

Metodología para la aplicación de resultados investigativos en la práctica de las empresas locales

Methodology for the application of research results in the practice of local businesses

Dr. Raúl Larrea Jústiz (+)

Ph. D. en Ciencias Económicas; Licenciado en Economía.
rljustiz@yahoo.es rljustiz@gmail.com



Resumen

Basado en experiencias prácticas y de investigación en las empresas con enfoque a clientes, se presenta una metodología para la difusión e introducción de los resultados investigativos universitarios en la práctica empresarial, transfiriendo los conocimientos que en particular se han logrado con la elaboración de tesis de maestría. Se ha identificado que las empresas locales no siempre están al tanto de métodos y técnicas experimentadas con éxito en otros países, publicadas en revistas, libros y reportes, así como estudiadas y ejercitadas durante los estudios de postgrado de la universidad. Es un modo concreto de vincular a la universidad con un sector de la sociedad tan importante como es el empresarial. En el artículo se presenta un sistema de trabajo que representa un flujo continuo de construcción de conocimiento, que permite mejorar la comprensión de la realidad empresarial, y proponer alternativas de solución con uso de los métodos y técnicas referidos.

Palabras Claves

Introducción de los Resultados Investigativos Universitarios, Práctica Empresarial, Métodos y Técnicas, Enfoque a Clientes, Construcción de Conocimiento.

Abstract

Based on experience and research with a focus on business customers, presents a methodology for the spread and introduction of university research results in business practice, transferring knowledge in particular have been achieved with the development of master's thesis. It has identified that local businesses are always aware of methods and techniques successfully experienced in other countries, published in journals, books and reports, as well as studied and exercised during postgraduate studies at the university. It is a concrete way of linking the university with a sector of society is as important as business. The article presents a working system that represents a continuous flow of knowledge construction, which improves understanding of business realities, and proposes alternative solutions to using the methods and techniques mentioned.

Key Words

University Research Results, Business Practices, Methods and Techniques, Customer Focus, Building Knowledge.

(+) *En memoria del Dr. Raúl Adolfo Larrea Jústiz 1939 - 2011*

Revista Ciencia y Tecnología
Nº 2, Octubre 2011- Marzo 2012, pp. 47 - 59
ISSN 1390-6321

Introducción

El presente artículo tiene su origen en la posibilidad de difundir experiencias investigativas, que habiendo sido concebidas para su aplicación en empresas de la ciudad de Guayaquil, también resultan interesantes para otras organizaciones que independientemente de su ubicación geográfica se enfocan a la satisfacción de sus clientes.

Se viene trabajando para este propósito desde el año 2009 con investigadores de la UTEG (Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil), en el marco del proyecto de investigación denominado “Innovación, con orientación al cliente, en los procesos y modelos gerenciales.

Se destaca la motivación de los involucrados en el proyecto, dada su importancia científica, tecnológica, educativa, cultural, y social.

El proyecto integra un conjunto de aportes de investigadores que trabajan para alcanzar resultados prácticos y metodológicos con la debida argumentación teórica, los mismos que culminan en informes de Tesis con gran valor para ser aprovechados por las empresas tomadas como referentes. Cada uno de los trabajos referidos, se integran a modo de sub-proyectos.

De esta manera, los trabajos así culminados tienen su aporte educativo desde el momento en que confirman la validez de los conocimientos aplicados y que han sido obtenidos por los autores durante sus estudios. Asimismo, confirman las teorías científicas en que se soportan, aplicadas en las condiciones concretas de las empresas ecuatorianas. Su introducción en la práctica significa una contribución relevante a la cultura corporativa local. El significado social se logra desde el momento que todos los trabajos cumplen la condición de orientarse hacia los clientes, como parte representativa de la sociedad a quien hay que aportarle calidad, agregándoles valor y propiciándoles bienestar.

La investigación, además de abrir un espacio para las Tesis, ofrece posibilidades de utilizar instrumentos como el Coaching, las consultorías y publicaciones, que facilitarían la transferencia de conocimientos en una sistemática relación universidad–empresa, aprovechando las posibilidades de utilizar los resultados investigativos en las innovaciones son introducidas con participación de los equipos de trabajo de la empresa bajo la guía de especialistas de la Universidad.

Introduction

This article has its origin in the possibility of disseminating investigative experience having been conceived for its application in companies of Guayaquil city, they are also interesting for other organizations that, regardless of their geographic location, focus on their client’s satisfaction.

We have been working for this purpose since 2009 with researchers from UTEG (Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – Technological Business University of Guayaquil), within the framework of the research project called “innovation with orientation to the client, processes and management models.”

It stands out the motivation of those involved in the project, given its scientific, technological, educational, cultural, and social importance.

The project integrates a set of inputs from researchers who are working to achieve methodological and practical results with proper theoretical argumentation, the ones that ends with thesis reports with great value to be exploited by the companies taken as references. Each of the jobs referred are integrated as a subprojects mode.

In this way, jobs culminated like this, will have their educational input from the moment that they confirmed the validity of the applied knowledge and have been obtained by the authors during their studies. Also, confirm scientific theories that are supported, applied in the specific conditions of Ecuadorian companies. Its introduction in practice means a relevant contribution to the local corporate culture. Social meaning is achieved from the moment that all works meets the condition of customers-oriented, as a representative portion of the society who must provide quality, added value and promoting well-being.

Research, as well as opening a space for the thesis, offers possibilities of using instruments such as Coaching, consultancy and publications, which would facilitate the transfer of knowledge in a systematic relationship University-company, taking advantage of the possibilities of using research results on innovations that are introduced with participation of the working teams of the company under the guidance of specialists of the University.

La consolidación competitiva de las empresas depende sustancialmente de su adecuada orientación al cliente, plasmada en relaciones que más allá de la pura transacción de compra-venta cultive relaciones perdurables de ganar-ganar, con servicio eficaz, y niveles de rentabilidad sostenibles.

Para lograrlo, las empresas locales tienen la posibilidad de aplicar, innovadoramente, técnicas, métodos y modelos no utilizados por ellos hasta el momento, y que constituyen alternativas viables de solución a sus retos competitivos, generando cambios en los procesos internos.

La exposición que a continuación se presenta tiene un carácter esencialmente metodológico, recogiendo la visión y experiencia del autor, resumida aquí como una alternativa para la aplicación de resultados investigativos en la práctica de las empresas locales.

Metodología

Ante todo vale aclarar que todo el proceso de investigación conduce en primer lugar a la obtención de resultados formalizados como instrumentos metodológicos gerenciales para introducir innovaciones en procesos y modelos gerenciales, que influyan en la elevación de la competitividad de las empresas locales.

En segundo lugar, se busca beneficiar a las empresas locales, clientes de las empresas locales, estudiantes de postgrado y pregrado participantes en la investigación.

Al completar el proceso se espera aportar como contribución universitaria a su entorno, con la transformación de la práctica gerencial de las empresas que se acojan a los beneficios del proyecto, generando cambios en los procesos y modelos gerenciales por medio de innovaciones desde los procesos internos, orientados a la satisfacción de los clientes y por esta vía lograr su fidelidad, reiteración de compras, mejora de la rentabilidad y mejor posicionamiento competitivo de la empresa.

Sin lugar a duda, una empresa que cumpla con estos criterios, debe ser rentable y así podrá contar con los recursos necesarios para su desarrollo y satisfacer la perspectiva de los accionistas en cuanto a recuperación del capital invertido y distribución de dividendos.

The competitive consolidation of companies depends substantially on their proper customer orientation, embodied in relations that beyond the pure transaction of buying and selling, cultivates long-lasting relationships win-win, with efficient service and sustainable profitability levels.

To achieve this, local enterprises have the possibility to apply, innovatively, techniques, methods and models not used by them so far, and which constitutes a viable alternative solution to their competitive challenges, generating changes in internal processes.

The exposition presented below is essentially methodological, picking up the vision and experience of the author, summarized here as an alternative to the implementation of research results in the practice of local businesses.

Methodology

First, we have to clarify that the entire research process leads firstly to results formalized as managerial methodological tools to introduce innovations in processes and management models, affecting the competitiveness rising of local enterprises.

Secondly, we seek to benefit local companies, local business customers, from postgraduate and pre-graduated students involved in the research.

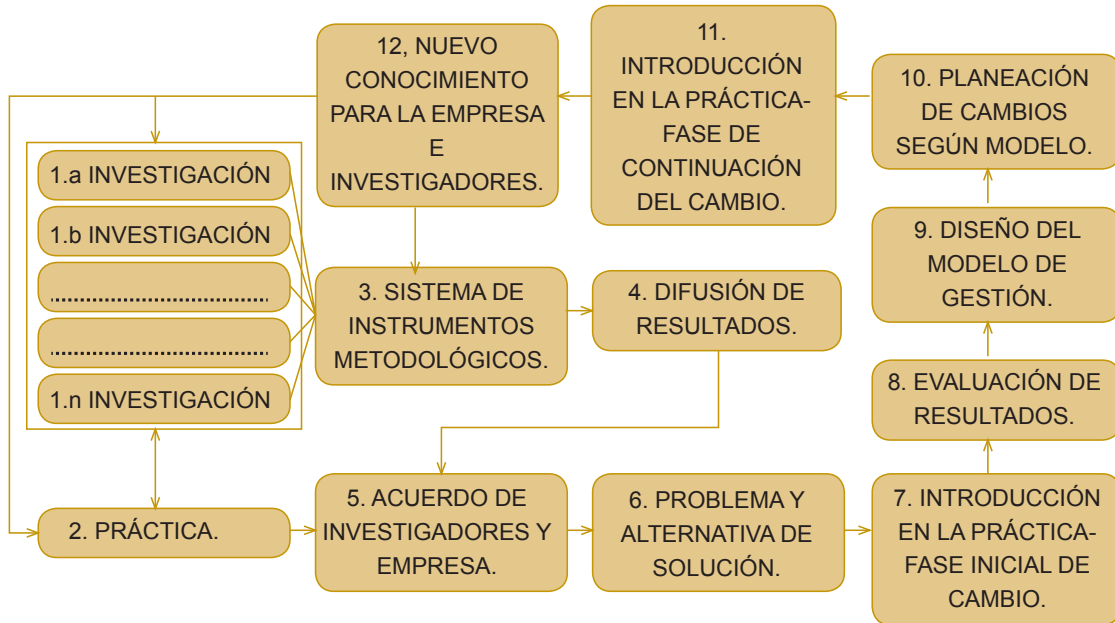
When completing the process, we expect as an University contribution to their environment, with the transformation of the management practice of enterprises through the benefits of the project, generating changes in processes and management models through innovations from their internal processes, oriented to customer satisfaction and in this way achieve their loyalty, repeatedly purchases, improving profitability and better competitive positioning of the company.

Without a doubt, a company that meets these criteria should be profitable and it may count with the necessary resources for their development and meet the perspective of shareholders, with regard to recovery of invested capital and dividend distribution.

La breve descripción de cada uno de los pasos expuestos en el modelo, es como sigue:

A brief description of each step of the model, is as follows:

FLUJO DE INVESTIGACIÓN - ACCIÓN



Asimismo, se crean para aportar un elemento más a la consolidación del rol de la universidad en relación al aporte intelectual a la sociedad, y más concretamente en sectores empresariales que a la vez mejoran su contribución a la sociedad por medio de productos y servicios generados con eficiencia y eficacia.

Also, jobs are being created to provide a plus item to the consolidation of the role of the University in relation to the intellectual contribution to society and more specifically in business sectors that at the same time are enhancing their contribution to society through products and services generated with efficiency and effectiveness.

La concepción antes explicada requiere un modelo que refleje a grandes rasgos como lograr el propósito establecido. Ese modelo es el que a continuación se presenta como alternativa para desplegar una secuencia de pasos que como flujo permita la oportuna participación de los involucrados y la creación de condiciones para obtener el máximo aporte de los mismos.

These previously explained concepts require a model that reflects broadly speaking, how to achieve the established purpose. The model below is presented as an alternative to display a sequence of steps than, like a flux, allows the timely involvement of stakeholders and the creation of conditions for obtaining the maximum contribution of these.

Investigación: Está constituido por los resultados de los diferentes sub-proyectos que se realizan en un contexto universitario con vocación empresarial, donde se logra reunir, por los investigadores, el conocimiento del entorno empresarial y situaciones concretas de las organizaciones en función de las cuales despliegan el trabajo; la información que sobre los sistemas, métodos y técnicas gerenciales han integrado durante sus estudios de maestría como importantes elementos de formación profesional actualizada; la propia experiencia práctica de los participantes en cada uno de los sub-proyectos.

Investigation: It is constituted by the results of the different subprojects that take place in a University context with entrepreneurial vocation, where they will meet by the researchers, the knowledge of the business environment and specific situations of organizations depending on which display the work; the information that, from the systems, methods and management techniques have integrated during their master studies as important elements of up-to-date vocational training; their own practical experience of the participants in each of the subprojects.

Es importante destacar, que durante el proceso de investigación la metodología empleada contribuye a establecer con claridad las incógnitas de investigación, a partir de un previo análisis de los síntomas, causas, pronóstico y control al pronóstico.

Esto permite precisar de mejor manera los objetivos e hipótesis, definición de variables, indicadores, fuentes de datos, técnicas a emplear e instrumentos que recogen los datos precisos, rigurosamente comprobables.

El adecuado tratamiento de todos los datos obtenidos, permite generar información valiosa sobre el objeto de estudio y construir el conocimiento que en definitiva a modo de diagnóstico y propuesta constituye el resultado inmediato de cada sub-proyecto.

Práctica: Este eslabón del proceso tiene un carácter dinámico y variado, pues en primera instancia representa la contribución de experiencias prácticas de los investigadores, pero en la medida que se cumplan los otros pasos del proceso y su propia culminación, se enriquece con aportes de las nuevas experiencias recogidas.

Dado que la universidad crea condiciones apropiadas para servir como fuente de conocimiento en permanente cambio, los resultados parciales que aporta cada sub-proyecto forman parte de la base de conocimientos de la institución, de la que se sirven los demás investigadores.

Asimismo, cabe recordar que el proyecto de investigación abarca la aplicación de resultados investigativos en la práctica de varias empresas locales, generadoras de disímiles experiencias que reflejan sus características propias, aunque las unen algunas de carácter común a todas, dado la ubicación geográfica, nivel de desarrollo gerencial, circunstancias históricas del macro entorno, y otras. De ahí que cada una de las empresas que se acojan al proyecto genera un aporte enriquecedor con crecientes posibilidades de ser multiplicado.

Sistema de instrumentos metodológicos: Precisamente, el mayor aporte de los investigadores a las empresas, radica en el uso de aquellos instrumentos metodológicos aplicados en condiciones concretas de diversas organizaciones e integradas en una base de conocimientos con aportes de elaboración propia, y los referidos en la literatura profesional y científica que van de acuerdo a la línea de investigación.

It is important to note that during the process of research the methodology applied contributes to establish clearly the unknowns of research, based on an analysis of prior symptoms, causes, prognosis and control.

This allows a better way to precise objectives and hypotheses, variables definition, indicators, data sources, techniques to be used and instruments that obtains precise, rigorously verifiable data.

The adequate treatment of all obtained data, allows generating valuable information about the object of study and building knowledge that as a diagnosis and proposal constitutes the immediate result of each sub-project.

Practice: This link in the process has a variable and dynamic character, because in first instance represents the contribution of practical experiences of researchers, but as we accomplish the other steps of the process and its own completion, it is enriched with new experiences collected.

Given that the University creates appropriate conditions to serve as a source of knowledge in continuous change, the partial results that provide each subproject are part of the knowledge-base of the institution, which also serves other researchers.

Also, it should be recalled that research project includes the implementation of research results in the practice of several local companies, generators of dissimilar experiences that reflect their specific characteristics, although they are united by a few common characteristics for all, given their geographical location, level of management development, historical circumstances of the macro environment, and others. That is why each of the companies through the project, generates an enriching contribution with increasing possibilities of being multiplied.

System of methodological tools: Precisely, the greater contribution of researchers for companies lies in the use of those methodological tools applied in specific conditions of various organizations and integrated in a knowledge-base with contributions from the authors, and those referred to in the professional and scientific literature that goes according to the research line.

Esta base de conocimientos se enriquecerá continuamente y sistemáticamente, según se gestione la incorporación a la misma de la información resultante de los proyectos que culminen y de cualquier otro mecanismo de actualización y desarrollo de la mencionada base.

Difusión de resultados: El principio de vincular a la universidad con el resto de la sociedad de un modo creativo y provechoso, tiene en la difusión de resultados uno de sus instrumentos que contribuye a la eficacia de ese proceso, en tanto la sensibilización que se logre constituye la semilla para desencadenar el trabajo de transferencia del know how y mantener motivados a los involucrados con una visión cada vez más clara en la medida que se concatenen los pasos a partir de la expectativa creada.

La difusión de los resultados investigativos, debe ser parte de la cultura organizacional universitaria y convertirse en un fuerte atractivo para las empresas y otras organizaciones, quienes a tenor de la calidad de las presentaciones estarán motivadas a prestar atención como mínimo e ir más allá en tanto perciban la posibilidad de recibir beneficios por la aplicación de la oferta presentada.

A su vez, es un estímulo para los investigadores conocer las posibilidades de multiplicación de sus productos investigativos, lo que se convierte en un acicate para enfocarse en aquellos temas que la sociedad requiere.

Acuerdo de investigadores y empresa: En la medida que los pasos previos sean eficaces, se despeja el camino para llegar a acuerdos de mutuo beneficio entre la universidad y las empresas.

Independientemente de que estarán presentes situaciones peculiares en cada acuerdo, derivadas de las características específicas del requerimiento de la empresa y los atributos de los resultados investigativos que se ofrecen, habrá espacios en común como reflejo de la propia concepción que orienta esta modalidad de trabajo colaborativo e integrador.

Sin dudas, que la multiplicidad de problemas a abordar y la dinámica en la producción intelectual universitaria aplicada con eficiencia y eficacia, posibilitará la construcción de relaciones estables y satisfactorias con un número creciente de empresas.

This knowledge-base will be enriched continuously and systematically, depending on how it is managed the addition of the resulting information of the projects that reaches its end, and of any other updating mechanism and development of the base.

Dissemination of results: The Principle of linking the University with the rest of the society in an useful and creative manner, has in the diffusion of results one of the instruments contributing to the effectiveness of that process, on the other side, the sensitiveness that we could produce will constitute the seed to trigger the work of the know-how transference and keep motivated the individuals involved with a cleared vision in a way that they can link the steps involved from the created expectation.

The dissemination of researched results, must be part of the University organizational culture and becomes in a strong attraction to enterprises and other organizations, the ones that having the quality of the presentations, will be motivated to pay more attention and go further as long as they perceive the possibility to receive benefits for the application of the presented offer.

At the same time, it is stimuli for the investigators to know the possibilities for multiply their research products, which becomes in an incentive to focus in the topics that the society requires.

Researchers and Enterprise Agreement: According to the effectiveness of previous steps, it is clearing the way for reaching mutual agreement benefits between universities and enterprises.

Regardless that will occur unique situations in each agreement, arising from the specific characteristics of the company's requirements and the attributes of the research results offered, there will be space in common as a reflection of the own concept that guides this collaborative and inclusive working mode.

No doubt, that the multiple problems to deal with and the dynamics of University intellectual production applied efficiently and effectively, will enable the construction of stable and satisfactory relationships with a growing number of companies.

La intervención de los investigadores en la empresa y las condiciones aseguradas por esta organización para la realización del proyecto, son elementos determinantes de especial importancia en este paso.

Problema y alternativa de solución: El acercamiento de la empresa a la universidad y la firma de acuerdos, tiene como base el conocimiento de sus propios problemas y la expectativa que surge para la posible solución al momento de la difusión de resultados.

Puede decirse que de esa manera se ha producido un primer acercamiento al problema y su potencial solución, pero inmediatamente después resulta indispensable que la intervención de los investigadores comience precisamente por un diagnóstico destinado al análisis del comportamiento de los diferentes factores, la relación causa-efecto, grado de impacto, prioridades, pronóstico y definición de alternativas.

Cubierto este importante paso, se procede a la formulación del plan en el que se definen objetivos, estrategias, plan de acción y otros instrumentos que detallan una hoja de ruta y orientan como actuar racionalmente para generar la transformación del problema hasta llegar a un nivel de solución del mismo, que cumpla equilibradamente con lo definido en el propósito establecido.

Una condición fundamental en este y demás pasos subsiguientes es la participación de directivos y colaboradores de la empresa, en los aspectos que la alta gerencia decida. La conformación de equipos de trabajo predominantemente multifuncionales es recomendada para garantizar la mejor y más calificada participación de los que en la práctica del día a día están involucrados al tipo de problema que se aborda.

La función de los investigadores es principalmente de carácter asesor, ofreciéndose la oportunidad de aplicar el Coaching en el puesto de trabajo y eventualmente llevar a cabo acciones de capacitación y control del desempeño con la participación de todos los involucrados en el proyecto.

Introducción en la práctica - Fase inicial de cambio: Esta forma de trabajar con equipos de la propia empresa es vital en muchos sentidos, pues desde la fase de diagnóstico y planeación aportan su experticia y se apropian del proyecto, asumiendo las responsabilidades para la mejor ejecución y resultados finales.

The involvement of researchers in the company and conditions insured by this Organization for the implementation of the project are determining elements of particular importance in this step.

Problems and solution alternatives: The approach of the company to the University and the signing of agreements are based on the knowledge of their own problems and the expectation that arises for the possible solution at the moment of dissemination of results.

In this way, a first approach to the problem and its potential solution has been made, but immediately it is essential the researcher's intervention starts precisely by a diagnosis designated for the analysis of behavior of the different factors, the cause-effect relation, and degree of impact, priorities, forecast and definition of alternatives.

Covered this important step, we proceed to Planning, where we defined objectives, strategies, action plan and other instruments that are detailed in a instruction chart which guides on how to act rationally to lead the transformation of the problem to a solution at the same level, that accomplish equally with the defined in the established purpose.

A fundamental condition in this and other subsequent steps is the participation of managers and employees of the company, on the aspects that top management decides. The formation of teams predominantly multitask is recommended to ensure the best and most qualified participation of who in the practice of everyday life are involved to the type of problem that is addressed.

The role of researchers is mainly advisory, offering the opportunity to apply Coaching in the workplace and eventually carry out training and performance control actions with the participation of all those involved in the project.

Introduction in practice - Initial phase of change: this way of working with in-house teams is vital in many ways, because, from the diagnosis and planning phase, they provide their expertise and appropriate the project, assuming responsibilities for better execution and final results.

El cambio comienza a gestarse desde que el involucrado posiciona en su mente la necesidad de llevarlo adelante y aporta alternativas de solución. Esto condiciona su involucramiento y empeño por salir adelante exitosamente durante el proceso de introducción en la práctica, que de hecho se formaliza como la fase inicial de cambio en tanto comienza a llevarse a la práctica.

Comienza a gestarse una transformación en la cultura de la empresa, no exenta de dificultades, muchas de ellas a consecuencia de la resistencia al cambio y otras de condiciones que deben ser oportunamente creadas. En este momento se evidencia la especial necesidad de una comunicación fluida, precisa y en especial oportuna.

El reto es lograr que todo el despliegue de gestión se convierta en resultados, los mismos que irán quedando como evidencias de que el cambio es posible además de necesario.

El concepto de gestión implica la acción de facilitar, informar, animar, influir, motivar, entusiasmar y orientar. Contribuye a la mejor ejecución del trabajo y a su seguimiento. Sin dudas, que con el adecuado liderazgo e involucramiento, esta fase del trabajo que busca la introducción en la práctica de los resultados de investigación posibilitará un fuerte compromiso de sus actores con la empresa.

Si en el plan de acción estuvieron bien definidas las asignaciones de actividades y las condiciones necesarias para llevarlas a cabo, los líderes podrán apoyarse en ello para crear el clima laboral apropiado y facilitar la asunción de responsabilidades por la calidad de los resultados a alcanzar.

De ahí se deriva el desempeño de conductas organizacionales favorables por parte de los miembros de los equipos de trabajo, conscientes de su contribución como individuos y como equipos para alcanzar los objetivos de la empresa.

Es recomendable considerar algún mecanismo de estímulos adecuado a este tipo de proyectos. Los líderes deberán ser justos en el reconocimiento por los aportes, estimulando a cada cual oportunamente en proporción a su contribución. El sistema de estímulos ofrece variedad de posibilidades acorde a la filosofía y recursos de la empresa. No hay una regla fija al respecto.

Es evidente que progresivamente se irá creando un estilo de gestión apropiado para el cambio

Change begins to occur when the involved one, positions in its mind the need to go forward and provides solution alternatives. This determines their involvement and commitment to move forward successfully during the process of introducing in practice, which in fact it is formalized as the initial phase of change as it begins to start into practice.

It begins to gestate a company's culture transformation, not exempt from difficulties, many of them as a result of the resistance to change and other conditions which must be promptly created. At this moment we can observe the special need for smooth, precise and especially timely communication.

The challenge is to make the deployment of management results, the ones that will be left as evidence that change is possible and also necessary.

The concept of management implies the action of facilitating, inform, encourage, influence, motivate, enthuse and guide. It contributes to a better working performance and follow-up process. No doubt that with the right leadership and involvement, this phase of work seeking the introduction of the results of research in practice will enable a strong commitment with the participants of the company.

If in the action plan were well defined the assignments of activities and the necessary conditions to carry them out, leaders can support this to create the appropriate working environment and facilitate the assumption of responsibilities for the quality of the reached results.

From there comes the performance of positive organizational behavior by members of working teams, aware of his contribution as individuals and teams to achieve the objectives of the company.

It is advisable to consider some appropriate incentives for these types of projects. Leaders must be fair in the recognition of the contributions, encouraging everyone timely in proportion to their contribution. This system offers a variety of possibilities according to the philosophy and the company's resources. There is not a specific rule for this topic.

It is clear that gradually it is going to be created a management style suitable for the change

que se está creando. Sobre la base de las políticas que al respecto establezca la gerencia de la empresa y considerando las sugerencias de los investigadores que intervienen en el proyecto, cada equipo deberá preguntarse y encontrar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Cómo medirá sus resultados?
¿Cuáles son sus indicadores clave?
¿Cuál será la tipología de señales que alertan sobre la desviación con relación a lo deseado?
¿Cuál es el punto de partida?
¿Cuánto es el resultado hoy?

¿Cuánto habrá de alcanzar?
¿Cuánto es el resultado a alcanzar al final del cronograma?

¿Cómo monitorear operativamente, a la vez que se ejecutan acciones?
¿Cuál será su sistema de gestión?
¿A quiénes facilitar, informar, animar, influir, motivar, entusiasmar y orientar para que mejoren el desempeño de sus conductas organizacionales?
¿A quienes dentro de su equipo?
¿A quiénes de otros equipos?
¿A quiénes de la estructura de la empresa, ajenos a los equipos del proyecto?

¿Cómo establecer prioridades?

Como parte vital del sistema de gestión, se distinguen los indicadores o métricas para el control del desempeño durante el cumplimiento de los planes de acción y de los resultados finales que se obtengan. Siendo así, cada equipo deberá diseñar indicadores para el control de su gestión y elaborar una Ficha que se integrará a la Biblioteca de Indicadores del proyecto, la misma que progresivamente se ha de revisar, ampliar o corregir según los progresos y exigencias del cambio y su gestión.

Entre los datos relevantes de cada ficha se debe prestar especial atención a la definición o conceptualización del indicador que permita compartir significado entre los partícipes y una clara indicación sobre cómo interpretar el comportamiento del indicador, de modo que se pueda saber cuando está en el mínimo admisible, cuando se encuentra dentro de un rango satisfactorio y cuando el resultado se manifiesta en un nivel de excelencia.

Lo explicado antes sobre los equipos de trabajo dependerá en gran medida de su organización.

that is being created. On the basis of the policies in regard to this topic that are established by the company's management and considering the suggestions made by the researchers involved in the project, each team must ask and answer the following questions:

How will results be measured?
What are its key indicators?
What type of signals that alert on deviation in relation to what's desired?
What is the point of departure?
How much is the outcome today?

How much will they have to reach?
How much is the result to reach the end of the timeline?

How to monitor operatively and running actions at the same time?
What is your management system?
To whom facilitate, inform, encourage, influence, motivate, enthuse and provide guidance to improve the performance of their organizational behaviors?
To whom within your team?
Which team? To whom in the structure of the company, unrelated to the project teams?

How to establish priorities?

As a vital part of the management system, we have indicators or metrics for the performance control during the implementation of the action plans and the final results that are obtained. Being the case, each team should design indicators for its management control and develop a tab that will be integrated to the library of project indicators, the one that should be progressively reviewed, expand or correct according to the progress and requirements of the change and its management.

Between highlighted data of each tab, we should pay special attention to the indicator's definition that allows sharing meanings between participants and clear indications about how to perform the indicator's behavior, in a way we could know when we reach the minimum admisible, when it is in a satisfactory rank and the result manifests an excellence level.

What we explained before about teamwork will depend in their own organization.

Esto es válido para cualquier equipo de trabajo que se conforme para una existencia transitoria, pero en especial es importante para aquellos que permanecerán como parte del sistema organizacional con el que operará la empresa.

Para ese fin se requerirá una clara precisión de la misión del equipo, las actividades a realizar, con quienes desplegará sus interfaces, cómo controlará su desempeño, etc.

Evaluación de resultados: Durante el periodo de la implantación en la práctica de la experiencia metodológica de los investigadores (Fase inicial de cambio) se controlará y evaluará el trabajo de modo que se puedan identificar oportunamente las desviaciones y aplicar las correcciones del caso.

Asimismo, al final del proceso resulta indispensable llegar a conclusiones debidamente argumentadas, así como las recomendaciones que permitan determinar cómo trabajar a futuro en las condiciones concretas de la organización que fue objeto de cambio.

Diseño del modelo de gestión: El modelo de gestión que se elabore para las condiciones concretas de la empresa donde se introducen los resultados de investigación innovadores en cuanto a modelos y procesos gerenciales, tiene por supuesto varios elementos comunes a otros modelos similares pero cumplirá también con los requerimientos propios de la organización donde se aplica. Estos requerimientos se derivan de las características definidas en el diagnóstico y por tanto, están relacionadas con el momento histórico, el contexto donde se desenvuelve, la filosofía organizacional que aplica, su misión, visión, y factores críticos de éxito.

Los principios de funcionamiento del modelo necesariamente estarán asociados al enfoque hacia el cliente para quienes buscarán satisfacción renovada a través de relaciones perdurables que solo se lograrán en tanto los procesos internos estén a la altura de la dinámica de los requerimientos del mercado.

Asimismo, resulta indispensable la definición sobre cómo la empresa aplicará el trabajo en equipos con prioridad para los que tengan carácter multifuncional y atiendan procesos de ese tipo.

Tomando en consideración que la implantación y desarrollo ulterior del modelo requieren de una cultura organizacional que propicie la participación

It's valid for any teamwork to assemble for a particular topic, but, it is especially important for the ones that are going to stay assemble as a part of the organizational system that the enterprise will operate.

At the end, we will require a clear idea of the team Mission, the activities to perform, with whom we will deploy our interfaces, and how will the performance be controlled, etc.

Evaluation of results: During the period of implementation in practical of the researcher's methodological experience (Initial changing Phase) the job will be controlled and evaluated in a way we can promptly identify deviations and correct.

Also, at the end of the process results imperative to reach properly analyzed conclusions, as also the recommendations that allow us to determine how we will work in right conditions in the organization that was subject of change

Design of the Management model: The Management model to be drawn up for the specific conditions of the company where the results of innovative researches are introduced according to models and management processes; it also has common elements to other similar models but it must also comply with the requirements of the organization to be applied. These requirements are derived from the characteristics defined in the diagnosis and therefore, are relate to the historic moment, the context where unfolds, organizational philosophy that applies, its mission, vision, and critical success factors.

The operative principles of the model are going to be necessarily associated to focusing towards the client, to who will seek renewed satisfaction through long-last relations that will only be achieved as soon as the internal processes meet dynamics of the market requirements.

Also, it is essential the definition of how an enterprise applies teamwork with priority for those who are multifunctional and attends such processes.

Taking into consideration that the introduction and development of the further model requires an organizational culture that is conducive to the

activa e incluso entusiasta y creadora de los involucrados, el propio modelo deberá contener a los elementos transformadores de la cultura vigente en la empresa al momento inicial. Son de trascendental importancia el Empoderamiento y la comunicación organizacional como factores que al ponerse en acción involucren, estimulen, y comprometan a los partícipes.

El modelo debe ser concebido de tal modo que pueda influir en toda la organización, directa o indirectamente.

Planeación de cambios según modelo: En el marco del modelo concebido ad hoc para la empresa, se elabora el plan de acción que definirá las transformaciones necesarias.

Llevarlo a la práctica, demandará que contenga todos los elementos propiciatorios para delegar autoridad y en consecuencia definir la responsabilidad en el cumplimiento de las actividades generadoras de cambios durante los tiempos previstos. Ineludiblemente, contará con su sistema de indicadores para la adecuada medición y control que permitirá regular en todo momento el proceso de implantación.

Al momento de elaborar el diagnóstico, previo a la toma de decisiones que se plasmen en el plan de acción, la experiencia de la primera fase será de gran utilidad para la identificación de los problemas, el análisis de brecha, análisis de la capacidad de respuesta y definición clara de las recomendaciones a tener en cuenta a la hora de establecer los objetivos, estrategias y políticas a los que se acogerán.

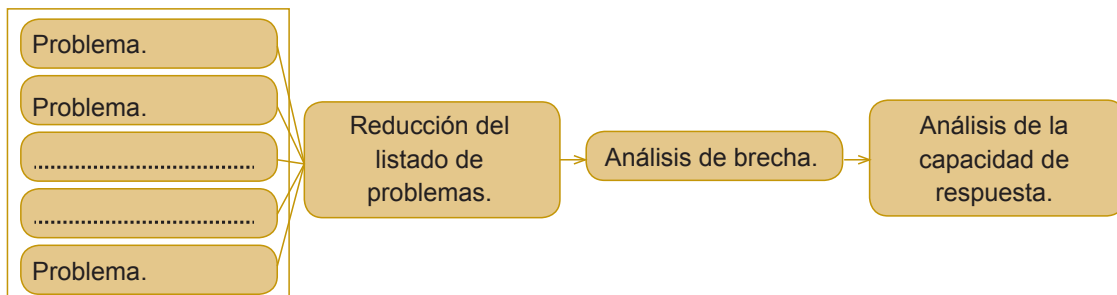
active participation and even enthusiastic and creative of the ones involved, the model itself shall contain transformers elements of the existing culture in the company at the initial time. Of paramount importance are the Empowerment and organizational communication as factors that, when are in action, involve, encourage, and commit the participants.

The model must be designed in such a way that it can influence throughout the Organization, directly or indirectly.

Planning changes according to the model: Within the framework of the model conceived ad hoc for the company, will elaborate an action plan which will define the necessary transformations.

Put it into practice, will demand that it contains all the elements leading to delegate authority and therefore define responsibility in the accomplishment of change-generating activities during the expected time. Inevitably, it will have an indicating system for the accurate measuring and control allowing regulate it throughout the implementation process.

At the time of preparing the diagnosis, prior to making decisions that embody in the action plan, the experience of the first phase will be useful for the identification of problems, gap analysis, analysis of the response capacity and clear definition of the recommendations to be taken when objectives are set, strategies and policies to handle.



Cada cambio que se aspire llevar a cabo requerirá ser controlado por los ejecutores, quienes los dirigen y los investigadores que asesoran. Toda meta generada y controlada por determinados indicadores, serán lo suficientemente claros de modo que faciliten la comunicación y todos puedan saber:

Every change we want to carry out will require control by the executors, who directs and the researchers for advice. All targets generated and controlled by some indicators, will be clear enough to facilitate the communication and everyone could know:

- ¿Qué hacer para mejorar?
- ¿Cuándo hacerlo?
- ¿Cuánto hacer?
- ¿Dónde hacerlo?
- ¿Cuán bueno hacerlo?

Realmente, cuando la empresa comienza este camino de mejoras, si es consecuente con el principio de calidad referente a la mejora continua, ha comenzado un ciclo sin fin, pues el cambio constante del entorno demanda no quedar rezagado, generando la necesidad de acometer proactivamente iniciativas que implican reajustes de objetivos y estrategias.

Al incorporar esto a la cultura de la empresa, tiene la posibilidad de aprovechar las capacidades básicas que hacen a la organización diferente a las demás y crear su propio mercado con iniciativas que sorprendan y atraigan a los clientes.

Introducción en la práctica – Fase de continuación del cambio: Esta fase, por su característica de continuación requiere también de la participación que a modo de acompañamiento darán los investigadores, y entre otras modalidades ofrece posibilidad para el Coaching en el puesto de trabajo con eventuales capacitaciones de carácter colectivo.

Asimismo, resulta de valiosa aportación, la participación de los investigadores en ciertas reuniones plenarias donde los diferentes equipos presenten informes de sus avances en el trabajo. La intervención en esos casos puede estar sujeta a aclaraciones específicas o también para exposiciones metodológicas preparadas con el fin de socializar ciertas aclaraciones según necesidades observadas y experiencias recogidas durante el periodo de análisis.

Es evidente la necesidad de ejercer un liderazgo que en especial mantenga motivados a los participantes, interesándolos por entender bien lo que están cambiando, cómo es el proceso de transformación, y cuál es el rol que debe jugar.

El coordinador de cada uno de los procesos debe estar tan implicado que su sentimiento de apropiación y responsabilidad sirva de motivación a los demás.

El trabajo que aquí estamos comentando tiene una peculiaridad relevante, que es la formación de líderes durante el proceso mismo, con elementos teóricos y metodológicos precisos, pero sobre todo formándose en la práctica del día a día.

- What to do for improve?
- When we could do it?
- How much we can do?
- When we could do it?
- How good we can do it?

In fact, when the company begins this improvement career, if it is consequent with the Quality principle referred to Continuous Innovation, it has, officially started an endless cycle, because the ever-changing environment demands not to stay behind, creating the need to proactively undertake initiatives that involve adjustment of objectives and strategies.

Incorporating this into the company's culture, we have the possibility to take advantage of the basic capabilities that make the organization different from the others and create its own market with initiatives that will surprise and attract customers.

Introduction in practice: - continuation of changing phase: This phase for its continuation feature, requires also the participation that in a way of accompaniment will give researchers and between other modes offers possibility for Coaching at work with eventual capabilities of collective nature.

This way, results of valuable contribution, the participation of researchers in some plenary meetings where the different teams submit their progress reports at work.

Intervention in such cases may be subject to specific clarifications or also for methodological exhibitions prepared in order to socialize some clarification according to observed needs and experiences gathered during the analysis period.

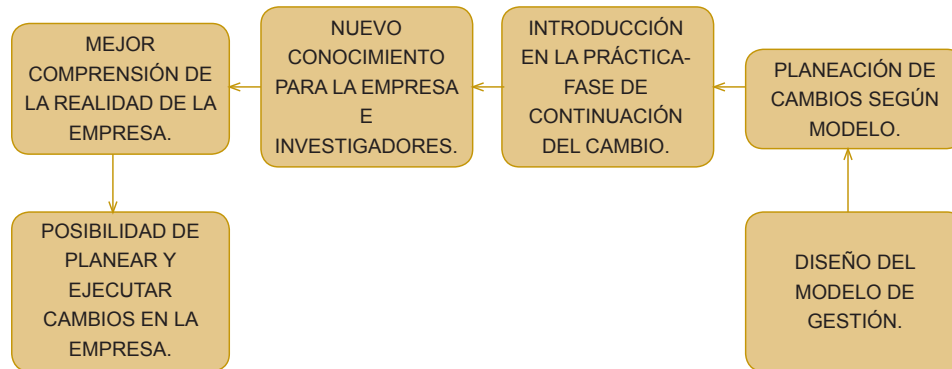
It is evident the need to exercise leadership to keep the participants motivated, interesting them to understanding what are they changing, how is the process of transformation, and which one is the role to play.

The coordinator of each process should be so involved that his feeling of motivation and responsibility could be use a motivation for others.

The work which we are discussing has a relevant peculiarity, which is the formation of leaders during the same process, with precise theoretical and methodological elements, but above all forming in a day by day practice.

Nuevo conocimiento para la empresa e investigadores: Sin dudas, uno de los productos más enriquecedores de todo el trabajo de transferencia de know how de los investigadores, con la participación activa de los equipos de la empresa, es precisamente el conocimiento de mutuo provecho.

New knowledge for company and researchers: No doubt at all, one of the most enriching products of all the work of transferring the “know-how” of researchers, with the active participation of the teams of the company, is the knowledge of mutual benefit.



Es precisamente el conocimiento que permite comprender mejor la cambiante realidad de la empresa y su mercado, así como generar propuestas de cambio o transformación sustentadas sólidamente en las evidencias que aporta el proceso llevado a cabo.

It is precisely the knowledge that allows understanding in a better way the ever changing reality of the market and company, as well as generating changing purposes or sustained changes hardly on evidences that provides the process at all.

Ese nuevo conocimiento nutre a los propios investigadores, confirmando teorías, alternativas metodológicas y la experiencia práctica.

This new knowledge fed the researchers, confirming theories, methodological alternatives and practical experience.

Las empresas que participen estarán en capacidad de manejar mejor sus fortalezas y oportunidades. Podrán conducir sus relaciones con clientes y proveedores de un modo avanzado, que les facilite su participación en la cadena productiva con mejor aprovechamiento de las potencialidades, extender la práctica de la estrategia ganar-ganar, propiciar una mejor relación de las cadenas de valor, facilitar la sincronización, y otras posibilidades que se abren para quienes aún no han incursionado en ciertos progresos del mundo gerencial internacionalmente, pero se han decidido a innovar en sus modelos y procesos.

The companies involved will be able to manage their strengths and opportunities. They may conduct their relations with customers and suppliers in an advanced mode that facilitates their participation in the supply chain with better use of the potentialities, extend the practice of the strategy “win – win”, lead to a better co-relation with the value chains, facilitate the synchronization, and other possibilities open for those who still do not have ventured in certain managerial progress of the managerial world internationally, but have decided to innovate in their models and processes.

Bibliografía / Bibliography

1. Bernal Torres, C. A. (2006). Metodología de la Investigación, para administración, economía, humanidades, y ciencias sociales. Pearson Educación.
2. Cegarra Sánchez, José. (2004). Metodología de la Investigación Científica y Metodológica. Díaz de Santos.
3. Díaz Borrego, E. J. (2004). La relación Universidad-Empresa en materia de investigación. Universidad de Sevilla.
4. Eyssautier, M. (2005). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. Desarrollo de la Inteligencia. Quinta Edición. Thomson Learning Iberoamérica.
5. Juarros, F., Llamovate, S. (2006). La vinculación universidad empresa. Miño y Dávila.
6. Mosley, D. C., Megginson, L. C., Pietri, P. H. (2005). SUPERVISIÓN. La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación. Sexta Edición. Thomson Learning Iberoamérica.
7. Spendolini, Michael. (2005). Benchmarking. Grupo Editorial Norma.