

Índice de Cohesión Organizacional: Propuesta para Evaluar la Guía Corporativa.

Índice de Cohesión Organizacional: Propuesta para Evaluar la Guía Corporativa

Index of Organizational Cohesion: Proposal to Assess a Corporate Guide

Celaya Figueroa Roberto*, Valenzuela Romero Ciriaco Jesús Manuel**

*Doctor en Relaciones Internacionales. Maestro en Administración. Profesor Investigador de Tiempo Completo en el Instituto Tecnológico de Sonora, México. Email: roberto.celaya@itson.edu.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3101-6094>.

**Doctorante en Desarrollo Regional en el Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C. Maestro en Gestión Organizacional por el Instituto Tecnológico de Sonora, México. Email: cvalenzuela.419@estudiantes.ciad.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5824-4276>.

Correo para recibir correspondencia: cvalenzuela.419@estudiantes.ciad.mx

Fecha de recibido: 21 de agosto de 2021

Fecha de aceptación: 21 de octubre de 2021

RESUMEN

OBJETIVO: Presentar y desarrollar una metodología objetiva y confiable para obtener información en cuanto al sentido compartido de la esencia de la Visión, Misión y Valores en una organización a través de lo que se propone con el término de *Índice de Cohesión Organizacional*.

MATERIAL Y MÉTODO: Enfoque mixto debido a la parte cualitativa de la valoración subjetiva de los resultados obtenidos en primera instancia y cuantitativa, ya que posteriormente esa valoración es sopesada de manera empírica y sistemática a través de técnicas estadísticas, matemáticas o informáticas. Alcance exploratorio, debido a que sustenta la aplicación de la metodología y los resultados obtenidos a las empresas, que en 2019 se intervino no estableciendo un universo geográficamente delimitado y; por lo tanto, tampoco una muestra representativa. Estudio transversal, toda vez que mide la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal. Los sujetos de esta investigación fueron 20 empresas de Cajeme, México.

RESULTADOS: Se presentan análisis tanto individual como grupal para cada una de las 20 empresas, y para cada apartado (Visión, Misión y Valores) se hizo el correspondiente análisis y discusión de resultados, dada la extensión de esto se pone uno a manera de ejemplo y posteriormente un resumen global de las 20 empresas.

CONCLUSIONES: Es posible aplicar el *Índice de Cohesión Organizacional* para determinar el valor que la guía y la cohesión le dan al conjunto de percepciones que sobre estas áreas se tiene en la empresa y sobre esta base generar estrategias de intervención para corregir, prevenir o mejorar este índice y con ello lo que representa, todo como parte de los procesos de mejora continua de la empresa.

PALABRAS CLAVE: Índice de cohesión organizacional. Gestión empresarial. Administración estratégica. Marco filosófico de la empresa.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To present and to develop an objective and reliable methodology to obtain information regarding the shared sense of the essence of the Vision, Mission and Values in an organization through what is proposed with the term *Organizational Cohesion Index*.

MATERIAL AND METHOD: Mixed approach due to the qualitative part of the subjective assessment of the results obtained in the first instance and quantitative, since later this assessment is weighed empirically and systematically through statistical, mathematical or computer techniques. Exploratory scope, because it supports the application of the methodology and the results obtained with the companies, that intervened in 2019 not establishing a geographically delimited universe and therefore, not a representative sample either. Cross-sectional study, since it measures the prevalence of exposure and the effect in a sample population for a specific period. The subjects of this research were 20 companies from Cajeme, Mexico.

RESULTS: Both the individual and the group analysis are presented for each of the 20 companies, and for each section (Vision, Mission and Values) the corresponding analysis and discussion of results were made, given the extent of this, one is given as an example and afterwards a global summary of the 20 companies is provided.

CONCLUSIONS: It is possible to apply the Organizational Cohesion Index to determine the value that the guide and the cohesion give to the set of perceptions that the company has on these areas, and on this basis to generate intervention strategies as corrective methods, to prevent or to improve this index and what it represents, all the previously mentioned as part of the continuous improvement processes for the company.

KEY WORDS: Organizational cohesion index. Corporate management. Strategic management. Corporate philosophy framework.

INTRODUCCIÓN

La teoría administrativa pone como fundamento de todo proceso organizacional contar en el interior de las empresas con marcos de referencia que les permitan dirigir sus acciones, optimizar sus recursos y evaluar sus resultados. Es esta misma teoría, independientemente de las filosofías y escuelas administrativas, impone el inicio de este marco de referencia a través

CELAYA-FIGUEROA, R., VALENZUELA-ROMERO, C. J. M.

Índice de Cohesión Organizacional: Propuesta para Evaluar la Guía Corporativa.

de lo que se conoce como Visión, Misión y Valores en las empresas. Desafortunadamente un enfoque orientado más al tener que al deber ser, aparte de no dar esencia, guía y cohesión a la organización no garantiza los tres objetivos citados inicialmente. Por tanto, el objetivo general de este trabajo es presentar una metodología objetiva y confiable, para obtener información en cuanto al sentido compartido de la esencia de la Visión, Misión y Valores en una organización a través de lo que se propone con el término de *Índice de Cohesión Organizacional (ICO)*.

Las organizaciones, como cualquier conglomerado de individuos, requieren de un marco que le permita coordinar lo que hace. Ese marco se lo dan las normas internas de las cuales se viste y, partiendo de la lógica de ir de lo general a lo particular, las estrategias, tácticas, políticas y demás, tendrán su sustento en lo que se conoce como Visión, Misión y Valores, posteriormente compartir no solo la redacción sino el sentido de éstos, el cual le dará viabilidad al proyecto empresarial.

Dado que no basta con tener una Visión, Misión y Valores expresados en la organización, sino que esto sea compartido en su esencia por la empresa con un sentido de guía y cohesión dinámica, se requiere contar con instrumentos, herramientas y métodos, que permitan evaluar esto para aplicar acciones remediales en caso de no cumplir con los estándares esperados o de consolidación y fortalecimiento en caso de sí cumplirlos.

Por lo tanto, ya que todo el ser y quehacer de una empresa se sustenta en su Visión, Misión y Valores, ¿cómo se puede evaluar si la esencia de la misma es compartida de manera dirigida y cohesionada por el grueso de sus integrantes?

Cabe mencionar, que el presente trabajo tiene dos limitaciones, una temporal y la otra geográfica; la temporal, se refiere al período en que la metodología fue aplicada, la cual fue de enero a diciembre de 2019 y la geográfica, se refiere a que el mismo se circunscribió al municipio de Cajeme, Sonora, estado del Norte de México.

MARCO DE REFERENCIA

“Las organizaciones están inmersas en un entorno cambiante, evolutivo y tecnológico, mientras que históricamente han cambiado su forma de gestión para adaptarse a las oportunidades y a las exigencias de mercado” (Terán et al., 2019). De acuerdo con Miles et al. (1997) “la organización se caracterizaba por la normalización de productos, por la elaboración masiva de bienes y servicios, la personalización y especialización, posteriormente enfocada a la búsqueda de diferenciadores y segmentación de mercado y; por último, se distingue por sus actividades

Índice de Cohesión Organizacional: Propuesta para Evaluar la Guía Corporativa.

orientadas a la continua innovación, así como una marcada tendencia a establecer interconexiones dentro y fuera de las fronteras organizacionales y el exagerado uso de la tecnología y conocimiento”. Según Nonaka (2007) “cuando el mercado se torna cambiante, las tecnologías se extienden, aumenta el número de competidores y los productos se quedan atrás ante la demanda de la sociedad”. “Dicho entorno globalizado, implica nuevos retos y oportunidades en una era de la información y tecnología ante un nuevo requerimiento, una visión diferente del ser humano” (Celaya-Figueroa y López, 2005). Es por eso, que la globalización así como trae beneficios, puede traer obstáculos para el desarrollo empresarial.

De acuerdo con lo anterior, Mangani (2013) afirma que “las características del ambiente externo en que se desenvuelven las organizaciones son cambios permanentes y acelerados, relaciones complejas y papeles múltiples, pues dentro de sus elementos se encuentran grupos de interés internos y externos (*stakeholders*), así como variables sociales, políticas, económicas, tecnológicas, éticas, climáticas e internacionales”. De tal suerte que, dichas características del medio implican nuevas formas de trabajo para lograr nuevos objetivos; es por eso que “la mano de obra, capital y trabajo dejan de ser principales factores de la productividad y competitividad para ser sustituidos por el conocimiento” (García y Pulgar 2010; Celaya-Figueroa, 2015).

Asimismo, en la era del conocimiento o sociedad del conocimiento se requiere de personal preparado, con capacidades y habilidades que le permitan gestionar los recursos, establecer relaciones y anticiparse a los cambios (Drucker, 1955; 2012). De igual forma, García y Pulgar (2010) consideran que “es necesario humanizar la globalización. Bajo dicha postura globalizada existen algunos elementos que podrían impactar el funcionamiento de la organización”.

Por lo tanto, “es necesario que los administradores contemplen el entorno y analizar el grado de influencia de los elementos que lo componen” (Mangani, 2013). Por ejemplo, Celaya-Figueroa (2015) “apuesta a la educación, a los procesos formativos con una visión holística que permiten el desarrollo de los países, su crecimiento económico, mayor productividad, así como crecimiento personal y profesional”. Por su parte, Nonaka y Takeuchi (1995) plantean que “la organización debería facilitar los espacios adecuados en los cuales los miembros desplieguen en plenitud sus conocimientos y se sientan comprometidos y convencidos de compartir, crear, adquirir, aplicar y convertir el conocimiento”. Tanto en el primer caso como en el segundo, se aumenta la posibilidad de aumentar la base del conocimiento individual y facilidad de ampliar el conocimiento organizacional como institucionalizar la autonomía, creatividad, integridad y compromiso de los miembros de la organización. Se trata de una nueva forma de contribuir al desarrollo humano, así como al crecimiento organizacional.

Índice de Cohesión Organizacional: Propuesta para Evaluar la Guía Corporativa.

En cuanto al estudio de las organizaciones, es un hecho evidente la necesidad que se tienen de trabajar lo que se conoce como planeación estratégica; es decir, establecer de una manera relevante, coherente y pertinente el ¿qué se va a hacer?, ¿quién lo va a hacer?, ¿cómo lo va a hacer?, ¿dónde lo va a hacer? y ¿con qué lo va a hacer?, todas estas preguntas que se responden al desarrollar la planeación estratégica, tienen como marco de referencia la Visión, Misión y Valores que se tengan expresados. Es por ello, que en todos los trabajos que se emprendan deben partir de estas referencias sea para tomarlas en cuenta en caso de que estén ya enunciadas o para construirlas en caso de que no existan.

Tomando en cuenta los puntos anteriores y considerando una situación que agrega valor de igual forma a la empresa que al proceso de planeación estratégica, el presente trabajo propone el ICO, término de autoría personal por parte de los autores acuñados con la finalidad de expresar el carácter del enfoque dado, el cual dinamiza los procesos organizacionales y le da un sentido intrínseco de guía y cohesión.

El término administración es bastante conocido, para Chavenato (2014, p. 10) es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales". Para Robbins y Coulter (2005, p. 7) es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas". Asimismo, para Oliveira-Da Silva (2002, p. 6) es "un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización". Como puede verse en las definiciones anteriores, se identifica una coordinación guiada que implica recursos (humanos, materiales, financieros), procesos (administrativos, operativos, productivos) y resultados (productos y servicios).

Para que se dé esa coordinación guiada, se requiere de las herramientas que otorga la planeación estratégica, ya que como señala Steiner (2007, p. 21) es "el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas y desarrollar planes detallados con el fin de implementar dichas estrategias y lograr los objetivos básicos de la compañía".

Este marco general, se sustenta en las referencias principales y generales con que cuenta la organización; es decir, con la Visión, Misión y Valores que ha construido, expresado y a los que supuestamente se ciñe. Para Valdés (1999, p. 16) la visión es el resultado del análisis del futuro, en donde se expresa cómo se desea que la organización sea en el futuro. Está basado en el horizonte temporal de la empresa de acuerdo con el entorno y a la organización misma;

Índice de Cohesión Organizacional: Propuesta para Evaluar la Guía Corporativa.

en un entorno turbulento el horizonte posiblemente será reducido a meses mientras que en un entorno no turbulento el tiempo posiblemente será de cuatro a cinco años. La misión describe lo que la organización es, cuáles son sus principios, cuál es negocio en que se encuentra y cómo es la forma en que espera relacionarse con sus clientes, proveedores, empleados, comunidad (Martínez-Ferrer, 2009, p. 134). En cuanto a los valores, éstos son ideas y creencias en función del contexto cultural (Corporate Excellence, 2011, p. 3).

La idea de tener una visión y misión definida, así como unos valores expresados parte del supuesto necesario de tener las bases sobre las que se pueda construir un proyecto y que dichas bases permitan dar coherencia y guía a los distintos actores y recursos que participan en dicho proyecto. Aquí es donde se justifica la propuesta del presente trabajo nombrada como el Índice de Cohesión Organizacional, el cual busca otorgarle ese sentido al proceso administrativo, a la planeación estratégica, pero un sentido de mayor alcance que simplemente los objetivos y metas que se plantea con la finalidad de generar un espíritu común entre los integrantes de la organización que refleje lo mejor de esta (Celaya-Figueroa, 2014, p. 2). Así es como de una forma relativamente sencilla e indagando respuestas cualitativas a las cuestiones relativas al ¿por qué? y ¿para qué? referente a cualquier aspecto que tenga que ver con la organización. En el presente trabajo, se enfocará a evaluar la guía y cohesión de la Visión, Misión y Valores en los integrantes de la organización, a través de lo que se propone bajo el nombre de Índice de Cohesión Organizacional.

MATERIAL Y MÉTODO

La investigación subyacente al presente trabajo es aplicada, ya que el fin último de la misma es utilizar los conocimientos obtenidos y con ello, traer beneficios en este caso a las empresas; también es de campo, ya que esta investigación ha sido pensada para interpretar y solucionar de manera práctica alguna situación, problema o necesidad.

Por el tipo de herramientas para recabar la información, esta es una investigación mixta. La parte cualitativa se sustenta en la valoración subjetiva de los resultados obtenidos en primera instancia; posteriormente, esa valoración es sopesada de manera empírica y sistemática a través de técnicas estadísticas, matemáticas o informáticas, lo cual es característico del enfoque cuantitativo.

El alcance del trabajo es exploratorio, ya que sustenta la aplicación de la metodología y los resultados obtenidos a las empresas que en 2019 se intervino, no estableciendo un universo geográficamente delimitado y por lo tanto, tampoco una muestra representativa. A su vez, por

Índice de Cohesión Organizacional: Propuesta para Evaluar la Guía Corporativa.

su ubicación temporal es un estudio transversal ya que mide a la vez la prevalencia de la exposición y del efecto en una muestra poblacional en un solo momento temporal; es decir, permite estimar la magnitud y distribución de manera exploratoria el fenómeno en un momento dado.

Método

El método de diseño, desarrollo, aplicación y análisis del presente trabajo, puede fragmentarse en las siguientes fases: (1) Revisión de los marcos de referencia en los que se sustentará el instrumento de investigación; (2) Diseño y aplicación del instrumento de investigación basándose en lo que se propone como Índice de Cohesión Organizacional (ICO); (3) Análisis de resultados; (4) Síntesis de resultados; y (5) Presentación de resultados.

Los sujetos de esta investigación fueron 20 empresas del municipio de Cajeme, a las cuales en 2019 se intervinieron para revisar el nivel de consistencia en la organización alrededor de la Visión, Misión y Valores, siendo esta revisión no solo en el sentido tradicional de la misma sino atendiendo a lo que se ha propuesto como el ICO; es decir, la determinación del ¿por qué? y ¿para qué? de éstos elementos con un sentido evaluativo por parte de la administración.

Para el procedimiento, si se toma la Visión y la Misión de la organización, sea ésta cual fuese, la base del ICO es que cada integrante de la entidad sea capaz de responder a los ¿por qué? y ¿para qué? relativos a los conceptos e ideas que en ellas se expresen. De la misma forma, se puede trabajar con los valores expresados por la empresa y aplicar el mismo ejercicio a cada uno ellos.

Como se sabe, toda Visión y Misión consta generalmente de varias ideas expresadas en ellas, de la misma forma generalmente los valores organizacionales son una palabra o dos o tres concretamente formuladas, pues bien, esas ideas y esas palabras deben ser analizadas de manera individual a la luz del ¿por qué? y ¿para qué? que cada miembro se plantee.

Como en la mayoría de los casos en que se ha aplicado esta dinámica, la primer respuesta al ¿por qué? y ¿para qué? que se plantean, sea sobre cualquiera de los tres elementos (Visión, Misión y Valores) no refleja un carácter que defina ese espíritu que la entidad desea evidenciar. A la respuesta que se dé en esta primera ronda se le vuelven a aplicar las preguntas de ¿por qué? y ¿para qué?; por último, a las respuestas que se obtengan en esta segunda ronda de nueva cuenta se le aplican las preguntas de ¿por qué? y ¿para qué?, siendo que estas últimas respuestas tienen ese carácter trascendental que se está buscando.

Índice de Cohesión Organizacional: Propuesta para Evaluar la Guía Corporativa.

Esta dinámica tiene un sentido, el cual ya se ha expresado por lo que tanto la administración como quienes guían el proceso deben sentarse y analizar las respuestas. Este análisis puede dar como resultado un diagnóstico de deficiencia, suficiencia, o excelencia (cada uno en escala de 1 a 3; es decir, del 1 al 3 es deficiente, pero el 1 será mayormente deficiente que el 3, luego del 3 al 6 es el rango para suficiente y del 6 al 9 para excelente).

Por ejemplo, supóngase que una Visión tiene la expresión de “Ser la Mejor en su Ramo reconocida por su Precio, Calidad y Servicio”, de esta Visión se toman como palabras claves Precio, Calidad y Servicio y se pregunta a cada miembro de la empresa, como se señaló anteriormente, el ¿por qué? y el ¿para qué? de ello (Tabla 1):

Tabla 1
Formato valorativo de respuestas

Sujeto 1	Elemento de la Visión	Precio	Calidad	Servicio
(1)	¿Por qué?			
(2)	¿Para qué?			
(3)	¿Por qué (1)?			
(4)	¿Para qué (2)?			
(5)	¿Por qué (3)?			
(6)	¿Para qué (4)?			

Fuente: Elaboración propia.

El resultado anterior, tanto de manera individual en cada empresa, como posteriormente de manera grupal con todos el grupo de empresas se concentra en tablas y se analiza gráfica y estadísticamente (usando para esto lo que se propone como Índice de Cohesión Organizacional) para determinar guía-cohesión de lo que se llama la sustancia inherente detrás de lo expresado en Visión, Misión y Valores, índice que se explica a continuación con el siguiente caso hipotético.

Supóngase una empresa que ha identificado cinco elementos claves de expresión de ideas en su Visión y que tiene 12 individuos entre su personal, a cada individuo se le pregunta, como se señaló anteriormente, el ¿por qué? y el ¿para qué? de cada elemento de la Visión. Posteriormente las respuestas son evaluadas por la administración con 1, 2 o 3 que sería deficiente, 4, 5 o 6 que sería suficiente, o finalmente 7, 8 o 9 que sería excelente (Tabla 2).

Tabla 2
Concentrado de valorativos de respuestas

Sujetos	Elementos de la Visión				
	a	b	c	d	e
1	1	4	7	7	8
2	2	4	8	8	9
3	3	5	7	8	9
4	4	5	8	8	9
5	5	6	8	8	9
6	6	6	8	8	9
7	7	6	8	8	9
8	8	5	8	9	9
9	9	5	8	9	9
10	1	4	9	9	9
11	2	5	9	9	9
12	3	6	9	9	9
Valor promedio por elemento	4.25	5.08333333	8.08333333	8.33333333	8.91666667
Desviación estándar por elemento	2.61804635	0.7592028	0.64009548	0.62360956	0.276385399
Índice de trascendentalidad por elemento	-6.87669697	1.22405244	2.90922821	3.13658696	6.45223019
Valor promedio total	6.93333333				
Desviación estándar total	2.28667638				
Índice de trascendentalidad total	-8.92095627				

Fuente: Elaboración propia.

El valor promedio de cada elemento es la suma de valores para ese elemento entre el número de sujetos [en Excel© se obtiene con la función =PROMEDIO(X1:Xn)]. La desviación estándar por elemento es el resultado de la aplicación de la fórmula matemática para ello [en Excel© se obtiene con la función =DESVEST.P(X1:Xn)]:

$$\sigma = \sqrt{\frac{(x_1 - \bar{x})^2 + (x_2 - \bar{x})^2 + \dots + (x_n - \bar{x})^2}{N}}$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

Ahora bien, si la desviación estándar es una medida del grado de dispersión de los datos con respecto al valor promedio, su contraparte; es decir, la diferencia de ésta contra 1 sería el grado de cohesión de los datos con respecto al valor promedio, luego entonces el propuesto Índice de Cohesión Organizacional surge de multiplicar el valor promedio de cada elemento por el resultado de restarle la desviación estándar a la unidad.

Índice de Cohesión Organizacional: Propuesta para Evaluar la Guía Corporativa.

De igual forma, como se observa en la Tabla, puede sacarse el Valor Promedio Total, la Desviación Estándar Total y el ICO Total, considerando para esto todos los valores de la Tabla en su conjunto.

En el caso hipotético manejado, se han arreglado los datos para que tanto la guía (valor promedio de cada elemento) como el grado de cohesión (desviación estándar) van mejorando con cada elemento siendo el elemento *a* el que presenta la peor configuración de esto y el *e* el que presenta la mejor, de la misma forma y por ende el ICO va mejorando de igual forma desde *a* hasta *e*.

Respecto de esto último, el valor ideal del ICO al que se debe atender será de 9, debido a que mientras más cerca esté de esto, mejor evaluada estará la organización. ¿Por qué 9? Primero porque la valoración que se ha propuesto va de 1 a 9, siendo 9 la más alta, pero estos valores se ven afectados por la desviación estándar al aplicar la fórmula propuesta para el ICO, teniendo que en el caso hipotético ideal donde todos los integrantes de la organización fueran evaluados con 9, la desviación estándar sería 0 y por ende, el ICO sería 9. De igual forma, los previos al 9 serían 8, 7, 6, siendo el ideal el 9.

En cuanto a la manera de ponderar los rangos de evaluación en el ICO, esto cambia respecto de los iniciales de 1-3 deficiente, 4-6 suficiente y 7-9 excelente por la afectación que sufre al aplicar la fórmula propuesta, en este sentido en la siguiente tabla se han puesto los límites superiores e inferiores de cada rango (1 a 3 para deficiente, 4 a 6 para suficiente y 7 a 9 para excelente) y se ha considerado un error creciente a partir del ideal 9 con desviación estándar de 0 donde cada valor descendiente incrementa en .5 la desviación (se ha escogido .5 por ser el margen de error común utilizado en las pruebas estadísticas. Hay que aclarar, que dado que una desviación estándar de 1 da un Índice de Trascendentalidad de 0, para el valor promedio de 7, se ha utilizado la desviación cercana a 1 de .999), (Tabla 3).

Tabla 3

Ponderación Rangos Índice de Trascendentalidad Organizacional

Valor promedio	1	3	4	6	7	9
Desviación Estándar	3	2.5	2	1.5	0.999	0
Índice de Trascendentalidad	-2	-4.5	-4	-3	0.007	9
	← Deficiente →		← Suficiente →		← Excelente --Z	

Fuente: Elaboración propia.

Índice de Cohesión Organizacional: Propuesta para Evaluar la Guía Corporativa.

En los tres casos, sea el diagnóstico de deficiente, suficiente o excelente, hay procesos de intervención que pueden desprenderse y que su configuración depende de la naturaleza propia de la organización. En primer caso, para generar en cada participante la sinergia interna necesaria que armonice con los más altos postulados organizacionales expresados en la Visión, Misión y Valores; en el segundo caso, para reforzar la expresión de las ideas en que se tenga claridad y para lograr la armonización en aquellas que existan desviaciones; y en el último caso, para avanzar hacia otros estadios de excelencia en el desarrollo organizacional. Por último, después de la intervención se vuelve a efectuar este análisis para determinar los efectos e impactos de la misma.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Primero hay que señalar que para cada una de las 20 empresas, y para cada apartado (Visión, Misión y Valores) se hizo el presente análisis y discusión de resultados, dada la extensión de esto se presenta uno a manera de ejemplo y; posteriormente, un resumen global de las 20 empresas.

Cada apartado (Visión, Misión y Valores) se desglosó en elementos (palabras o ideas que le daban sustancia y esencia), se preguntó de manera abierta a los participantes del ¿por qué? y el ¿para qué? de ese elemento y la última respuesta se evaluó por la administración con escalas de 1 a 3 (deficiente), 4 a 6 (suficiente) y 7 a 9 (excelente). Los resultados se vaciaron en lo que se presenta como tabla número 1 y la cual que muestra el resultado real obtenido en una empresa respecto del análisis de la Visión. Ahí mismo mediante aplicación de fórmulas se obtuvieron el Valor Promedio por Elemento, la Desviación Estándar por Elemento, Desviación Estándar Total y el Índice de Cohesión Organizacional por elemento.

De la misma forma se obtuvieron el Valor Promedio Total, la Desviación Estándar Total y el Índice de Cohesión Organizacional Total, esto para presentar más adelante un concentrado de las 20 empresas intervenidas (Tabla 4 y 5). Como puede verse, tanto por elementos como de manera total el Índice de Cohesión Organizacional, tiene una marcada mejoría en cuanto a la guía y cohesión que representa comparando los resultados obtenidos después de la intervención en cada empresa contra los previos antes de la intervención.

Índice de Cohesión Organizacional: Propuesta para Evaluar la Guía Corporativa.

Tabla 4

Evaluación de las respuestas dadas a los elementos de la visión antes de la intervención

Sujetos	a	b	c	d	e
1	5	6	4	5	5
2	7	5	7	8	9
3	4	4	6	7	8
4	8	7	9	4	7
5	7	8	8	5	3
6	8	9	3	9	4
7	5	7	8	8	5
8	6	6	7	3	6
9	7	7	8	4	7
10	4	8	9	5	8
11	5	9	8	6	9
12	8	8	7	7	7
Valor promedio por elemento	6.16666667	7.00000000	7.00000000	5.91666667	6.50000000
Desviación estándar por elemento	1.52752523	1.53741223	1.85864075	1.88092498	1.9306146
1- Desv. estándar	-0.52752523	-0.53741223	-0.85864075	-0.88092498	-0.9306146
Índice de trascendentalidad por elemento	-3.25307226	-3.76188561	-6.01048528	-5.21213948	-6.04899489
Valor Promedio Total			6.51666667		
Desviación Estándar Total			1.75143202		
1- Desv. estándar total			-0.75143202		
Índice de cohesión total			-4.896832		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5

Evaluación de las respuestas dadas a los elementos de la Visión después de la intervención

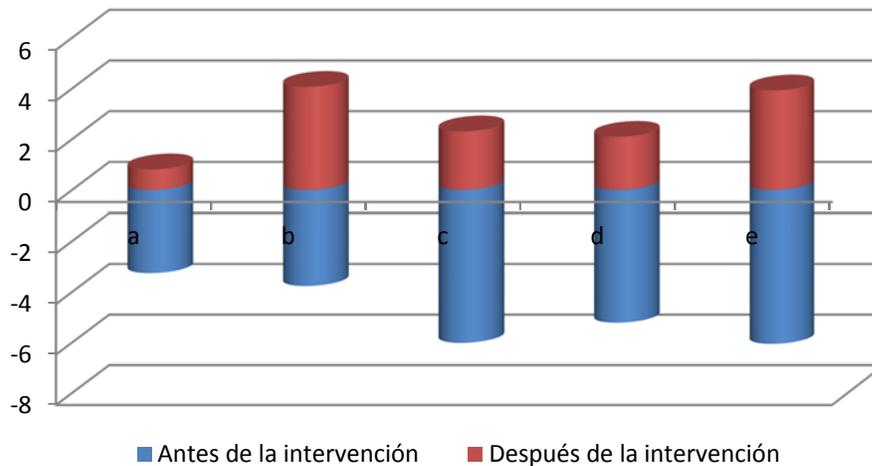
Sujetos	a	b	c	d	e
1	7	8	9	9	8
2	9	9	8	8	7
3	9	9	8	9	8
4	6	9	7	8	8
5	8	8	9	9	8
6	9	8	8	8	9
7	9	9	8	8	8
8	8	8	7	7	8
9	8	8	7	7	8
10	8	9	9	7	8
11	8	9	9	8	9
12	8	8	8	8	8
Valor promedio por elemento	8.08333333	8.50000000	8.16666667	8.00000000	8.08333333
Desviación estándar por elemento	0.90033664	0.52223297	0.71774056	0.73854895	0.51492865
1- Desv. estándar	0.09966336	0.47776703	0.28225944	0.26145105	0.48507135
Índice de trascendentalidad por elemento	0.80561218	4.06101977	2.30511874	2.09160843	3.92099341
Valor promedio total			8.16666667		
Desviación estándar total			0.6929834		
1- Desv. estándar total			0.3070166		
Índice de cohesión total			2.50730226		

Fuente: Elaboración propia.

Índice de Cohesión Organizacional: Propuesta para Evaluar la Guía Corporativa.

Figura 1

Índice de cohesión organizacional de la visión



Fuente: Elaboración propia.

Análisis grupal. Se presenta en una sola tabla, el concentrado que contiene el Índice de Cohesión Organizacional, antes y después de la intervención, de las 20 empresas con las que se trabajó correspondiente a la Visión, Misión y Valores de cada una de ellas (Tabla 6).

Tabla 6

Índice de Cohesión Organizacional en las 20 empresas antes y después de la intervención correspondiente a la Visión, Misión y Valores

	Índice de cohesión (antes de la intervención)			Índice de cohesión (después de la intervención)			
	Visión	Misión	Valores	Visión	Misión	Valores	
Empresa 1	-4.660370	-4.761872	-5.008790	Empresa 1	3.175972	3.288338	3.454334
Empresa 2	-4.696405	-4.806409	-4.975028	Empresa 2	3.447324	3.400370	3.366076
Empresa 3	-4.739424	-4.861739	-5.008633	Empresa 3	3.428512	3.260385	3.419031
Empresa 4	-5.106091	-4.679539	-4.961039	Empresa 4	3.446782	3.442560	3.422778
Empresa 5	-4.974164	-4.995826	-4.952012	Empresa 5	3.385317	3.208157	3.344365
Empresa 6	-5.112474	-4.675547	-4.668943	Empresa 6	3.363026	3.348782	3.361218
Empresa 7	-5.120538	-5.029532	-4.925951	Empresa 7	3.328191	3.436558	3.381753
Empresa 8	-4.795976	-5.081097	-4.908226	Empresa 8	3.276025	3.312683	3.421504
Empresa 9	-5.122381	-4.782588	-4.969080	Empresa 9	3.456537	3.269354	3.408968
Empresa 10	-4.774188	-5.092863	-4.719769	Empresa 10	3.312695	3.203451	3.408968
Empresa 11	-5.044960	-4.737571	-4.754074	Empresa 11	3.426597	3.280619	3.308703
Empresa 12	-4.665098	-5.082227	-4.924525	Empresa 12	3.469732	3.342327	3.373019
Empresa 13	-5.072767	-4.708246	-4.947580	Empresa 13	3.357423	3.291503	3.372285
Empresa 14	-4.897579	-5.109900	-4.698198	Empresa 14	3.234761	3.396576	3.264533
Empresa 15	-4.911836	-4.959112	-4.881292	Empresa 15	3.282604	3.476995	3.464698
Empresa 16	-5.024373	-4.705516	-4.854863	Empresa 16	3.199669	3.372744	3.273079
Empresa 17	-4.961607	-4.692342	-4.786457	Empresa 17	3.190005	3.400392	3.454651
Empresa 18	-4.935347	-4.667707	-4.753659	Empresa 18	3.329414	3.345595	3.251382
Empresa 19	-5.001114	-5.122963	-4.960787	Empresa 19	3.438795	3.271513	3.226010
Empresa 20	-4.758071	-4.882383	-4.713297	Empresa 20	3.186376	3.253492	3.189679

Fuente: Elaboración propia.

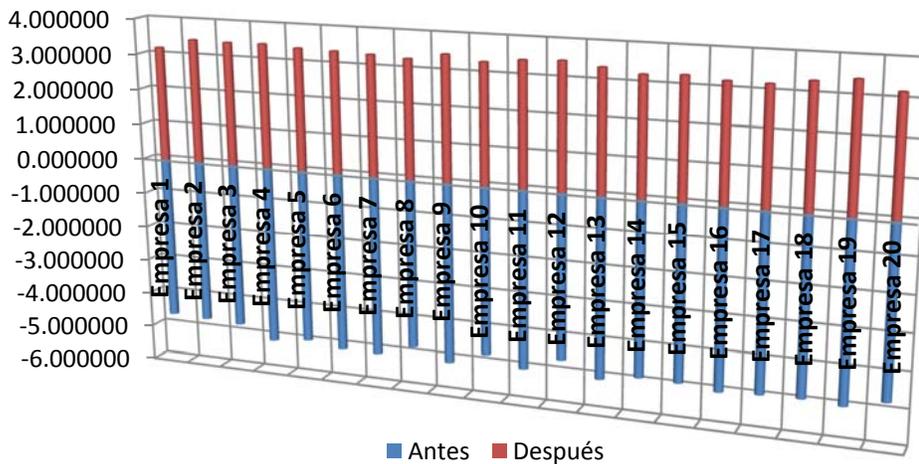
Índice de Cohesión Organizacional: Propuesta para Evaluar la Guía Corporativa.

Como puede verse, el Índice de Cohesión Organizacional tiene una marcada mejoría en cuanto a la guía y cohesión que representa, comparando los resultados obtenidos después de la intervención en cada empresa contra los previos antes de la intervención.

Tomando como referencia los valores de evaluación, los índices previos (color azul) a la intervención, están por debajo de -2, de hecho eran muy negativos, con lo que eran extremadamente deficientes; después del proceso de intervención los índices (color rojo) superan el 1, con lo que llegan a un nivel excelente desde el cual se puede seguir construyendo la guía y cohesión de la empresa. Asimismo, se presentan para evidenciar el cambio en las 20 organizaciones, en este caso representando la Visión en la Figura 2, la Misión en la Figura 3 y los Valores en la Figura 4, antes y después de la intervención.

Figura 2

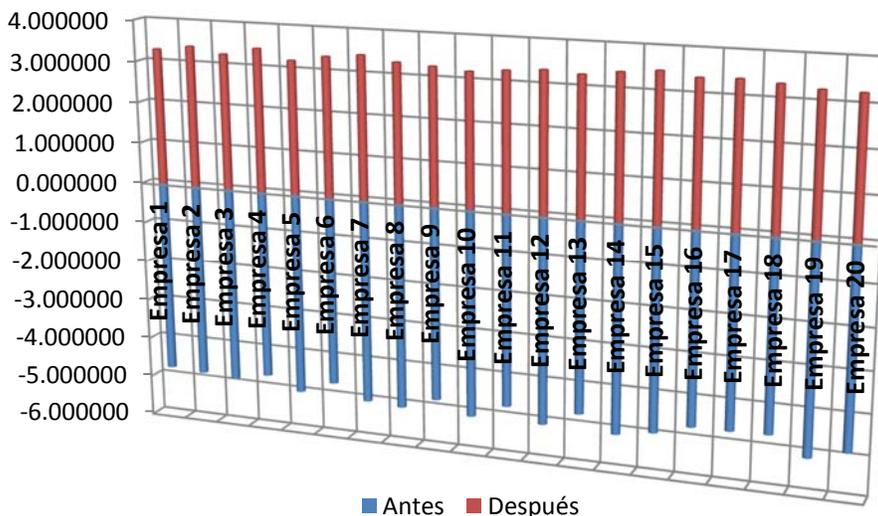
Concentrado del Índice de Cohesión Organizacional de la Visión por Empresas



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3

Concentrado del Índice de Cohesión Organizacional de la Misión por Empresas

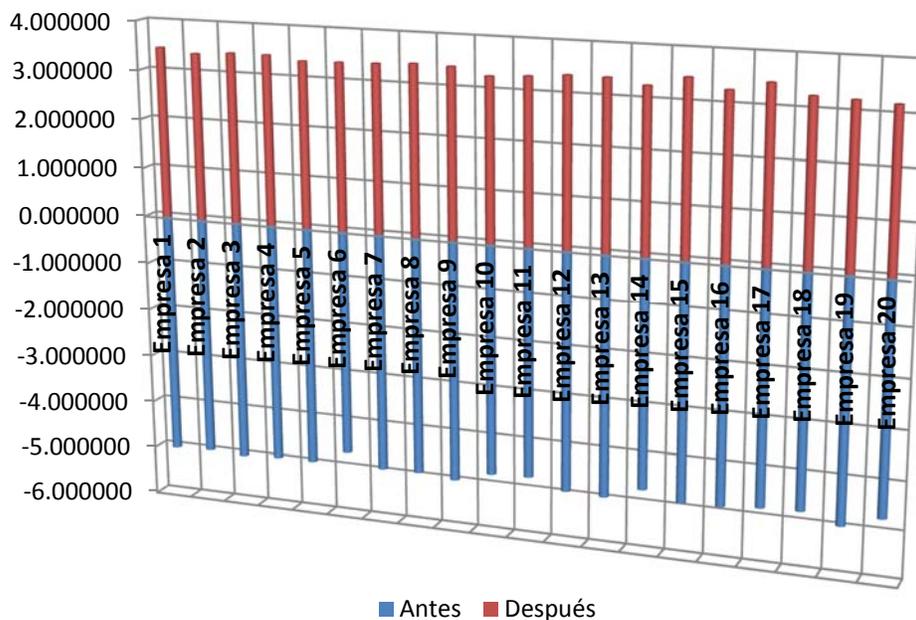


Fuente: Elaboración propia.

Índice de Cohesión Organizacional: Propuesta para Evaluar la Guía Corporativa.

Figura 4

Concentrado Índice de Cohesión Organizacional de los Valores por Empresas



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La necesidad de pensar y repensar lo que es y puede ser una organización no sólo requiere de establecer metas y objetivos, sino de dotar a la misma entidad de un espíritu que se aglutine de manera dinámica alrededor de los más altos ideales expresados en su Visión, Misión y Valores. Esto es posible aplicando lo que en el presente trabajo se denomina como el Índice de Cohesión Organizacional, para determinar el valor que la guía y la cohesión le dan al conjunto de percepciones que sobre estas áreas se tiene en la empresa, y sobre esta base generar estrategias de intervención para corregir, prevenir o mejorar este índice y con ello lo que representa, todo como parte de los procesos de mejora continua de la empresa. Dentro de las limitaciones del presente trabajo, se reconoce por la naturaleza del proceso de intervención organizacional no fue posible incluirlo dentro de los resultados; sin embargo, se propone que futuros estudios se centren en la publicación de la metodología de la intervención y la relevancia del ICO para identificar las necesidades de las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Celaya-Figueroa, R. & López, J. N. A. (2005). El enfoque de competencias en la docencia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (54), 39-57. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/332/323>
- Celaya-Figueroa, R. (2014). Administración Trascendental. *PYME Adminístrate Hoy*, 21(242).
- Celaya-Figueroa, R. (2015). *Cono-ciencia: La revolución necesaria en nuestras universidades para dinamizar la construcción de una sociedad mejor*. ITSON.
- Chavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Corporate Excellence. (2011). *Misión, visión y valores de la empresa: en el centro de una buena praxis de la RSC*. <http://www.corporateexcellence.org/index.php/content/download/2461/25880/file/I07%20Misi%C3%B3n%20Visi%C3%B3n%20y%20valores%20en%20el%20centro%20de%20una%20buena%20praxis%20de%20la%20RSC.pdf>
- Drucker, P. F. (1955). The management horizon. *The Journal of Business*, 28(3), 155-164. <https://www.jstor.org/stable/2350816>
- Drucker, P. F. (2012). *Managing in a time of great change*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080938752>
- García, J. y Pulgar, N. (2010). Globalización: aspectos políticos, económicos y sociales. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(4). http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000400014&lng=es&tlng=pt.
- Mangani, F. R. (2013). *Administración general*. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.
- Martínez-Ferrer, G. (2009). *Definiendo el negocio, en Estrategia: del análisis a la implementación, para que no quede guardada en el cajón*. Buenos Aires.
- Miles, R. E., Snow, C. S., Mathews, J. A., Miles, G. & Coleman, H. J. (1997). Organizing in the knowledge age: Anticipating the cellular form. *The Academy of Management Executive*, 11(4), 7-20. <https://doi.org/10.5465/ame.1997.9712024836>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard business review*, 85(7/8), 162. <https://memberfiles.freewebs.com/84/90/65819084/documents/The%20Knowledge-Creating%20Company.pdf>
- Oliveira-Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. Thomson Editores.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración* (8ª ed.). Pearson Educación.

Índice de Cohesión Organizacional: Propuesta para Evaluar la Guía Corporativa.

Steiner, G. A. (2007). *Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber*. Grupo Editorial Patria.

Terán, K., Robles, J. M., Preciado, J. M. & López, D. C. (2019). Equidad gerencial, como una demanda intangible de mercado: hacia organizaciones sustentables. *Entre Ciencia e Ingeniería*, 13(26), 85-93. <https://doi.org/10.31908/19098367.1166>

Valdés, A. H. (1999). Procesos para establecer Objetivos de la Planeación Estratégica. *Revista Contaduría y Administración*. Abril – junio 1999. www.ejournal.unam.mx/rca/193/RCA19307.pdf