaboradores	1
6	A	Proceso de compra de maquinaria extranjera			2
7	A	Implementación del puesto de administradores de cuenta (back office)	X Clientes	X Colaboradores Clientes	2
8	A	Utilización del Whatsapp		X Colaboradores	----
TOTAL			3	Colaboradores (3) Clientes (2)	
9	B	Correos: Práctica para mejorar el aprendizaje y la distribución del conocimiento			----
10	B	Comunicación vía WhatsApp			----
11	B	Capacitación	X	X Colaboradores	2
12	B	Sistema CICIA: Programaciones de los operarios			----
13	B	Nuevas formas de relacionarse con los clientes	X	X Clientes	2
14	B	Nuevas formas de relacionarse con los colaboradores	X	X Colaboradores	2
TOTAL			3	Colaboradores (2) Clientes (1)	

ANEXO AC: Consentimiento informado

La presente investigación, “Análisis del desempeño relacionado con la implementación de innovaciones organizacionales por empresas familiares: Casos de Estudios del sector ecoambiental”, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización se encuentra a cargo de las estudiantes firmantes líneas abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jorge Eduardo, Mendoza Woodman de la presente universidad.

El objetivo del estudio es “analizar la relación del desempeño con la implementación de innovaciones organizacionales por empresas familiares del sector de servicio eco-ambiental”. La información recogida de las entrevistas y encuestas será analizada y dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. No obstante, el nombre de la empresa será cambiada por fines de confidencialidad. Para ello, le garantizamos que la información recibida será utilizada solo para fines de la investigación académica.

Agradecemos su apoyo,

Aguilar Palomino, Kelly
Código: 20121692
DNI: 70073473

Santiago Simbron, Stefany
Código: 20105816
DNI: 47579454

Vecorena Gutiérrez, Cynthia
Código: 20100850
DNI: 73174505

Yo _____, con el puesto de _____ autorizo la utilización y análisis de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “*Análisis del desempeño relacionado con la implementación de innovaciones organizacionales por empresas familiares: Casos de Estudios del sector ecoambiental*”. Asimismo, desearía que no se haga mención de mi nombre en la investigación.

Atentamente,

Firma