



Nova Scientia

E-ISSN: 2007-0705

nova\_scientia@delasalle.edu.mx

Universidad De La Salle Bajío

México

Dávila Soltero, Felipe; Noriega Morales, Salvador; Máynez Guaderrama, Aurora I.;  
Hernández Gómez, Andrés; Torres Arguelles, Vianey

Modelo de factores críticos del éxito para el despliegue de programas de filosofía  
organizacional

Nova Scientia, vol. 9, núm. 18, 2017, pp. 459-485

Universidad De La Salle Bajío

León, Guanajuato, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203350918022>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

*Revista Electrónica Nova Scientia*

Modelo de factores críticos del éxito para el  
despliegue de programas de filosofía  
organizacional

Critical success factors based model for the  
deployment of organizational philosophy  
programs

**Felipe Dávila Soltero<sup>1</sup>, Salvador Noriega Morales<sup>2</sup>,  
Aurora I. Máynez Guaderrama<sup>2</sup>, Andrés Hernández Gómez<sup>2</sup>  
y Vianey Torres Arguelles<sup>2</sup>**

---

<sup>1</sup>Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez, Chihuahua

<sup>2</sup>Departamento de Ingeniería Industrial y Manufactura,  
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez Chihuahua

---

**México**

Jesús A. Hernández Gómez, Email: [jhernand@uacj.mx](mailto:jhernand@uacj.mx)

## Resumen

Este artículo presenta los resultados de una investigación para identificar los Factores Críticos de Éxito (FCE) relacionados con el despliegue de la Filosofía Organizacional (FO). La primera sección expone la revisión de la literatura realizada para la construcción y validación de un cuestionario para investigar las variables relacionadas con dicho despliegue. En la siguiente se describe la metodología y la aplicación de un Análisis Factorial exploratorio para construir un modelo teórico. La validez de constructo se evaluó con un Análisis Factorial Confirmatorio. El ajuste del modelo se probó con un Sistema de Ecuaciones Estructurales. En los resultados se expone el modelo construido y los factores de mayor impacto relacionados con la implantación de programas de Filosofía Organizacional. Los FCE identificados son la cultura orientada a la productividad, empoderamiento de los empleados, el capital estructural, las tecnologías de información y los recursos y capacidades.

**Palabras clave:** factores críticos del éxito; filosofía organizacional; análisis factorial; sistema de ecuaciones estructurales

*Recepción: 09-11-16*

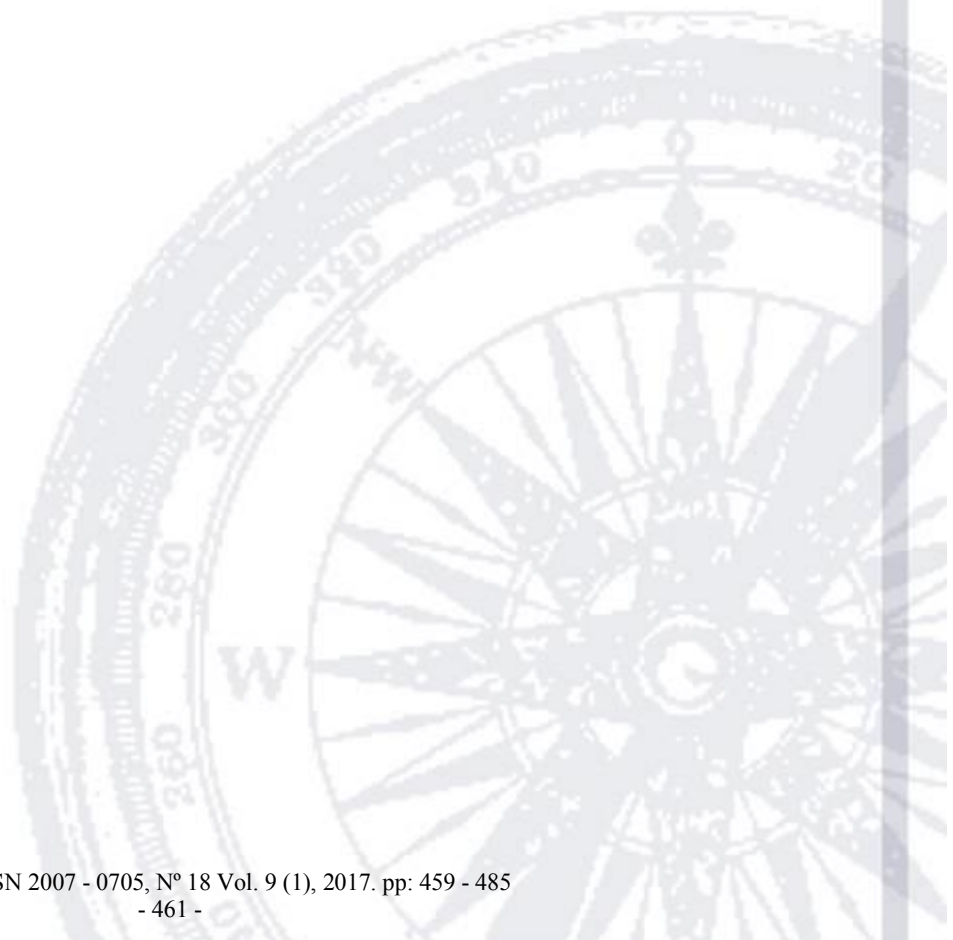
*Aceptación: 09-01-17*

## Abstract

This paper presents the results of a study to identify the Critical Success Factors (CSF) related to the deployment of the Organizational Philosophy. Presents a review of the literature, as a reference frame for the construction of a questionnaire, explains its validation and application to investigate the variables influencing the deployment. Also presents the exploratory approach applied to develop a theoretical model. The construct validity was assessed through a confirmatory factor analysis. Moreover, the model's fit was tested applying a Structural Equations System. Results indicate there are five CSF related to the deployment of the philosophy. The CSF identified are a productivity oriented

culture, empowerment, structural capital, information technologies and resources and capabilities.

**Keywords:** critical success factors, organizational philosophy, factor analysis, structural equation system.



## Introducción

En la práctica industrial, la filosofía organizacional (FO) es un recurso teórico importante que se despliega a través de proyectos, con el fin de impulsar en el personal los comportamientos deseados e inhibir los inaceptables; expresa el futuro y el propósito de la organización, buscando influir en el ánimo y en la satisfacción en el trabajo; ideas que, en conjunto, son vitales para la organización. En la industria maquiladora local hay evidencia de que la FO se despliega formal e informalmente sin resultados importantes y efectos apreciables para impulsar conductas, desempeños, actitudes, liderazgo y trabajo en equipo, con pobres compromisos con la empresa y también se ha observado que hay plantas en las que no hay definiciones precisas de filosofía organizacional pero se observa un fuerte compromiso de los empleados, bajos niveles de ausentismo e incapacidades, lo que también contrasta con las prestaciones, los servicios (cafetería y mobiliario) y las condiciones generales de trabajo de las empresas. En virtud de la importancia organizacional de la FO es pertinente investigar los factores que influyen en el despliegue exitoso de estos programas.

Entre las posibles explicaciones para estas aparentes contradicciones, hay que considerar que para las empresas industriales, la filosofía, cultura y clima son conceptos lejanos de la cotidianidad, hasta cierto punto ajenos a la industria y complejos; además, estos conceptos se despliegan, en general, por los medios que las mismas organizaciones desarrollan, lo que puede influir en la efectividad del despliegue. Esta práctica industrial se puede explicar, en parte, porque en la literatura, no se encuentran explicaciones precisas sobre la mejor forma de administrar programas para desplegar la filosofía organizacional, como tampoco explica los factores importantes en los que la administración pueda centrar la atención al desplegar estos proyectos (Hitlin, 2004; Bourne et al., 2009; Fakunmoju et al., 2010; Longenecker, 2011; Petridou et al., 2011). También es evidente la falta de acuerdo de los expertos respecto a los factores del éxito del despliegue de la Misión, Visión y los Valores, lo que a su vez puede contribuir a la cuestionable efectividad de estos programas. Estas consideraciones configuran la oportunidad para determinar, con precisión, los factores críticos del éxito (FCE) relacionados con el despliegue efectivo de la FO, para que el personal tenga el comportamiento deseable, se impulse el desarrollo de una cultura organizacional y un clima de trabajo más amigables y adecuados para trabajar en armonía.

La problemática del despliegue industrial, aunada a la falta de generalidad de la teoría impulsaron la realización de esta investigación, para determinar, con precisión, los factores que influyen en el éxito de la filosofía organizacional en plantas de la Industria Maquiladora de Exportación de Ciudad Juárez.

### **Revisión de Literatura**

Esta revisión inicia en los conceptos básicos. Desde las definiciones de las ideas más simples hay diversas concepciones, por ejemplo, la Filosofía Organizacional (FO) según Granell (1997) trata de las ideas que comparten los miembros de un grupo social; por su parte, para García y Dolan (1997), la FO es la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa y de acuerdo con Dirani (2011), son los valores y creencias de los empleados que proveen un sentido al trabajo e impulsan el desarrollo del compromiso del empleado (Chebaud, 2007; González, 2008). También hay definiciones más complejas, según Chu (2003), en la FO se establece el compromiso de la dirección por el cambio y mejora, la educación y la comunicación de todos los integrantes de la organización, la participación y la implicación de la gente en la planeación y la evaluación del desempeño de las personas y para Lengnick-Hall (2011), enuncia las políticas, prácticas y actividades de recursos humanos, la capacidad de una organización para ser resistente y las capacidades, las acciones e interacciones de las personas. Esta evidente falta de acuerdo y precisión sugiere que el poder explicativo de la teoría está comprometido si carece de conceptos ampliamente aceptados, precisos y de aplicación generalizada. Históricamente, no se observa el desarrollo de una teoría amplia, pues según Gartner y Naughton (1988) la investigación académica ha sido escasa y su desarrollo actual indica la necesidad de acrecentar su generalidad.

Al revisar otros conceptos básicos, como son el impacto organizacional de la FO, los modelos para administrarla y los símbolos, también se observan discrepancias. En la teoría de la FO el impacto en la organización, para Hall y Hall (1990) es la creación de la cultura y el clima organizacional; pero una revisión más detallada indica, según Farah (2011) que hay diferencias entre los conceptos de cultura y clima organizacional y propone que la primera estudia la evolución social a través del tiempo, mientras que la segunda examina el impacto de los sistemas organizacionales en los grupos e individuos, lo que de nuevo manifiesta la importancia de estos conceptos y se percibe la dificultad que enfrenta la administración para



su manejo. No obstante hay que destacar la importancia que tiene la cultura y el clima organizacional, según Doney et al (1998) un clima organizacional armonioso está ligado directamente con la cultura organizacional ya que los empleados que perciben un ambiente de confianza desarrollan mejor su trabajo y ellos estarán más satisfechos con su desempeño, mientras que Zeng et al. (2010), señalan que el desempeño es superior cuando la cultura y el clima organizacional se combinan, en armonía, con la estructura y la estrategia organizacional lo que reitera la importancia y también las dificultades implícitas para su administración exitosa.

En lo que se refiere a los modelos, la filosofía organizacional, como un elemento aislado, ajeno de un modelo administrativo, no se reporta ni en la práctica se observa que sea efectiva para el cambio cultural; hay más evidencia de efectividad cuando es uno de los elementos de modelos administrativos orientado al mejoramiento y para la creación de una cultura organizacional basada en la filosofía de la organización, en los siguientes párrafos se describen algunos modelos relacionados con elementos de la filosofía organizacional, como la misión, la visión o los valores.

Los primeros modelos que incluyen enunciados de propósito fueron los de planeación estratégica. Steiner (1979) propone uno de los primeros modelos de planeación estratégica, en el que se habla del propósito de la organización en términos del enunciado de misión, al que se suman otros tres elementos, los objetivos, las metas y un plan de acción, sin embargo, los efectos de la misión como filosofía para incidir en el desarrollo organizacional son mínimos. Posteriormente aparecen los modelos basados en el mejoramiento continuo, como el modelo administrativo de 14 Puntos de Deming. Anderson et al (1994) afirman que de los principios incluidos en los “14 Puntos”, entre los que destacan la responsabilidad de la alta administración de la creación y comunicación de la visión, de crear constancia en el propósito, impulsar la adopción de la nueva filosofía hacia la calidad para mejorar continuamente y desarrollar liderazgo y habilidades del personal deriva un cambio cultural. Independientemente de si constituye una teoría administrativa, si es aceptable o no su carácter prescriptivo, su empirismo y que la evidencia de su efectividad es mayormente anecdotal, no se puede rechazar que sí es un proceso para administrar un cambio cultural que deriva de los principios establecidos en los 14 puntos.

Por su parte, Sanno (1992) propone el Modelo de Administración Visionaria, que es uno de los modelos administrativos con mayor poder explicativo, con fundamentos teóricos, asigna a la visión una función vital, primordial para que la organización tenga un desempeño notable. La visión es un elemento básico para la planeación y la operación, permite centrar la atención en lo importante y facilita la asignación de recursos, que en conjunto con la fuerza impulsora y la capacidad de adaptación, constituyen las capacidades organizacionales básicas. También reporta que los resultados de las empresas que aplican el modelo visionario tienen resultados financieros y operacionales superiores a los de empresas similares que no lo utilizan. No obstante que es un modelo que destaca por su mayor respaldo teórico, no explica cómo debe ser administrada la visión para que sea efectiva. Jackson (2006) comenta que un enfoque similar llevó al desarrollo del Modelo “Hoshin Kanri”, que es un híbrido de desarrollo organizacional basado en el enfoque visionario, con el despliegue de políticas y los medios para la actividad y propone que el propósito de este modelo es desarrollar al personal e integrarlo de forma unificada.

Un modelo empírico, no obstante, razonablemente organizado, con estructura, elementos y sus funciones es el del Proceso de Mejoramiento Continuo de la Red para Desarrollo Empresarial de Nacional Financiera. Contiene enunciados de Misión, como propósito de la organización, Visión como el estado futuro deseable y Valores para promover los comportamientos deseables, las relaciones con otros elementos del modelo y con una orientación al mejoramiento del desempeño de la empresa, pero no enfatiza sobre el desarrollo de capacidades organizacionales, ni sobre la cultura o el clima de trabajo. Posiblemente la escuela de administración de Harvard sea líder en el desarrollo de programas educativos altamente aplicables en los que la filosofía organizacional es uno de sus elementos, Kenny G. (2014) reporta que la filosofía organizacional contiene enunciados de misión, visión, valores y principios, que deben motivar e inspirar al personal, constituye el pulso filosófico de la empresa y el vínculo de cabeza y corazón.

Otro elemento importante relacionado con la filosofía, que no se encuentra en la literatura administrativa pero que es utilizado por algunas de las empresas de la muestra es el uso de símbolos, cuyo propósito principal es crear un sentido de identidad y como recordatorio de los compromisos que el personal asume con su empresa, Ng et. al., (2012), reportan que los símbolos impactan en la actividad, según Pratt y Rafaelli (2003) impulsan el desarrollo de la



identidad y el estatus, mientras para Ornstein (2004), al ser usados por las personas como un recurso de información contribuyen en el desarrollo del clima organizacional. Se puede deducir que los símbolos no son recursos triviales, sino que aparentemente, son un elemento de la FO que debe ser administrado adecuadamente para impulsar el programa de FO, no obstante, en el contexto de un modelo administrativo no se establece y/o recomienda como administrarlos con efectividad.

De estas contribuciones se rescata que la filosofía organizacional se documenta en los enunciados de misión, visión y valores, que al definir el propósito, el estado futuro deseable y los comportamientos aceptables, dan sentido a la actividad y se facilita el apoyo de la gerencia. La FO es un elemento de un modelo administrativo que incorpora otros elementos de una forma organizada, para desarrollar el clima de trabajo y la cultura organizacional, así como la creación de capacidades para la adaptación y para impulsar la organización, además de planes y programas.

En virtud de la incertidumbre que deriva de esta revisión de la literatura, la búsqueda se orientó a determinar los factores que inciden en el despliegue de la filosofía organizacional, identificando los treinta y cuatro factores listados en la Tabla 1 y como se puede deducir, la gran cantidad de factores es un indicador de que no hay un modelo generalmente aceptado, además, son muy diversos, complejos *per se*, con distintos grados de dificultad para su administración y cuyo impacto medido con indicadores cuantitativos, es desconocido, por lo que para facilitar el análisis se organizaron en categorías de acuerdo a su afinidad.

Las cuatro categorías son, factores Tangibles Organizacionales, los relacionados con los Recursos Humanos, una categoría de Capacidades y la de recursos Intangibles Organizacionales. La categoría Tangible Organizacional agrupa aspectos organizacionales comunes en las empresas, como son la retroalimentación, el desempeño de la gerencia, el apoyo de la alta administración y la adaptación al cambio. La categoría Recursos Humanos se relaciona con los beneficios recibidos por los empleados y con los procesos de motivación, los aspectos emocionales, con el capital intelectual, con la personalidad y con el apego organizacional de los empleados. La categoría Capacidades contiene la cultura organizacional y sus elementos. Finalmente, la categoría Intangibles Organizacionales incluye el análisis de los valores y el compromiso del empleado. En este estudio se

analizaron las categorías de Tangibles Organizacionales, Capacidades e Intangibles Organizacionales.

**Tabla 1.** Factores de Influencia en los Programas de Filosofía Organizacional

<b>Autores</b>	<b>Categoría “Tangibles Organizacionales”</b>
Pacheco (2005); Fuentealba (2006); Moreno (2008):	Adaptación al cambio
Riggle <i>et al.</i> (2009):	Apoyo organizacional
Zimmerman <i>et al.</i> (2008):	Retroalimentación y desempeño de los líderes
Ramezan (2011):	Estructura organizacional; procesamiento de información
Scheepers y Scheepers (2008); Wu <i>et al.</i> (2011):	Manejo de las tecnologías de información
Gold <i>et al.</i> (2001); Janhonen <i>et al.</i> (2011):	Creación del conocimiento; Codificar y compartirlo
Romelt (1991):	Habilidad de la empresa para obtener resultados
<b>Autores</b>	<b>Categoría “Recursos Humanos”</b>
Frincke (2007); Nájera (2008); Longenecker (2011):	Beneficios, motivación y compensaciones
Fakunmoju <i>et al.</i> (2010):	Salario, manejo de la tensión y supervisión efectiva
Viswesvaran <i>et al.</i> (2005):	Inteligencia emocional (manejo emocional)
Nazari <i>et al.</i> (2011); Tayles <i>et al.</i> (2007):	Capital Intelectual
Otman <i>et al.</i> (2011):	Personalidad de los empleados
Hair <i>et al.</i> (2006); Wong y Law (2002):	Manejo emocional de los empleados
Zehir <i>et al.</i> (2011):	Ideas, información de los empleados y conducta de líderes
Castro y López (2008):	Capital Humano, estructura organizacional y relaciones
Janhonen <i>et al.</i> (2011):	Interacción-dinámica entre los equipos de personas
Jaussi (2007):	Apego organizacional y auto identidad
<b>Autores</b>	<b>Categoría “Capacidades”</b>
Boudrias <i>et al.</i> (2010); Cakar y Erturk (2010):	Empoderamiento
Stemberger <i>et al.</i> (2011):	Conocimiento del negocio, habilidades de gestión
Mokhber <i>et al.</i> (2011):	Habilidad para la innovación
Zelmer <i>et al.</i> (2006):	Clima de autonomía y toma de decisiones
Johannessen <i>et al.</i> (2011):	Comunicación en los proyectos organizacionales
Nicolás <i>et al.</i> (2011):	Gestión del conocimiento en las estrategias de innovación
Edwards <i>et al.</i> (2006):	Atributos organizacionales
<b>Autores</b>	<b>Categoría “Intangibles Organizacionales”</b>
Minsal (2007); Gregory <i>et al.</i> (2009):	Tipos de cultura y dominio de la cultura Organizacional
Su <i>et al.</i> (2009):	Compromiso del empleado
Harris y Ogbonna (2011):	Control cultural (socialización, presión de grupo y valores)
Basaglia <i>et al.</i> (2010):	Clima organizacional
Collins y Porras (1994):	Valores, propósito y adaptación
Wang <i>et al.</i> (2011):	Conducta de los gerentes y líderes
Kalshoven <i>et al.</i> (2011):	Imparcialidad, integridad y ética
Dovonish y Greenidge (2010):	Justicia organizacional
Trkman (2010):	Capacidad de contingencia, dinamismo del negocio y tecnología
Johnson y Jackson (2009):	Valores organizacionales

Fuente: elaboración propia

## Metodología

La unidad de análisis de este estudio es de gerencias relacionadas con el proceso de implantación de programas de FO en diversas plantas de la industria maquiladora de Ciudad Juárez, México. La metodología se dividió en cuatro etapas que se describen en los siguientes párrafos.

### **Primera etapa: Diseño del Cuestionario**

Con los factores de la Tabla 1 se construyeron constructos y con ellos se diseñó un instrumento para identificar los Factores Críticos de la implantación de proyectos de Filosofía Organizacional. La validez de contenido del cuestionario fue evaluada por un panel de expertos (Lévy y Varela, 2003). Este instrumento contiene ítems para calificar variables de desempeño operacional consideradas como efectos del despliegue de la filosofía y con base en esa relación, se determinaron los Factores Clave de Éxito. Se utilizó una escala Likert de seis posiciones para medir la opinión de los entrevistados. Para validar la fiabilidad del instrumento se calculó el índice de Alfa de Cronbrach ( $\alpha$ ) a una muestra de 30 cuestionarios, seleccionando como punto de corte un valor de 0.80, de acuerdo al criterio de decisión de George y Mallery (1995) considerando una fiabilidad pobre si el valor  $\alpha$  es menor a 0.6; débil para valores en el rango de 0.6 a 0.7; aceptable en el intervalo de 0.7 a 0.8; bueno entre 0.8 y 0.9 y excelente para un valor mayor que 0.9 sin que pase de 0.94, o sería redundante.

### **Segunda etapa: Determinación e integración de la muestra**

Para determinar la muestra se identificaron empresas que han logrado un despliegue satisfactorio de la FO y las que no lo han hecho, integrando la muestra con empresas del primer segmento. Así, 60 plantas de un total de 400 empresas establecidas en Ciudad Juárez se identificaron en el primer segmento. Este padrón de empresas equivaldría al tamaño muestral correspondiente a un error de 10% y un nivel de confianza de 90% al utilizar el criterio de tamaño muestral para poblaciones finitas sugerido en Torres et al. (2006). De acuerdo al método de muestreo no probabilístico por conveniencia, sugerido por Weiers (1986) se distribuyeron más de 300 cuestionarios a diversos ingenieros y gerentes únicamente en el segmento de empresas que han desplegado con relativo éxito la FO, recolectándose 168 cuestionarios sin pérdida de datos.

### **Tercera etapa: Identificación de los FCE**

En esta etapa, la información fue analizada con el paquete computacional SPSS versión 21. Inició con un tratamiento inicial de los datos, que incluyó pruebas de detección de datos extremos para identificar errores de captura y la evaluación de la normalidad multivariada (Costello y Osborne, 2005). Para comprobar la adecuación de la muestra para el análisis factorial, se aplicaron las pruebas de Kaiser-Meyer-Olkin y de esfericidad de Barlett descritas en Levy y Varela (2003). Para la identificación de los factores significativos, se eligió el método del Análisis Factorial Exploratorio usando la técnica de componentes principales tomando como criterio de extracción los componentes con eigenvalores superiores a la unidad, contenidos en la matriz de correlaciones de las variables (ítems) analizadas (Streiner y Norman, 2008). Para mejorar la interpretación de la matriz de correlaciones, se aplicó el método de rotación Varimax sugerido por Levy y Varela (2003).

#### **Cuarta etapa: Especificación, evaluación y ajuste del modelo teórico**

El modelo propuesto surge a partir de un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) en el que se identifican los factores y las variables observables que los conforman. Después, para evaluar tanto la validez de constructo de cada factor y el ajuste del modelo explicativo a los datos empíricos se aplicó la técnica estadística del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) a la información recolectada en los 168 cuestionarios que conforman este estudio. Primeramente, las propiedades psicométricas del modelo se evaluaron con una AFC de primer orden, utilizando el método de Máxima Verosimilitud (ML) con estadísticos robustos del software EQS V. 6.1 (Byrne, 2006).

Adicionalmente, se aplicaron diversas pruebas para comprobar la validez convergente (Bagozzi y Yi, 1988; Hair et al., 2006) y la validez discriminante (Anderson y Gerbing, 1988; Batista et al 2004) de los constructos. En segundo término, para evaluar el modelo estructural se utilizaron los índices de bondad de ajuste que sugieren Hu y Bentler (1998) entre los que se encuentran el Índice de Ajuste Comparativo (CFI), el Índice de Ajuste de Bollen (IFI), el Índice de la Raíz Cuadrada Media de Error de Aproximación (RMSEA) además de la razón  $\chi^2/\text{gl}$  y cuyos criterios de ajuste se presentan en Hair et al. (2006).

#### **Resultados**



En la revisión del padrón de plantas de la Industria Maquiladora para la Exportación de Ciudad Juárez, el 95% de ellas tiene algún enunciado de misión, visión o valores, su uso es generalizado; en lo que se refiere a la muestra, la totalidad de sus elementos tiene enunciados de misión, visión y valores. Las razones que explican esa aplicación son diversas, entre ellas, que es un requisito de los clientes, que es una política organizacional, que es una moda, que es bien visto por la comunidad, con sustanciales diferencias en los medios y alcance para desplegar la filosofía, también se determinaron diferencias notables en el clima de trabajo, el compromiso entre empresa y empleados y la cultura organizacional.

El primer análisis descriptivo de los datos, permitió identificar algunos valores atípicos en el sujeto 17 que contribuía a la falta de normalidad multivariada, por lo que se eliminó del proceso de análisis, teniendo 59 instrumentos utilizables con 25 ítems. El índice Alfa de Cronbach calculado fue de 0.917, lo que indica que el instrumento tiene una alta confiabilidad. Además, previo al Análisis Factorial Exploratorio (AFE), se comprobó la adecuación de la muestra para su aplicación. El primer indicador analizado fue el KMO, cuyos valores óptimos, de acuerdo con Lévy y Varela (2003), oscilan entre 0.8 y 0.9. El resultado obtenido en este trabajo para el indicador KMO fue de 0.796 (marginal a 0.80), se considera muy bueno. Por su parte, como la prueba de Esfericidad de Bartlett da un valor de 1,037.916, con 300 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.000, la matriz de correlaciones es significativamente distinta de la matriz identidad y ello indica que los datos obtenidos se pueden analizar con un modelo de análisis factorial. En la Tabla 2 se muestran los resultados del AFE, en la que se observa que 6 factores explican el 73.284% de la variación total de los datos, puesto que los eigenvalores son mayores que la unidad.

Uno de los parámetros utilizados para generar la matriz rotada es que las cargas factoriales que saturan a cada factor subyacente sean superiores a 0.50, con base en esto, se identificaron tres variables observables (ítems) que no cumplieron con dicho criterio en ninguno de los seis factores, por lo que la especificación inicial del modelo se redujo a 22 ítems. En la Tabla 3 se muestran los seis factores críticos del éxito en el despliegue de la Filosofía Organizacional, cada uno de ellos con sus variables observables y cada una de estas a su vez con sus cargas factoriales y relacionadas con los ítems. Los factores seleccionados son, el Factor 1, relativo a que la organización cultiva una Cultura Organizacional orientada a la Productividad; el factor



es definido por la forma en que las personas perciben y describen la identidad organizacional en el trabajo, que siendo equilibrado y armónico es predictor de la productividad.

**Tabla 2.** Componentes Obtenidos

Componentes	Valores propios	% de Varianza	% Acumulado
1	9.725	38.898	38.898
2	2.762	11.049	49.947
3	1.934	7.735	57.682
4	1.479	7.735	63.600
5	1.288	5.151	68.751
6	1.133	4.533	73.284

Fuente: Elaboración Propia

El Factor 2, Empoderamiento, agrupa los elementos relacionados con el clima de autonomía, autodirección, empoderamiento y con varios atributos organizacionales que impulsan el liderazgo y la iniciativa. El Factor 3, Capital Estructural, destaca la importancia que tienen la estructura organizacional y la retroalimentación para el control del desempeño. En las Tecnologías de Información se agrupan las variables relacionadas directamente con la administración de las tecnologías de la información y sus resultados. En Recursos y Capacidades, las principales variables son las capacidades, competencias, recursos, tanto externas como internas y las estrategias de innovación que utiliza la empresa. El Factor 6, Adaptación al Cambio describe la capacidad de adaptación y la habilidad de la organización en el manejo de contingencias y eventos disruptivos del equilibrio.

Es pertinente destacar que las relaciones entre esos factores con la filosofía organizacional son de correlación, lo que implica, por ejemplo que impulsar el empoderamiento y administrar un programa para arraigarlo sugiere una relación de tipo predictor en el despliegue de la filosofía. Siempre que el medio ambiente de la empresa tenga un efecto moderador positivo en el despliegue, de forma análoga al modelo propuesto por Zahra (1996) y los criterios para determinar si la filosofía se despliega con efectividad están listados en la columna designada “ítem” de la Tabla 3.

**Tabla 3.** Factores Críticos del Éxito para el Despliegue de la Filosofía Organizacional

<b>Factor</b>	<b>Variable Observable</b>	<b>Carga Factorial</b>	<b>Ítem</b>
1. Cultura Organizacional orientada a la Productividad.	IO3	.901	Nivel de compromiso
	IO4	.864	Valores de los trabajadores
	IO5	.863	Clima organizacional
	TO7	.834	productivo
	CAP1	.793	Habilidad para obtener
	IO8	.713	resultados
	IO2	.693	Dominio de la operación
	IO1	.685	Imparcialidad, integridad y ética
	IO7	.653	Regionalismos
	IO6	.598	Identidad cultural
2. Empoderamiento			Justicia organizacional
			Conducta de los gerentes
3. Capital Estructural	CAP4	.840	Clima de autonomía
	CAP2	.750	Empoderamiento
	CAP5	.672	Atributos organizacionales/toma de decisiones con autoridad
4. Tecnologías de la Información	TO2	.787	Retroalimentación
	TO3	.715	Estructura organizacional
5. Recursos y Capacidades	TO5	.824	Manejo efectivo de las
	TO4	.761	Tecnologías de Información
6. Adaptación al cambio			Capacidad de procesamiento de la información
	CAP7	.838	Elementos externos
	CAP6	.618	Elementos internos
7. Adaptación al cambio	CAP8	.565	Estrategias de innovación
	TO1	.759	Capacidad de adaptación
	IO9	-.526	Habilidad manejo de contingencias

Fuente: Elaboración Propia

La especificación inicial del modelo integrador de los FCE en la implantación efectiva de la Filosofía Organizacional se presenta en la Figura 1. Dichos factores son explicados por 22 ítems que previamente se enunciaron en la Tabla 3 y que son omitidos en dicha figura.



**Figura 1.** Modelo Inicial de los FCE

El modelo inicial fue analizado con un AFC y se determinaron algunos ítems con cargas bajas o residuales altos por lo que fueron eliminados, Entre ellos, los ítems relacionados con la variable Adaptación al Cambio, obteniendo un modelo final que consta de 5 factores y 12 ítems. Así, en el modelo final, la variable latente Cultura Organizacional orientada a la productividad se compone de 4 ítems, los cuales miden el nivel de compromiso, los valores de los trabajadores, el clima organizacional productivo y la habilidad para obtener resultados. El constructo Empoderamiento se mide con 2 ítems, relacionados con el empoderamiento y con el clima de autonomía. La variable Capital Estructural incluye 2 ítems la retroalimentación en general y la estructura de la organización. Mientras que la variable latente Tecnologías de la Información se forma con 2 variables observables, que son el manejo efectivo de las tecnologías de información y la capacidad de procesamiento de la información. Finalmente, el constructo Recursos y Capacidades integra 2 ítems, los elementos internos –relaciones, grupos y conflictos- y las estrategias de innovación. Adicionalmente se evaluó la validez convergente y la validez discriminante. Los resultados se presentan en las Tablas 4 y 5. Respecto a la fiabilidad de los indicadores (ítems), los resultados del AFC indican que todas las relaciones de los ítems con sus factores hipotéticos

son significativas, como también, que la magnitud de sus cargas estandarizadas son mayores al valor crítico de 0.50 (Bagozzi y Yi, 1988) y que el promedio de las cargas estandarizadas de cada factor fue superior a 0.70 (Hair et al., 2006).

**Tabla 4.** Validez Convergente del Modelo de Medición

Variable Latente	Ítem	Validez convergente					
		$\alpha$	IFC	AVE	$\lambda$ Estandarizada	Valor t	$\lambda\alpha$ promedio
Cultura Organizacional	Compromiso de los empleados	0.944	0.948	0.819	0.929***	9.296	0.904
	Valores				0.882***	8.498	
	Clima organizacional				0.957***	9.810	
	Habilidad para obtener resultados				0.848***	7.983	
Empoderamiento	Empoderamiento	0.804	0.804	0.673	0.835***	6.192	0.820
	Autonomía				0.805***	6.432	
Capital Estructural	Retroalimentación	0.741	0.746	0.595	0.787***	5.204	0.771
	Estructura de la organización				0.755***	5.041	
Tecnologías de la Información	Procesamiento	0.739	0.760	0.617	0.665***	4.106	0.778
	Tecnologías				0.890***	4.870	
Recursos y Capacidades	Elementos	0.688	0.690	0.527	0.718***	5.120	0.726
	Internos						
	Estrategias de innovación				0.734***	5.221	

\*p<0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a los índices de consistencia interna, todas las variables latentes muestran valores aceptables ya que exceden los valores sugeridos de 0.70 para el Alfa de Cronbach, y de 0.60 en el caso del índice de fiabilidad compuesta (Bagozzi y Yi, 1988). Para el valor del Promedio de Varianza Extraída (AVE), todos los constructos superan el punto crítico de 0.50, como recomiendan Batista et al (2002). Estos resultados se resumen en la Tabla 4. En el caso de la evaluación de la validez discriminante, incluyó las pruebas de la diferencia entre  $\chi^2$ , del intervalo de confianza, y de la varianza extraída. Los resultados se resumen en la Tabla 5, donde se presentan en la diagonal los valores de los AVE, sobre la diagonal los intervalos de confianza y, debajo de la diagonal los cuadrados de los coeficientes de correlación entre los factores.

**Tabla 5.** Validez Discriminante del AFC

Variable latente	Cultura Organizacional	Empoderamiento	Capital Estructural	Tecnologías de la Información	Recursos y Capacidades
Cultura Organizacional	0.819	[0.308-0.760]	[-0.126-0.478]	[-0.120-0.460]	[0.448-0.884]
Empoderamiento	0.285	0.673	[0.092-0.696]	[-0.0319-0.325]	[0.033-0.677]
Capital Estructural	0.031	0.155	0.595	[0.115-0.727]	[-0.213-0.507]
Tecnologías de la información	0.029	0.000	0.177	0.617	[-0.011-0.57]
Recursos y Capacidades	0.444	0.126	0.022	0.053	0.527

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a la prueba de la varianza extraída, al comparar los valores AVE de cada factor con los valores del cuadrado de la correlación entre cada par de los constructos que se muestran en la Tabla 5, se verifica que los valores AVE son mayores que los cuadrados de las correlaciones interconstructos en cualquier dirección. En lo relativo a la prueba del intervalo de confianza, la inspección de los intervalos de confianza -construidos a partir de  $\pm 2$  errores estándar de la correlación entre los factores- que se presentan sobre la diagonal de la Tabla 5, muestran que en ningún caso se incluye al 1.0.

En la prueba de la diferencia de la  $\chi^2$  del par de factores con mayor correlación cuadrática, Cultura Organizacional y Recursos y Capacidades, al hacer 1 al coeficiente de correlación, se evaluó un modelo de medición similar al planteado en el AFC original, los resultados que se muestran en la tabla 6 indican que el valor de 8.983 para la diferencia entre los modelos original y modificado es significativa a un nivel  $p=.001$ , lo que permite concluir que los constructos analizados son estadísticamente diferentes.

**Tabla 6.** Prueba de Diferencias de  $\chi^2$ 

Análisis Factorial Confirmatorio	Valor $\chi^2$	Grados de libertad	Diferencia $\chi^2$	Diferencia en grados de libertad
----------------------------------	----------------	--------------------	---------------------	----------------------------------



Original	60.544	44		
Modificado	69.527	45	8.9830	1

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados del AFC sugieren la validez discriminante, ya que la prueba de la diferencia de  $\chi^2$  indica que el modelo original es mejor que el modelo alternativo; ya que ninguno de los intervalos de confianza, para  $\pm 2\alpha$ , comprenden la unidad, y porque los valores AVE de las variables latentes superan a los cuadrados de los coeficientes de correlación entre factores. Asimismo, en cuanto a la evaluación global del modelo, como el valor  $\chi^2$  de 60.544 con 44 grados de libertad y un valor p igual a 0.04944 -marginamente menor a 0.05-, se acepta la hipótesis de que el modelo teórico ajusta razonablemente a los datos empíricos. Además, se calcularon índices de ajuste complementarios que se recomiendan para evaluar con mayor certeza el ajuste del modelo, ver Tabla 7.

**Tabla 7.** Índices de Ajuste del Modelo

Índice	Requerido	Valor del AFC
$\chi^2 / gl$	$\leq 3.0$	1.376
RMSEA	$\leq 0.08$	0.081
CFI	0 mal ajuste, 1 buen ajuste	0.957
IFI	0 mal ajuste, 1 buen ajuste	0.959

Fuente: Elaboración Propia

El modelo teórico final se muestra en la Figura 2. En su representación se incluyen los constructos que representan a los FCE para el despliegue efectivo de la FO. También, se presentan las variables observables relacionadas con cada factor y se reportan sus respectivas cargas estandarizadas. Como se puede observar, las mayores cargas factoriales indican que el clima organizacional y el compromiso de los empleados muestran una mayor contribución para el desarrollo de la cultura organizacional, como también que el empoderamiento es un factor fundamental para el despliegue de la filosofía organizacional. El resto de los factores que se muestran en la figura también influyen, aunque con menores contribuciones, no obstante, estos cinco factores son los que pueden explicar el despliegue de la filosofía organizacional en la muestra de empresas.

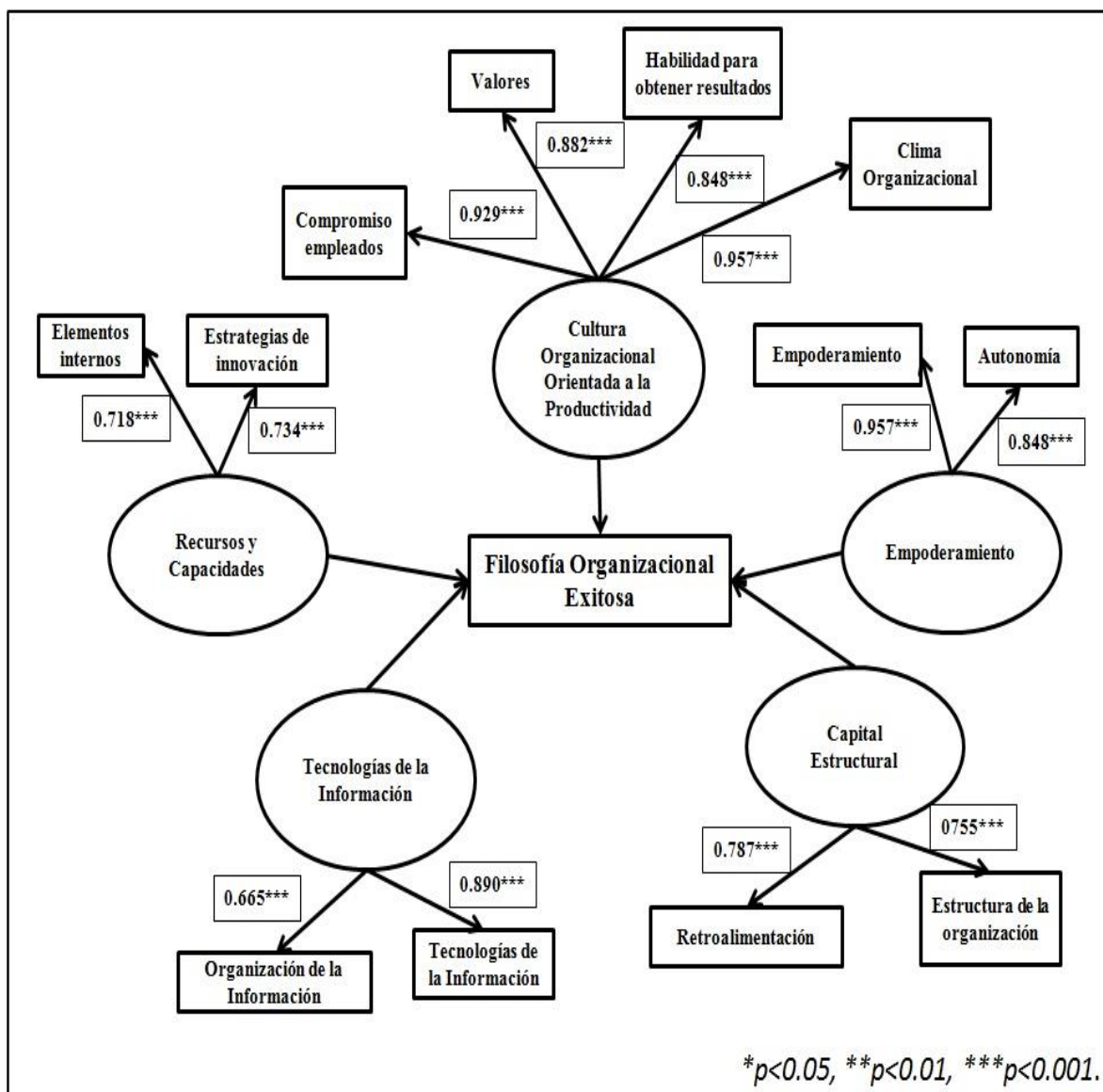


Figura 2. Modelo Final Propuesto de los FCE

### Conclusiones y Recomendaciones

Los Factores Clave del Éxito determinados se integraron en un modelo que explica el despliegue exitoso de programas de Filosofía Organizacional, por lo que se considera que se logró el objetivo principal. En los segmentos de empresa que fueron investigados se determinaron los factores que inciden en programas efectivos de FO, lo que es una contribución teórica importante, puesto que se han identificado los factores de mayor impacto para el despliegue de programas de FO. Para la academia, es recomendable la realización de investigación interdisciplinaria, para construir una teoría sustantiva, enlazando las del

Desarrollo Organizacional con la Administración Estratégica y la Sociología y transdisciplinaria rescatando las experiencias de las empresas y los modelos empíricos de la literatura.

En la práctica industrial también hay beneficios, puesto que el modelo indica los factores que conviene considerar para la administración de programas de Filosofía Organizacional, siendo ellos 1) Cultura Orientada a la Productividad; 2) Empoderamiento; 3) Capital Estructural; 4) Tecnologías de la Información, y 5) Recursos y Capacidades. Para que los programas de FO sean exitosos, es recomendable que la gerencia centre la atención en la administración de programas relacionados con esos cinco factores, o sea que se emprendan acciones para desarrollar la cultura, facultar la autonomía del personal y entrenarlo para la automotivación, se establezcan medios para administrar el conocimiento y sea posible desarrollar una estructura organizacional ágil y sensible, también se recomienda asignar los recursos para crear las capacidades que requiera el despliegue. De esta forma se puede predecir que la filosofía organizacional impulsará –positivamente– el desarrollo de la organización.

Es pertinente destacar que estos factores serán útiles en la medida que los líderes de las plantas den seguimiento a la aplicación del modelo y busquen los medios adecuados para aplicarlo, lo que constituirá evidencia empírica relativa a su generalidad y poder explicativo, lo que constituye otras oportunidades para la investigación.

En relación a la aplicación de la técnica estadística de modelado con ecuaciones estructurales es importante destacar su utilidad para especificar y validar modelos explicativos de tipo predictor y por ello se recomienda realizar mas aplicaciones de este proyecto –y del modelo– en otras industrias, para probar su generalidad y, con mayor evidencia empírica y modelos más amplios, para desarrollar una teoría que explique los factores a considerar en la administración de los programas de FO que lleven al cambio cultural que necesitan las organizaciones.

### **Referencias**

Anderson, J. C., y Gerbing D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.

Anderson, J.C., Rungtusanatham M., Schroeder R. (1994). A theory of quality management underlying the Deming Management Method. *Academy of Management Review*, V. 19, N. 3.

Bagozzi, R. P. y Yi Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.

Basaglia, S., Caporarello, L., Magni, M. Pennarola, F. (2010). It knowledge integration capability and team performance: The role of team climate, *International Journal of Information management*, 30, 542-551.

Batista, F., JM., Coenders, G., Alonso, J. (2004). Análisis factorial confirmatorio. Su utilidad en la validación de cuestionarios relacionados con la salud, *Medicina Clínica*, 122(15).

Boudrias, J. S., Brunet, L. (2010) Empowering Employees: The Moderating Role of Perceived Organizational Climate and Justice, *Canadian Journal of Behavioral Science*, 42, (4), 201-211.

Bourne, K.A., Wilson, F. Lester, S.W. and Kickul, J. (2009), “Embracing the whole individual: Advantages of a dual-centric perspective of work and life”, *Business Horizons*, 52(4), 387-398.

Byrne, B. M. (2006), *Structural Equation Modeling with EQS Basic concepts, applications, and programming*, 2d ed., New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Cakar, N. and Alper, E. (2010), Comparing Innovation Capability of Small and medium sized enterprises: Examining the effects of Organizational Culture and Empowerment, *Journal of Small Bussines Management*, 48(3), 325-359.

Castro, M. y López, P. (2008). Intellectual capital in high-tech firms, *Journal of Intellectual Capital*, 9(1), 25-36.

Collins, J.C. y Porras, J.I. (1994). *Built to Last: Succesful Habits of Visionary Companies*, Harper Business. N.Y.

Costello, A. B., Osborne, J.W. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From Your Analysis, *Practical assessment, research & evaluation*, 10(7), 1-9.

Chebaud, P. G. (2007). Organizational Culture and Identity, *Hospitalidad*, 11, 25-45.

Chen, Y.C. y Chen, C.C. (2009). A model of factors moderating the relationship between New Product Development and company Performance, *Journal of Social Behavior and Personality*, 37, 1043–1050.



Chu, K.F. (2003). An organizational culture and the empowerment of the change in SMEs in the Hong Kong manufacturing industry, *Journal of Materials Processing Technology*, 139(1-30), 505-509.

Dirani, K. M. (2011), Cultural differences and improving performance: How Values and Beliefs Influence organizational Performance, *Journal of European industrial Training*, 35(2), 184-186.

Doney, M., Cannon, J. P., Mullen, M.R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust, *Academy of Management Review*, 23(3), 601-620.

Dovonish, D. and Greenidge, D. (2010), The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviors, and Task Performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence”, *International Journal of Selection and Assessment*, 18(10), 75-86.

Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, I. S. y Shipp, A. J. (2006). The phenomenology of fit; linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit, *Journal of Applied Psychology*, 91, 802-827.

Fakunmojo, S., Kristen, W. Kim, H. H. Ann L. y Michin, H. (2010). Intention to leave a job: The Role of Individual Factors, Job tension, and supervisory support. *Administration in Social Work*, 34(7), 313.

Farah, A., (2011). Estimating the impact of Denison's (1996), -What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars-, *Journal of Business Research*, 64, 454-459.

Frincke, J., (2007). HR, employees vary on job satisfaction: perceptions differ on what's important to workers, *Business & Management Practices. HR Magazine*, 52(8), 32.

Fuentealba, G. R.E. (2006). Análisis e impacto de la implementación de una organización de alto desempeño. El caso de Cementos Bío Bío SACI. Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad de Concepción, Concepción Chile.

García, S. y Dolan, S. (1997), *La Dirección por Valores*, Editorial Mc. Graw-Hill Interamericana, España.

Gartner, W., Naughton M.J. (1988). The Deming theory of Management. *Academy of Management Review*, 13, 137-142.

George, D y Mallery, P. (1995), *SPSS/PC+ step by step*. Publishing Company. Belmont, Wadsworth.



- Gold, A. H., Malhotra, A. y Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: an organizational capabilities perspective, *J. Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- González Millán, J.J. (2008), *Pensamiento y Gestión* 25 Universidad del Norte, Seccional Sogamoso. Colombia.
- Granell, H. (1997). *Éxito Gerencial y Cultura*, Ediciones IESA, Caracas.
- Gregory, B. T., harris, S. G. Armenakis, A.A. Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes, *Journal of Business Research*, 62, 673-679.
- Hair, J.F.J., Black, W.C. Babin, B.J. Anderson R.E. y Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed). Pearson Education, Inc. New Jersey.
- Hall, E.T., y Hall, M.R. (1990). *Understanding cultural differences*, Intercultural Press. Yarmouth ME.
- Harris, L. C. y Ogbonna, E. (2011). Antecedents and consequences of management-espoused organizational cultural control, *Journal of Business Research*, 64, 437-445.
- Hitlin, S. y Piliavin, J.A. (2004). Values: Reviving a dormant concept, *Annual Review of Sociology*, 30, 359-393.
- Hu, L. y Bentler, P. M. (1998). Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification, *Psychological Methods*, 3(4), 424-453.
- Jackson, T.. (2006). *Hoshin Kanri for the Lean Enterprise: Developing Competitive Capabilities and Managing Profit*. Productivity Press. Mass. USA.
- Janhonen, M. y Johanson, J.E. (2011). Role of knowledge conversion and social networks in team performance, *International Journal of Information management*, 31, 217-225.
- Jaussi, K. S. (2007). Attitudinal commitment: A three-dimensional construct, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 51-61.
- Johannessen, J.A. y Olsen, B. (2011). Projects as communicating systems: Creating a culture of innovation and performance, *International Journal of Information Management*, 31, 30-37.
- Johnson, R. E. y Jackson, E. M. (2009). Appeal of organizational values is in the eye of the beholder: The moderating role of employee identity, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 915-933.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. De Hoogh, A.H.B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure, *The Leadership Quarterly*, 22, 51-69.

Kenny, G. (2014). Your Company's Purpose is Not Its Vision, Mission or Values. *Harvard Business Review*. Sep. 3.

Lengnick-Hall, B., (2011). Developing capacity for organizational resilience through strategic human resource management, *Human Resource Management Review*, 21(30), 243-255.

Levy, J.P. y Varela, M. (2003). *Análisis multivariable para las ciencias sociales*, Prentice Hall, Madrid.

Longenecker, C., O., (2011). How the best motivate workers, *Industrial Management Journal*, 53, 1.

Minsal Pérez, D. y Pérez Rodríguez, Y. (2007). Hacia una nueva Cultura Organizacional: La Cultura del Conocimiento, *ACIMED*, 16(3), en [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_3\\_07/aci08907.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_3_07/aci08907.htm) acceso: 6/01/2015.

Mokhber, M., Wan, I., Wan, K. B. y Vakilbashia, A. (2011). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Innovation Moderated by Organizational Culture, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(6), 504-508.

Moreno, B. M. (2008). Resistencia y Vulnerabilidad ante el trauma: el efecto moderador de las variables de personalidad, *Psicothema*, 20, 124-130.

Nacional Financiera, (1992). *Proceso de Mejoramiento Continuo, programa para formación de consultores, Red para Desarrollo Empresarial, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*.

Nájera, M. (2008). Dialogue with Mexican maquiladora workers: Why do they leave and why do they stay?, *International Journal of Commerce and Management*, 18(3), 89-302.

Nazari, J. A., Herremans, I. M. Isaac, R. G. Manassian A. y Kline, T.J.B. (2011). Organizational culture, climate and IC: an interaction analysis, *Journal of Intellectual Capital*, 12(2), 223-248.

Ng, A.W.Y., Siu, K.W.M. y Chan, C.C.H. (2012). The Effects of user factors and symbol referents on public symbol design using the stereotype production method, *Applied Ergonomics*, 43, 230-238.

Nicolas-López, C. y Cerdan Meroño, A. L. (2011), Strategic knowledge management, innovation and performance, *International Journal of Information Management*, 31, 502-509.

Ornstein, S. (2004). Organizational symbols: A study of their meanings and influences on perceived psychological climate, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(2), 207-229.

Otman Kadir, A., Mohd Norzaidi, D. Raja, K. y Raja, S. (2011). The moderating Effect of Neuroticism on the Relationship between Emotional Intelligence and Job Performance, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(6), 801-813.

Pacheco, R., (2005). Competencias claves para la comunicación organizacional, *Competencias claves para la comunicación organizacional*, 90, 70-75.

Petridou, E., Gkorezis P. y Hatzithomas, L. (2011). The impact f Leader's humor on employees' psychological empowerment: the moderating role of tenure, *Journal of Managerial Issues*, 23(1), 83-95.

Pratt, M. G. y Anat, R. (2003), Symbols as a language of organizational relationships, *Research in Organizational Behavior*, 23, 93-132.

Ramezan, M. (2011). Intellectual capital and organizational organic structure in knowledge society: How are these concepts related? *International Journal of Information Management*, 31, 88-95.

Riggle, R.J., Edmondson D. R. and Hansen, J.D. (2009). A meta analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research, *Journal of Business Research*, 62, 1027-1030.

Romelt, R. (1991). How much industry matter? *Strategic management Journal*, 12, 167-185.

Sanno, Sangy Oritsu D. Management Development Research Center, (1992). *Vision Management: Translating Strategy into Action*, Productivity Press. Corporate Management Series.

Scheepers, H. y Scheepers, R. (2008). A process-focused decision framework for analyzing the business value potential of IT investments, *Information Systems Frontiers*, 10(3), 321-330.

Stemberger, M.I., Manfreda A. and Kovačič, A. (2011). Achieving top Management support whit Business knowledge and role of IT/IS personnel, *International Journal of Information Management*, 31, 428-436.

Steiner, G. *Strategic Planning*. The Free Press, 1979.

Streiner, D. y Norman, G.R. (2008). *Health Measurement Scales. A Practical Guide to their Development and Use*. 2nd ed. Oxford University Press. USA.

Su, S., Baird K. y Blair, B. (2009). Employee Organizational Commitment: The influence of Cultural and Organizational factors in the Australian Manufacturing Industry, *The International Journal of Human Resources Management*, 20(12), 2494-2516.

Tayles, M., Pike R.H. y Sofian, S. (2007). Intellectual Capital, management accounting practices and corporate performance: perceptions of managers, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(4), 522-48.

Torres, M., Paz, K. y Salazar, (F.G. 2006), Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. *Boletín Electrónico 02*, Universidad Rafael Landivar en Guatemala.

Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management, *International Journal of Information Management*, 30, 125-134.

Viswesvaran, C., Schmidt F.L. y Ones, D.S. (2005). Is There a General Factor in Ratings of Performance? A meta-analytic framework for disentangling substantive and error influences, *Journal of Applied Psychology*, 90, 108-131.

Wang, H., Tsui, A. S. y Xin, K.R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employee's attitudes, *The leadership Quarterly*, 22, 92-105.

Weiers, R. (1986), *Investigación de Mercados*, Prentice Hall. Mexico.

Wong, C.S. y Law, K.S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study, *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274.

Wu, W.W., Lan L.W. y Lee, Y.T. (2011). Exploring decisive factors affecting an organization's SaaS adoption: a case study, *International Journal of Information Management*, 31(6), 556-63.

Zahra S.A. (1996). Technology Strategy and Financial Performance: Examining the Moderating Role of the Firm's Competitive Environment. *Journal of Business Venturing*, Elsevier Science Inc. P. 191.

Zehir, C. y Erdogan, E. (2011). The Association between Organizational Silence and Ethical Leadership through Employee performance, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389-1404.

Zelmer-Bruhn, M. y Gibson, C. (2006). Multinational organizational context: Implications for team learning and performance, *Academy of Management Journal*, 49(3), 501-518.



Zeng, W., Yang B. y McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of Knowledge management, *Journal of Business Research*, 63, 763-771.

Zimmerman, R.D., Mount M. K. y Goff III, M. (2008). Multisource Feedback and leaders Goal Performance: Moderating effects of rating purpose, rater perspective, and performance dimension, *International Journal of Selection and Assessment*, 16(2), 121-123.

