ESTRATEGIAS BÁSICAS DE **COMPETITIVIDAD**

Amado Olivares Leal, Pabla Peralta Miranda,
Josefina Ochoa Ruiz y Francisco Espinoza Morales (COORDINADORES)

Qartcuppi®

ESTRATEGIAS BÁSICAS DE **COMPETITIVIDAD**

Amado Olivares Leal, Pabla Peralta Miranda,
Josefina Ochoa Ruiz y Francisco Espinoza Morales (COORDINADORES)

Qartuppi®

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es>

Estrategias básicas de competitividad

1era. edición, Noviembre 2017

ISBN 978-607-97784-1-5

DOI 10.29410/QTP.17.04

D.R. © Amado Olivares Leal, Pabla Peralta Miranda, Josefina Ochoa Ruiz
y Francisco Espinoza Morales (COORDINADORES)

D.R. © Qartuppi, S. de R.L. de C.V.
Calle Real 63, Col. Villa Satélite
Hermosillo, Sonora 83200 México
<http://www.qartuppi.com>

Edición y Diseño: Qartuppi, S. de R.L. de C.V.
Fotografía de portada: León Felipe Irigoyen Morales

CONTENIDO

- 7** **CAPÍTULO 1**
RELACIÓN ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL-PRODUCTIVIDAD,
EN LA INDUSTRIA TEQUILERA (2008-2017)
*Guillermo Velázquez Valadez, María Isabel García Morales
y Martha Andrea Cuevas Muratalla*
- 25** **CAPÍTULO 2**
RIESGOS EMERGENTES EN EL ENTORNO EDUCATIVO
*Angélica María Rascón Larios, Francisco Espinoza Morales,
Beatriz Llamas Arechiga y Francisca Elena Rochín Wong*
- 41** **CAPÍTULO 3**
VALORACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGOS A LOS ALUMNOS DEL PROGRAMA DE LA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE SONORA
*Amado Olivares Leal, Josefina Ochoa Ruiz, Pabla Peralta Miranda,
Josefina Andrade Paco y Juan Carlos Martínez Verdugo*
- 63** **CAPÍTULO 4**
EMPRESAS SOCIALES
*José Luis Almaguer Tovar, Blanca Isela Ramírez
y Concepción Suástegui Barrera*

- 75 **CAPÍTULO 5**
ESTUDIO COMPARATIVO DEL USO Y APLICACIÓN DE LAS TIC
EN PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE MIPYMES DE SANTA ANA, SONORA
Y TIJUANA, BAJA CALIFORNIA
*Jesús Joaquín García Orduño, Nubia Judith Félix Orduño,
Elsa Armida Ortega Verdugo y Josué Castillo Muñoz*
- 85 **CAPÍTULO 6**
COMPETITIVIDAD DE LAS AGENCIAS NAVIERAS
DE MANZANILLO, COLIMA, MÉXICO EN EL AÑO 2016
Pablo Adrián Magaña Sánchez, Mario de Jesús Naranjo González y Aurelio Deniz Guizar
- 97 **CAPÍTULO 7**
COMPETITIVIDAD DE LOS CIBERCAFÉS EN EL ESTADO DE COLIMA
Alejandro Rodríguez Vázquez, Francisco Preciado Álvarez y Rocío de Jesús Moreno Meza
- 113 **CAPÍTULO 8**
LA INTELIGENCIA COMPETITIVA COMO ESTRATEGIA PARA ELEVAR
LA COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA: CASO DE ESTUDIO
Gil Arturo Quijano Vega, Rosa Irene Sánchez Fermín y José Antonio Estrada Sánchez
- 131 **CAPÍTULO 9**
HACIA UN MODELO DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
PARA EL DESARROLLO DEL CAPITAL INTELECTUAL COMO VENTAJA COMPETITIVA
Martha Lucía Moya Pardo y Héctor Manuel Gómez Gómez

CAPÍTULO 1

RELACIÓN ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL-PRODUCTIVIDAD, EN LA INDUSTRIA TEQUILERA (2008-2017)

Guillermo Velázquez Valadez¹, María Isabel García Morales²
y Martha Andrea Cuevas Muratalla³

¹ Instituto Politécnico Nacional - Escuela Superior de Economía, México.
Proyecto SIP: 20171067. *gvelazquezva@ipn.mx*

² Instituto Politécnico Nacional - Escuela Superior de Economía, México.

³ Instituto Politécnico Nacional - Escuela Superior de Economía, México.

El fenómeno económico de la globalización originó, entre otras cosas, que la competitividad entre empresas se intensificara, situación que colocó a varias organizaciones en serios problemas, tanto en materia de producción como en materia financiera, toda vez que el consumidor tiene la opción de elegir entre un número mayor de productos y servicios con diferente nivel de calidad. En este sentido, el mercado se volvió cada vez más exigente; para las empresas no era suficiente ofrecer precios competitivos, sino que fue necesario prestar atención al tema de la calidad y los resultados al aplicarla en los procesos esenciales de cada sector productivo, e incluso de cada organización.

Debido al nivel de competitividad y productividad que se reflejó en los mercados mundiales, las grandes empresas mexicanas –preocupadas por mejorar y asegurar la calidad de sus procesos, productos y servicios–, utilizaron la implementación de las Normas ISO 9000 como una herramienta estratégica para gestionar la calidad, con el objeto de cumplir con los estándares requeridos a nivel mundial.

Paralelamente, la industria del tequila en México, resintió los cambios que se dieron en el mercado de bebidas alcohólicas, mismos que amenazaban con borrarla de los mercados mundiales. En ese contexto, las dos grandes empresas mexicanas productoras de tequila –bebida más representativa de México–, definieron como objetivo primordial y eje de su estrategia de expansión al resto del mundo, transformar todo su proceso productivo, de ventas y de distribución, con base en los estándares de calidad ofrecidos por su competencia, pero considerando el gusto de sus consumidores y manteniendo la relación precio-calidad, con el fin de lograr la satisfacción de los clientes.

En el presente capítulo se realiza un análisis económico-administrativo, que permite hacer un comparativo de los niveles de productividad que reflejan las dos grandes empresas tequileras, antes y después de haber obtenido la certificación de calidad (ISO-9001); lo anterior, con el fin de observar el impacto que tiene la implementación de un proceso de calidad y cuáles son los beneficios que se obtiene, no sólo monetarios, sino en términos de clientes leales y satisfechos.

Es preciso señalar que, implementar las normas ISO 9000/9001 en una organización es costoso y tardado, dos cuestiones que implican que las medianas y pequeñas empresas mexicanas se resistan a adoptarlo; y la ausencia de aplicar modelos de calidad que repercutan en productos con alto valor agregado es una constante que les resta productividad y competitividad. En el caso de la industria tequilera se detecta que la mayoría de las empresas no cuentan con una certificación de calidad que garantice que su producción se apegue a procesos estandarizados.

Microeconomía: productividad, competitividad y calidad

La empresa es un elemento sustancial para la economía de una sociedad, ya que se encarga satisfacer la demanda de bienes y servicios de los consumidores, resulta entonces fundamental entender indicadores que permitan conocer el comportamiento de la misma, como lo son la productividad, la competitividad y la calidad.

De acuerdo a Prokopenko (1989), la productividad puede definirse como “el uso eficiente de recursos [...] en la producción de diversos bienes y servicios” (p. 3) y tiene una función esencial en la expansión de la empresa, “que es necesaria para el desarrollo social y económico” (p. 3).

Los instrumentos fundamentales que originan una mayor productividad son: la mejora de métodos, la determinación de los tiempos correspondientes a los métodos mejorados, la eliminación de desperdicios y un sistema adecuado de retribuciones.

Por otra parte, de acuerdo al Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), la competitividad “es una forma de medir la economía en relación a los demás, en otras palabras, la competitividad es la capacidad para atraer y retener talento e inversión” (IMCO, 2014). Actualmente una empresa no es productiva y competitiva si no cumple con altos niveles de calidad, producción, eficiencia, innovación, nuevos métodos de trabajo, tecnología y bajos costos, mismos que confluyen en el binomio productividad y competitividad.

A nivel de empresas, el concepto de competitividad está vinculado directamente con la habilidad de las firmas para operar rentablemente en un mercado determinado. Sin embargo, no existe un indicador único para medir la competitividad, “es posible identificar una serie de factores usados con frecuencia para este propósito: rentabilidad, productividad, costos, valor agregado, participación de mercado, exportaciones, innovación tecnológica, calidad de los productos, entre otros” (Padilla y Juárez, 2006, p. 10).

Respecto a la calidad, los orígenes datan de los años 50, cuando un grupo de expertos, encabezados por Edwards Deming, introdujo este concepto. En un principio se basó en el control de la calidad en los procesos productivos, a través del uso de técnicas estadísticas y su aplicación en la toma de medidas de control para la reducción de las desviaciones. Actualmente, se considera una parte integrante de la estrategia empresarial para crear una ventaja competitiva.

la calidad es lo bien hecho del trabajo en las diversas actividades. En las de manufactura, se mide en términos no sólo del producto en sí, sino también del proceso de producción. En el caso de las ventas, la *calidad* no solamente se refiere a las características que debe cumplir del producto, sino también a los servicios que se proporcionan al cliente, así como el costo de la venta y las utilidades. (Kusaba, 1995, citado en Fukui et al., 2003, p. 18)

Para Sáez, García, Palao y Rojo (2003), es básicamente una “filosofía” empresarial que busca la satisfacción del cliente, que “implica una actitud por parte de toda la compañía orientada a proporcionar valor al producto o a servicio destinado al consumidor” (Sáez, 2001, p. 7.3).

Se aprecia en la figura 1, como ha evolucionado la calidad a través del tiempo, asimismo, se destaca el principal concepto sobre el cual gira cada una de las generaciones de la calidad, cabe señalar que una generación no sustituye a otra, sino más bien se complementan.

Figura 1. Evolución de la calidad.

Fuente: López (2008).

Metodología

Una vez reunidos los elementos anteriores y articulados en un esquema de investigación científica, se realizó una búsqueda documental que proporcionara información acerca de los procesos de certificación en las empresas en materia de calidad (ISO-9001), concretamente en la industria tequilera. Con el propósito de determinar el tamaño de la muestra se tomó como criterio de inclusión o exclusión el nivel de objetivos y metas alcanzadas por cada unidad, así como el tamaño de la empresa, lo anterior para homogeneizar en términos de porcentaje los datos.

Al revisar los datos estadísticos, se encontró que la Cámara de la Industria del Tequila cuenta con un total de 74 empresas afiliadas (Forbes, 2015), de las cuales se detectó por sus niveles de producción, ventas y exportaciones, que sólo dos empresas cumplían con los criterios fijados (Tequila Sauza y La Rojeña), por tal motivo, la investigación se centró en estas dos compañías. Cabe señalar que el número de empresas certificadas al amparo de la NOM-006-SCFI-2012¹, según el Consejo Regulador del Tequila, al 12 de abril de 2017 es de 236 (CRT, 2017).

La secuencia metodológica consistió en los siguientes puntos:

1. Recopilación de fuentes documentales acerca de la teoría de la calidad, su proceso y métodos de aplicación.
2. Búsqueda de información documental y estadística en la Cámara Nacional de la Industria del Tequila (CMIT).
3. Búsqueda de información documental y estadística en el Consejo Regulador del Tequila A.C. (CRT).

¹ Esta Norma Oficial Mexicana, se refiere a la Denominación de Origen "Tequila", establece las características y especificaciones que deben cumplir todos los integrantes de la cadena productiva, industrial y comercial del Tequila. (Secretaría de Economía, 2012).

4. Diseño de una entrevista semiabierta con los directivos de las empresas incluidas en el estudio, su aplicación y obtención de datos cualitativos y cuantitativos.
5. Clasificación de la información y cifras estadísticas por año, concepto y empresa.
6. Desarrollo de la estadística descriptiva, donde se señala los principales rubros que reflejan la actividad de la industria tequilera: producción, productividad, calidad y exportaciones.
7. Formulación de un modelo correlacional que indique cuál es la interacción de las tres variables (Producción, Productividad y Exportaciones) con la Calidad.
8. Interpretación de los datos obtenidos del modelo correlacional, destacando el impacto de los procesos de calidad que se respaldan con la certificación obtenida por las empresas estudiadas.
9. Elaboración de un mapeo sobre el proceso de certificación en ISO 9001, con el objeto de proporcionar una guía a las pequeñas y medianas empresas de la industria tequilera interesadas en esta certificación.

Análisis de datos: auge de la industria tequilera

Actualmente, la industria tequilera está en pleno auge, lo anterior, derivado de que la bebida está siendo cada vez más popular en países extranjeros. A la fecha, de acuerdo con el Consejo Regulador del Tequila (2016), son 1380 las marcas de tequila envasado nacional que se tienen registradas oficialmente. El tequila es la bebida nacional representativa de México y la más conocida en los mercados mundiales. A 20 años de haber obtenido su sello de Denominación de Origen, el tequila se exporta a más de 120 países y su producción ha aumentado aproximadamente un 202%, por lo que las empresas han buscado aumentar su producción para cubrir su demanda y, al mismo tiempo, encontrar nuevos mercados. La administración de la calidad total, TQM, (del inglés *Total Quality Management*) ha jugado un papel muy importante en este aspecto en los últimos años (Navarrete, 2015).

Ante la creciente complejidad del comercio exterior, las empresas exportadoras de tequila necesitan contar con un planteamiento cada vez más tecnificado y sistemático para determinar de forma idónea los estándares de calidad que los mercados externos exigen. En este ámbito, el tequila tiene un papel muy importante, ya que con la denominación de origen (DOT), se ha convertido la producción de la bebida en una exclusividad de México, lo cual, proporciona una ventaja competitiva a las empresas de esta industria.

Con objeto de medir las variables propuestas en el modelo, para posteriormente obtener resultados e interpretarlos, se procedió a la descripción estadística de cada una de ellas:

Calidad

Para medir esta variable, se realizó un desglose de los tres principales indicadores que intervienen en el proceso de producción y venta del tequila: Capital Humano, Consumo de agua y Tiempo empleado en el proceso de producción. Los datos estadísticos proporcionados por las dos empresas tequileras para cada uno de los factores señalados, se muestran a continuación.

1) Capital Humano. Con base en la información proporcionada sobre los empleados requeridos en la planta durante el periodo 2008-2017 y los salarios mínimos establecidos en el estado de Jalisco, se calculó la cifra que represente este criterio (tabla 1).

Tabla 1. *Costo anual del personal: 2008-2017 (pesos mexicanos)*

Año	Costo de la mano de obra	
	Sauza	La Rojeña
2017	\$4,674,336.00	\$5,474,736.00
2016	\$4,451,278.00	\$4,995,936.00
2015	\$4,235,662.00	\$4,545,180.00
2014	\$4,089,368.00	\$4,361,868.00
2013	\$4,062,153.00	\$4,198,392.00
2012	\$4,523,417.00	\$4,665,481.00
2011	\$4,975,256.00	\$4,932,189.00
2010	\$5,294,791.00	\$5,162,794.00
2009	\$5,575,256.00	\$5,752,080.00
2008	\$5,952,128.00	\$5,503,680.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la Comisión Nacional de Salarios Mínimos y número de empleados requeridos en una planta (Sauza y La Rojeña, respectivamente).

En este rubro, en el periodo de estudio (2008-2017), Sauza disminuyó el costo de su nómina en un 21.4%, mientras que La Rojeña registra un decremento del 0.5%, lo cual indica que los procesos de producción de Sauza, antes de implantar su sistema de calidad, eran excesivamente caros.

2) Consumo de agua. Este indicador se mide a través de los litros de agua consumidos en el proceso para la producción de 1 litro de tequila, de acuerdo a la información proporcionada por los Directores del área de calidad de ambas empresas, se registró un cambio significativo posterior a la implementación del proceso de control total de calidad y la obtención de la certificación (tabla 2).

Tabla 2. *Consumo de agua por litro de tequila producido*

Año	Sauza		La Rojeña	
	Consumo Agua	Costo \$MXN	Consumo Agua	Costo \$MXN
2008	33 L	0.16	30 L	0.15
2017	15.4 L	0.8	15 L	0.7

Fuente: Datos proporcionados por los Directores del área de calidad de las tequileras Sauza y La Rojeña.

Es de suma importancia observar que los costos de consumo de agua para la producción del tequila son ligeramente más altos para la compañía Sauza, lo cual se convierte en una ventaja competitiva para La Rojeña. Los datos de la reducción por concepto de este rubro son de 46.6% para Sauza y de 50% para La Rojeña en el periodo 2008-2017. Para el cálculo de los costos medidos en pesos se tomó el costo del uso industrial de agua potable por litro, que es de \$0.00488 pesos mexicanos (Periódico Oficial del Estado de Jalisco, 2014).

3) Tiempo empleado en el proceso de producción. En lo que corresponde al rubro “Envasado”, se aprecia que, una vez implementado el proceso de calidad total, el envasado aumentó de 150 mil a 320 mil cajas mensuales, donde se obtuvo un promedio por empleado de 1,067 cajas al mes (4.5 cajas por hora). Por lo tanto, destaca que el índice de productividad de las empresas se incrementó significativamente. En este entendido, para el cálculo de los litros producidos por día y el costo por día de esta producción, se partió de la producción registrada por cada compañía para los años 2008 y 2016 (tabla 3).

Tabla 3. *Producción en litros de tequila y costo por día (Sauza y La Rojeña)*

Año	Sauza			La Rojeña		
	Producción en Lts	Tiempo (Lts/día)	Costo (día)	Producción en Lts	Tiempo (Lts/día)	Costo (día)
2008	14,850,545	40,686	\$16,307.20	13,410,216	36,740	\$15,078.58
2016	35,100,948	96,167	\$2,806.40	183,600,742	503,016	\$14,999.28

Fuente: Elaboración propia con datos del Consejo Regulador de Tequila (CRT, 2017).

Destaca en la tabla 3, los datos de La Rojeña, con una producción en 2008 de 36,740 litros al día, aumentando a 503,016 en 2016; lo anterior, se debe a que en el año 2012 incursiona en el mercado chino y a partir de 2013 se dispara su demanda, aumentando así su producción, con el apoyo de tecnología e innovaciones en los procesos productivos. Al hacer el análisis de la producción por hora, la investigación arrojó los siguientes datos:

- Sauza: en el año de 2008 producía 5,086 litros de tequila y en el 2016, después de la certificación y la implementación de nuevas tecnología e innovaciones, produjo 12,021 litros de tequila, lo que representa una eficiencia del tiempo empleado (1 hora) del 236%.
- La Rojeña: en el año de 2008 producía 4,593 litros de tequila y en el 2016, después y la implementación de nuevas tecnología e innovaciones, produjo 62,877 litros de tequila, lo que representa una eficiencia del tiempo empleado (1 hora) del 1,369%.

4) Producción. Con el establecimiento de la denominación de origen y la incursión en nuevos mercados, se incrementó notablemente la producción del tequila (tabla 4). En este punto, fue de suma

importancia la certificación ISO-9001 que obtuvieron las dos empresas estudiadas, con el objeto de garantizar la calidad del producto en todos los mercados atendidos.

Tabla 4. *Producción de tequila 2008-2016 (millones de litros)*

EMPRESA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
La Rojeña	13.41	13.50	40.50	45.00	56.70	127.89	155.43	164.16	183.60
Sauza	14.85	18.15	21.67	26.00	29.70	32.40	33.30	33.30	35.10

Fuente: Consejo Regulador de Tequila (CRT, 2017).

El análisis estadístico muestra que, durante el periodo de estudio, Sauza incrementó en 2.36 veces su producción, mientras que La Rojeña 13.69 veces. Cabe señalar que, este tipo de incrementos y reducciones en costos como ya fue explicado, no es posible sino se cuenta con un sistema de calidad que regule y mantenga los márgenes y estándares de producción.

Figura 2. Participación en el mercado de Tequila.
Fuente: Elaboración propia, con datos de Euromonitor (2015).

En la figura 2, se percibe claramente que el líder de la industria tequilera es La Rojeña, quien representa el 28% del mercado mundial, seguido de Sauza con un 14%.

En la figura 3 se presenta un comparativo de la producción de La Rojeña y Sauza, en el periodo de 2008 al 2016.

5) Exportaciones. En este rubro, el tequila presenta una tendencia errática, en algunos años presenta incrementos importantes arriba del 100% y en otros años, decrementos.

Figura 3. Producción de La Rojeña y Tequila Sauza (2008-2016).

Fuente: Consejo Regulador de Tequila (CRT, 2017).

Tabla 5. Exportación de tequila, Sauza y La Rojeña: 2008-2016 (millones de pesos)

Año	Sauza		La Rojeña	
2008	\$1,543.64	100%	\$14,025.76	100%
2009	\$3,657.05	2.37	\$13,513.97	0.96
2010	\$3,075.58	0.84	\$9,414.88	0.70
2011	\$3,508.26	1.14	\$11,104.73	1.18
2012	\$3,859.09	1.10	\$15,208.65	1.37
2013	\$3,950.05	0.98	\$24,408.95	1.60
2014	\$4,326.89	1.09	\$23,765.20	0.97
2015	\$4,326.86	1.01	\$25,510.84	1.07
2016	\$4,506.74	1.05	\$29,543.60	1.16

Fuente: Consejo Regulador de Tequila (CRT, 2017).

En la tabla 5, se observa una tendencia errática, lo anterior es derivado de la demanda de los mercados externos y de la competencia de bebidas similares, en este contexto, destacan para Sauza el año 2009, en el que refleja un incremento del 239% y para La Rojeña el año de 2013, en el que presenta un incremento del 160% respecto al año anterior.

La participación en las exportaciones se muestra en la figura 4.

Figura 4. Participación en el mercado internacional
Fuente: Elaboración propia, con datos de Euromonitor (2017).

Resultados: Estudio correlacional de la Productividad-Calidad-Producción-Exportaciones

Para conocer de primera fuente el procedimiento para certificarse en calidad ISO 9001, se procedió a entrevistar a las dos principales empresas tequileras, ubicadas en el estado de Jalisco: Sauza (implementación en 2008) y La Rojeña (implementación en 2012). Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 6.

Tabla 6. *Síntesis de las entrevistas realizadas en las empresas Sauza y La Rojeña*

Información	Sauza	La Rojeña
Tiempo de gestión para obtener certificado por primera vez	1 año	1 año 6 meses
Periodicidad en que debe expedirse la certificación	3 años, con revisión cada 6 meses	
Incumplimiento de algún lineamiento por parte de la tequilera	Crítico: 14 días para corregir Mayor: 3 meses para corregir Menor: 6 meses para corregir Observación: sin periodo, si no es atendido se vuelve incumplimiento menor.	

Información	Sauza	La Rojeña
Aumento de costos durante la certificación	10 a 15%	15 a 20%
Reducción de costos en el proceso después de la certificación	60 a 70%	40 a 50%
Personal de la planta	de 320 a 160 personas	De 300 a 180-200 por planta
Consumo de agua por litro de tequila	de 33 a 15.4 litros	de 30 a 15 litros
Costo de revisión c/6 meses	\$170,000	\$290,000 (Planta La rojeña en Tequila y José Cuervo en Amatitlán)
Cantidad de días sin accidentes	2109 días	N/D
Envasado	Antes = 150 mil cajas/mes Actualmente = 280 a 320 mil cajas/mes	N/D
Líneas de producción	Antes = 4 Actualmente = 2	La Rojeña: Antes = 4 Actualmente = 2 José Cuervo: Antes = 5 Actualmente = 3
Tiempo de ajustes de línea	Antes = 2 horas Actualmente = 5 minutos	N/D
Personas requeridas para ajustes de línea	Antes = 16 Actualmente = 9	N/D
Otros datos	Empres en el lugar 29 de Great Place to Work	N/D

Fuente: Elaboración propia con datos recabados de las empresas Sauza y La Rojeña.

Nota: N/D = No disponible.

Seguir un modelo de calidad total en las empresas, es una garantía para mantener sus niveles de productividad y competitividad, por ello, las compañías hacen un esfuerzo por implantar un sistema de calidad que les permita mejorar los procesos de producción, obtener precios competitivos y lograr eficiencia en el tiempo de producción, así como minimizar costos, maximizar beneficios y lograr un desempeño óptimo en las actividades empresariales.

Análisis correlacional

Para realizar el análisis se siguió el siguiente proceso:

1. Recopilación de información bibliográfica
2. Selección de la industria y las empresas a entrevistar
3. Diseño del instrumento de entrevista

4. Recolección de datos estadísticos
5. Definición del software a utilizar para obtener la correlación
6. Obtención de datos y gráficas
7. Interpretación de los resultados

Cabe señalar que el modelo propuesto, sólo se aplicó a los datos proporcionados por las dos empresas tequileras, antes y después de haber obtenido la certificación de calidad al aplicar la norma NMX-CC-9001-IMNC-2008 (ISO-9001), mismas que fueron analizadas en el estudio de campo.

Se utilizó el *Software Eviews*, versión 9.0, para obtener los datos correlacionales, obteniendo las cifras de la tabla 7.

Tabla 7. *Coeficiente de correlación entre variables*

	Productividad	Producción	Exportaciones
Calidad	R ² 64.94	R ² 74.63	R ² 83.32

Fuente: Elaboración propia.

Los coeficientes R² de Pearson indican los diferentes grados de interrelación que guardan las variables con la Calidad: Productividad 64.9%; Producción 74.6% y Exportaciones 82.3%. Con excepción de la productividad, que tiene una correlación abajo de la que se requiere para una significancia media, las otras dos se encuentran en intervalos de significancia media y alta, respectivamente. Sobre este tenor, se puede decir que los incrementos en los estándares de calidad de las empresas se traducen en un aumento significativo de la productividad que, entre otros factores, influyen en el aumento de producción y exportación, ya que entre estas cuatro variables observamos una relación directa.

Figura 5. *Comportamiento de la Calidad*

Fuente: Elaboración propia.

Con el objeto de comprobar la aseveración anterior, se procedió a analizar las tendencias de cada variable incluida en el estudio.

En la figura 5 se observa una línea con pendiente negativa; esta posición se deriva de medir la calidad a través de los costos de producción, por consiguiente, la tendencia significa una reducción de costos con la implementación de la administración de la calidad total.

Figura 6. Comportamiento de la Productividad
Fuente: Elaboración propia.

La figura 6 presenta una pendiente positiva, la cual representa el incremento de la productividad que se reflejó a partir de la implantación del sistema de calidad, lo cual permite inferir la importancia de que todas las empresas cuenten con este tipo de sistemas.

Figura 7. Comportamiento de la Producción
Fuente: Elaboración propia.

En la figura 7 se puede observar el comportamiento ascendente de los datos, es decir, la implementación de la calidad total permitió abaratar los costos, a su vez contribuyó para que la producción aumentara, traduciéndose en la disponibilidad de más producto para el consumo interno o para exportar.

Figura 8. Comportamiento de las Exportaciones

Fuente: Elaboración propia.

La figura 8 muestra un comportamiento más errático que las anteriores, derivado de la volatilidad de los mercados externos; sin embargo, se aprecia el comportamiento positivo de la variable a lo largo del tiempo, lo cual, permite señalar que la calidad de un producto y la productividad de una empresa son características que repercuten favorablemente en la demanda externa del mismo.

Propuesta para la implantación del sistema de Calidad en la Industria Tequilera

Los mercados actuales a nivel mundial exigen a las grandes, mediana y pequeñas empresas, que cuenten con la certificación ISO 9001, lo anterior, como un requisito para ingresar a sus mercados y extender sus productos o servicios a distintas regiones del orbe. Otro factor de decisión para la certificación, es la conveniencia de gestionar la implementación de la administración de la calidad total de manera consciente, sin depender de la antigüedad y experiencia de aquella persona que desde que llegó a la empresa se ha encargado de esto y cuando no está, nadie sabe qué hacer.

Respecto a las empresas tequileras, después del análisis realizado en la presente investigación es evidente los beneficios de la implementación del TQM, ya que, si bien ésta representa una fuerte inversión, la reducción que trae consigo compensa este gasto y, por otro lado, de acuerdo a las entrevistas realizadas, se encontró que la certificación ISO 9001 contribuyó de manera importante al posicionamiento del tequila en los mercados internacionales como una bebida Premium.

Las etapas para gestionar la certificación en calidad ISO-9001 son:

1. Análisis de la Situación Actual
2. Mapeo de Procesos
3. Documentación de política y plan de calidad

4. Elaboración de procedimientos e instrucciones de trabajo
5. Elaboración del manual de calidad
6. Capacitación
7. Implementación
8. Primera auditoria interna
9. Revisión general
10. Acciones correctivas y preventivas
11. Segunda auditoria interna (opcional)
12. Acciones correctivas y preventivas (opcional)
13. Procesos de análisis y mejora
14. Auditoria Externa
15. Certificación

En la figura 9, se muestra el mapeo del proceso de obtención de certificación.

Figura 9. Mapeo del proceso de obtención de certificación.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Una vez realizados los análisis estadísticos y correlacionales, se puede indicar lo siguiente:

1. El número de empresas certificadas al amparo de la NOM-006-SCFI-2012 es de 236, sólo dos cuentan con certificación ISO 9001 (Sauza y La Rojeña). Estas dos empresas dominan el mercado del tequila y sus exportaciones, por lo cual, se infiere que la implantación de procesos de calidad tiene un efecto positivo en la competitividad y productividad de las compañías.
2. Durante el estudio se detectó un fuerte incremento en la producción y exportaciones de la compañía La Rojeña en el año 2013, al profundizar en el análisis cualitativo, se encontró que esta situación se debe principalmente por la entrada al mercado chino, el cual demandó fuertes cantidades de la bebida.
3. El análisis cuantitativo señala que las correlaciones entre las variables estudiadas se comportan de diferente forma, para el caso de la Productividad refleja una correlación débil con 64.9% R^2 , la variable Producción acusa una correlación media con 74.6% R^2 y la variable Exportaciones señala una correlación fuerte con 82.3 R^2 . Estos datos aportan la suficiente confianza para concluir que, el factor Calidad y su mantenimiento en los estándares, a través de la certificación, es un elemento clave en el crecimiento y desarrollo de las empresas tequileras.
4. El análisis de dispersión de las variables que incluyó el estudio, son perfectamente congruentes con el problema de investigación, toda vez que, al aumentar el nivel de calidad, se reducen los costos de producción y se incrementa notablemente la producción.
5. Para la industria del tequila es imprescindible que más empresas obtengan su certificación en ISO 9001, por ello se ofrece un mapeo del proceso de certificación, con el objeto de que sirva como guía y se estime el tiempo requerido.

Referencias

- Fukui, R., Honda, Y., Inoue, H., Kaneko, N., Miyauchi, I., Soriano, S., & Yagi, Y. (2003). *Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de control de Calidad. Vol. 1*. México: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/manual_de_administracion_de_la_ca
- Consejo Regulador del Tequila (CRT). (2016). *Marcas de Tequila*. Recuperado de https://www.crt.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=101&Itemid=511
- Consejo Regulador del Tequila (CRT). (2017a). *Empresas Certificadas*. https://www.crt.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=75&Itemid=319
- Consejo Regulador del Tequila (CRT). (2017b). *Exportaciones por categoría*. Recuperado de <https://www.crt.org.mx/EstadisticasCRTweb/>
- Euromonitor Internacional (junio 28, 2015). Seis mexicanas líderes en el mundo. *El Financiero*. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/mexicanas-lideres-en-el-mundo.html>
- Euromonitor Internacional (junio 22, 2017); ¿Tequila 100% mexicano? *El Financiero*. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/tequila-100-mexicano.html>
- Forbes. (febrero 26, 2015). México exporta 70% de la producción de tequila. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/mexico-exporta-70-de-la-produccion-de-tequila/>
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (2014). *¿Qué es la competitividad?* Recuperado de http://imco.org.mx/videos_es/que_es_competitividad_-_imco/
- López, M. (2008). La Rearquitectura organizacional y la evolución de la calidad. *Apuntes de trabajo*. México.
- Navarrete, G. (febrero 06, 2015). El tequila, símbolo de la economía jalisciense. *Milenio*. Recuperado de http://www.milenio.com/estados/Jalisco-Tequila-exportacion_de_tequila_0_457754510.html
- Secretaría de economía (diciembre 13, 2012). NOM-006-SCFI-2012. Bebidas alcohólicas-Tequila-Especificaciones. *Diario Oficial de la Federación*, DOF 13-12-2012. Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5282165&fecha=13/12/2012
- Padilla, R., & Juárez, M. (2006). *Efectos de la capacitación en la competitividad de la industria manufacturera*. México: CEPAL.
- Periódico Oficial del Estado de Jalisco (diciembre, 2014). Tomo CCCLXXX, 49 sección II.
- Prokopenco, J. (1989). *La Gestión de la Productividad. Manual práctico*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/1987/87B09_433_span.pdf
- Sáez, F., García, O., Palao, J., & Rojo, P. (2003). Otras herramientas de gestión: TQM, comparación con BPR y crítica de ambas. En F. Sáez, O. García, J. Palao y P. Rojo, *Innovación tecnológica en las empresas. Temas básicos* (pp. 7.1-7.20). Madrid: Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado de <http://dit.upm.es/~fsaez/intl/capitulos/7%20-TQM.pdf>

CAPÍTULO 2

RIESGOS EMERGENTES EN EL ENTORNO EDUCATIVO

Angélica María Rascón Larios¹, Francisco Espinoza Morales²,
Beatriz Llamas Arechiga³ y Francisca Elena Rochín Wong⁴

¹ Departamento de Ciencias Económico Administrativas de la Unidad Regional Sur, Universidad de Sonora, México. *maqueka@navojoa.uson.mx*

² Departamento de Ciencias Económico Administrativas de la Unidad Regional Sur, Universidad de Sonora, México. *fespinoz@navojoa.uson.mx*

³ Departamento de Ciencias Económico Administrativas de la Unidad Regional Sur, Universidad de Sonora, México. *bllamas@pitic.uson.mx*

⁴ Departamento de Ciencias Económico Administrativas de la Unidad Regional Sur, Universidad de Sonora, México.

El estudio del riesgo laboral ha sido un tema de gran relevancia desde la aparición de la Administración Científica de Frederick Taylor por sus efectos en la clase trabajadora (Barba, 2010). Con la revolución industrial y los inicios del sistema fabril, se desencadenaron una serie de prácticas laborales, principalmente en las áreas de manufactura, en donde lejos de cuidar al elemento humano, lo exponían al desempeñar sus funciones en condiciones insalubres y de peligro; más aún, ante cualquier siniestro, los empleados lesionados debían acudir a los tribunales a exponer y evidenciar la culpabilidad o negligencia de su patrón para obtener su salario por el tiempo de incapacidad que este tuviera (Castro, s.f., p. 493).

Con las diferentes investigaciones y acciones implementadas en beneficio del empleado, emprendidas en las diversas épocas del desarrollo organizacional, emergen una variedad de iniciativas orientadas a salvaguardar la vida de las personas.

En México, se dispone actualmente de la *Ley Federal de Trabajo* (LFT) que, en su artículo tercero, expone que el trabajo debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida y la salud (entre otros aspectos); y en su título noveno, se expone lo referente a riesgos laborales, deberes y responsabilidades de patrones y empleados; (Ley Federal de Trabajo, 2015) obligando (por así decirlo) a los patrones, a establecer un conjunto de medidas que propicien ambientes seguros para el desarrollo de las actividades.

Las transformaciones enfrentadas por el país, han suscitado cambios que han impactado en menor o mayor proporción a los empleados, originando ajustes en los procesos de trabajo con trascendencia en las relaciones y condiciones laborales; dentro de ese contexto, imprimen relevancia los llamados *riesgos emergentes*, con las implicaciones en su detección e implantación de modelos de prevención y/o control.

La Organización Nacional del Trabajo (OIT) plantea que “Los riesgos de trabajo nuevos y emergentes pueden ser provocados por la innovación técnica o por el cambio social u organizativo” (2010, p. 2); en este sentido, diversos autores coinciden en que los riesgos psicosociales forman parte de este tipo de riesgos.

La OIT (2010) reconoce entre los “nuevos riesgos emergente” los de carácter psicosocial y argumenta:

En la actualidad, los factores psicosociales se han reconocido en general como cuestiones mundiales que afectan a todos los países, profesiones y trabajadores [...] es necesario realizar más investigaciones para comprender plenamente sus consecuencias, también está aceptado que dichos factores pueden tener efectos considerables en la salud, absentismo y el rendimiento de los trabajadores. (p.11)

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA) tiene como tarea garantizar que los centros laborales sean más seguros, saludables y productivos. Uno de sus objetivos consiste en generar y facilitar información sobre nuevos riesgos emergentes, relativos a seguridad y salud, que les permita a las organizaciones establecer medidas con oportunidad. Para cumplir con esto, dispone del Observatorio Europeo de Riesgos, el cual recopila y analiza los datos derivados de investigaciones, para dotar de información y herramientas que permitan hacer frente a los nuevos retos (EU-OSHA, 2017).

Guadalupe Aguilar Madrid, directora de la Unidad de Investigación en Salud en el Trabajo, del Centro Médico Nacional Siglo XXI, indicó que:

Los trabajadores se enfrentan a enfermedades que deterioran su actividad laboral y salud, y tienen su origen en situaciones como la presión que viven y la mala ergonomía del lugar [...] No todas las enfermedades están legisladas, un ejemplo de ello es el estrés [...] “El estrés solo está reconocido por la Ley Federal del Trabajo como un problema asociado a la profesión de pilotos. Y ¿acaso un periodista que debe cerrar su nota o un médico, no presentan esto?” [...]. (Aguilar, citada en Vargas, 2009)

Además, se mencionan como problemas de salud que aquejan los mexicanos el dolor de espalda, fatiga visual, agotamiento, estrés, cansancio, obesidad y malestares gastrointestinales (Vargas, 2009).

Con referencia al estrés:

Este padecimiento produce desde dolores de cabeza, reacciones en la piel (como dermatitis), úlceras estomacales y disminución de la satisfacción laboral. Aguilar señala que el estrés forma parte de las enfermedades psicosociales, las cuales han aumentado debido a los ritmos exagerados de trabajo [...]

Al menos un 30% de los empleados presenta este problema, según datos difundidos por la UNAM. Pese al panorama, en la Ley Federal del Trabajo no existe ninguna clasificación de enfermedad laboral derivada del estrés, la única que se reconoce legalmente es la neurosis, no así la hipertensión y los infartos, entre otras, detalla la especialista. (Vargas, 2009)

Uno de los últimos informes sobre los riesgos psicosociales en el trabajo, elaborado por la EU-OSHA y la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound) destaca entre algunas de sus conclusiones:

Los riesgos psicosociales son un motivo de preocupación para la mayoría de las empresas: casi el 80% de los directivos manifiestan preocupación por el estrés ligado al trabajo y casi uno de cada cinco considera que la violencia y el acoso son problemas importantes. Si analizamos riesgos individuales, la presión de tiempo y los clientes, pacientes y trabajadores subalternos difíciles son las principales preocupaciones de los directivos. A pesar de ello, menos de un tercio de las empresas han establecido procedimientos para la prevención de este tipo de riesgos. (EU-OSHA y Eurofound, 2014, p. 1)

En nuestro país, el Programa Nacional de Bienestar Emocional y Desarrollo humano en el Trabajo (PRONABET), de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), con el interés de generar una cultura laboral orientada al cuidado de la salud, integra los riesgos psicosociales para tratar de desarrollar acciones preventivas en los centros de trabajo, aspecto que no se había considerado con esta formalidad; estos riesgos quedan incluidos en el Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo (STPS, 2014).

En el caso del trabajo docente, “los organismo de salud [...] no reconocen la existencia de enfermedades profesionales en relación con la docencia” (Ruiz, 2009), la Ley Federal del Trabajo adopta una “Tabla de Enfermedades de Trabajo”, en la cual sólo es reconocida la “laringitis crónica con nudosidades en las cuerdas vocales...” (art. 513, punto 158) como una enfermedad profesional endógena de los profesores, sin embargo, existen diversas condiciones del ambiente laboral que inciden o pueden modificar el estado de salud de éstos, provocándoles enfermedades de otra naturaleza. Blasse (1982, citado en Gutiérrez y Valadez, 2011) señala:

El entrecruzamiento de varios factores de carácter psicosocial, presentes en el contexto educativo, producen lo que este autor denomina un ciclo degenerativo de la eficacia docente; en estos casos se generan condiciones en donde los esfuerzos docentes son insuficientes para logara los objetivos deseados. El no lograr estos propósitos se manifiesta en situaciones de estrés o tensión, provocando insatisfacción y una progresiva desmotivación en la actividad laboral. Parece como si el ejercicio de la docencia conllevara unos factores de riesgo laboral que no se llegarán a entender si únicamente se interpreta riesgo como peligro físico y salud como falta de enfermedad en lugar de ausencia de bienestar físico, psíquico y social. Lo que a últimas fechas se ha transformado en un síndrome denominado burnout, el cual se produce especialmente en organizaciones de servicio y afecta a profesionales con trato con clientes o usuarios. Por esta razón, los docentes son una de las poblaciones que más se ha visto afectada por este síndrome. (p. 352)

Mantener un entorno laboral saludable condiciona a las organizaciones a promover y proteger el bienestar físico y mental de sus empleados; evitar todo tipo de riesgos; y si bien las Normas Oficiales Mexicanas en materia de Seguridad e Higiene, establecen medidas aplicables para salvaguardar su seguridad, en el caso de los riesgos psicosociales, resulta necesario realizar evaluaciones formales y frecuentes al respecto, que orienten una política de prevención a la vulnerabilidad psicosocial.

En el caso de la docencia, la poca información relativa al tema en cuestión, primordialmente, generó el interés por conocer si los profesionales universitarios están expuestos (bajo su percepción), a riesgos psicosociales que puedan modificar el estado de bienestar con incidencia futura en la salud, incluso en su eficiencia y productividad; por ello la pregunta guía de esta investigación fue la siguiente: *¿Cuál es el nivel de riesgo psicosocial que aprecia el Profesor de Tiempo Completo (PTC) para factores como las condiciones del lugar de trabajo, carga de trabajo, contenido y características de la tarea, exigencias laborales, papel del académico y desarrollo de la tarea, interacción social y aspectos organizacionales, y remuneración del rendimiento que perturban su estado de salud?*

Para dar respuesta, fue pertinente un estudio sobre riesgo psicosocial en la labor docente de tiempo completo, pues proporcionaría información útil para soportar decisiones o recomendaciones del personal directivo o sindicalizado de la institución involucrada, para mejorar el ambiente en el que se desenvuelven sus profesores.

Riesgo psicosocial

Para la Organización Internacional del Trabajo, los factores psicosociales en el trabajo consisten en:

interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. (OIT, 1984, p. 3)

La OIT fue la primera entidad que propuso un conjunto de padecimientos relativos al trabajo en su *Convenio sobre las enfermedades profesionales, 1925*¹, comprometiendo a sus integrantes firmantes a considerarlas (México aún no se incorporaba) (OIT, 1925), dicha relación se ha enriquecido con los años a través de la participación de expertos.

Para reforzar la relevancia, conveniencia y utilidad del estudio, se retoma un fragmento de lo expresado por Castro y Llanes (2009) a modo de reflexión:

El riesgo psicosocial puede ser visto como inherente a la vida humana, siendo la acumulación de factores la que induce al trastorno y al daño. La prevención por ello consiste en dotar a los individuos y pequeños colectivos (Familias, escuelas, grupos especiales) de las competencias, habilidades y saberes prácticos que permitan modificar sus estilos de vida, enfrentar eventos significativos de manera adecuada y manejar emociones y hacer un espacio en su vida diaria para el autocuidado de su cuerpo, su mente y su espíritu. (p. 7).

Entre las diversas implicaciones en la salud que ejercen los factores psicosociales están la insatisfacción laboral, el estrés, el agotamiento psíquico (*burnout*), la violencia en el trabajo, el acoso moral en el trabajo (*mobbing*) (Mateo, González y González, 2006).

1 Este listado sirvió de referencia para la primera tabla contenida en la Ley Federal del Trabajo de 1931.

Actualmente, existen diversos cuestionarios utilizados como herramientas para evaluar los riesgos psicosociales. A continuación, se describen brevemente los más utilizados:

1. *Test JCQ (Job Content Questionnaire)*. Se trata de un instrumento objetivo de evaluación de riesgo psicosocial, con fiabilidad y validez confirmadas en diversos estudios, del que existen diferentes versiones (Vega, 2001, p. 3). La tabla 1 muestra una de las versiones.

Tabla 1. *JCQ, versión 1.5 Karasek, Pieper, Schwartz, 1993*

Exigencias o demandas psicológicas	<ul style="list-style-type: none"> • Mi empleo requiere trabajar muy deprisa. • Tengo que trabajar mucho. • No se me exige trabajar demasiado. • Tengo tiempo suficiente para conseguir terminar mi trabajo • En mi trabajo me piden a menudo que haga cosas incompatibles • Mi trabajo requiere que me concentre durante mucho rato en lo que hago. • Me interrumpen el trabajo a menudo por lo que tengo que volver a ponerme en él más tarde. • Tengo que trabajar contra reloj • A menudo mi trabajo se retrasa porque debo esperar el de otras personas o departamentos.
	<p>Posibilidades de desarrollo de habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mi trabajo requiere que aprenda cosas nuevas. • En mi trabajo tengo que hacer muchas tareas repetitivas. • Mi trabajo requiere que sea creativo. • Mi trabajo requiere un alto nivel de capacitación. • En mi trabajo llego a hacer una gran cantidad de cosas diferentes. • En el puesto que ocupo tengo la oportunidad de trabajar en lo que mejor se hacer.
Control	<p>Autonomía sobre el contenido del trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mi trabajo me permite tomar muchas decisiones por mi cuenta. • Tengo muy poco margen de libertad para decidir cómo hago mi trabajo. • Tengo mucha influencia sobre lo que pasa en mi trabajo.
	<p>Control vertical: Participación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tengo influencia significativa sobre las decisiones que se toman en mi servicio. • En mi servicio las decisiones se toman entre todos. • Tengo por lo menos algunas oportunidades de que se tengan en cuenta mis ideas sobre la empresa.

Apoyo social	De los compañeros <ul style="list-style-type: none"> • Mis compañeros de trabajo son competentes. • Mis compañeros de trabajo son hostiles o conflictivos conmigo. • Mis compañeros de trabajo tienen un interés personal en mí. • Mis compañeros de trabajo son agradables. • Mis compañeros de trabajo ayudan a sacar el trabajo adelante. • Mis compañeros de trabajo fomentan el trabajo en equipo.
	De los superiores <ul style="list-style-type: none"> • A mi jefe le preocupa el bienestar de los que trabajan con él. • Mi jefe presta atención a lo que le digo. • Mi jefe es hostil o conflictivo conmigo. • Mi jefe ayuda a sacar el trabajo adelante. • Mi jefe consigue que la gente trabaje en equipo.

El trabajador evalúa la frecuencia de cada situación del 1 al 4 (*de frecuentemente hasta nunca*). Se califica la tensión en baja, de 1 a 1.9; moderada, de 2 a 2.9 y elevada, de 3 a 4.

2. *Método PSQCAT 21 COPSQ 1.5*. Metodología para la prevención y evaluación de los riesgos psicosociales en el trabajo en cualquier tipo de empresas con menos de 25 empleados (método corto). Adaptación para España del cuestionario psicosocial de Copenague (CoPsoQ) cuyos autores y propietarios autorizan su uso gratuitamente. “Este método se ha de utilizar para prevenir en origen eliminando o controlando los riesgos psicosociales y avanzando en una organización del trabajo más saludable” (Instituto Sindical de Ambiente, Trabajo y Salud, 2010, p. 7). El cuestionario no se puede modificar, ni variando la formulación de las preguntas, ni añadiendo o eliminando preguntas.

Se pueden definir los factores psicosociales en unidades conceptuales lo más pequeñas posibles como lo hace la versión media del PSQ CAT21 COPSQ v1.5 (define 20 dimensiones), o en unidades más grandes o grupos, como la versión corta con un cuestionario a la realidad de empresas pequeñas.

Para empresas con 25 o más empleados se desarrollaron 20 dimensiones:

cada una de ellas constituyen una entidad conceptualmente diferenciadas y operativamente medibles, en su conjunto forman parte del mismo constructo psicosocial y son interdependientes en distinta medida y en función de las muy diversas realidades de la organización y las condiciones de trabajo. (Centro de Referencias de Organización del Trabajo y Salud-Instituto Sindical de Ambiente, Trabajo y Salud, 2010, p. 20)

En la tabla 2, se resumen estas dimensiones.

Tabla 2. *Dimensiones psicosociales*

Exigencias psicológicas en el trabajo	Exigencias cuantitativas Exigencias de esconder emociones Exigencias emocionales Exigencias cognitivas
Doble presencia	Doble presencia
Control sobre el trabajo	Influencia Posibilidad de desarrollo Control sobre los tiempos a disposición Sentido del trabajo Compromiso
Apoyo social y calidad de liderazgo	Posibilidad de relación social Apoyo social de los compañeros Apoyo social de superiores Calidad de liderazgo Sentido de grupo Previsibilidad Claridad de rol Conflicto de rol
Compensaciones del trabajo	Estima Inseguridad sobre el futuro

Fuente: Instituto Sindical de Ambiente, Trabajo y Salud (2010, p. 20).

3. *Cuestionario del método de factores psicosociales del Instituto Nacional de Salud e Higiene en el Trabajo (INSHT) denominado FPSICO*. La aplicación de este cuestionario se puede hacer en cualquier tipo de empresa. Esta escala consta de 86 ítems agrupados en 9 factores diferenciados (Ferrer, Guílera y Perú, 2011, p. 9).

Método

La investigación involucró específicamente la percepción del docente sobre el riesgo psicosocial en un momento determinado (con referencia a la temporalidad), para posteriormente describir los hallazgos con respecto a esta temática. Se trató de un diseño no experimental, transversal descriptivo.

La población del estudio estuvo conformada por profesores de tiempo completo (PTC) (contratados por 40 horas semanales) de una institución educativa, que para efectos de esta investigación nombraremos "Centro Universitario". En el universo a estudiar, no se consideraron a aquellos académicos que por cuestiones de permiso, incapacidad o licencia no estaban en funciones, resultando una muestra de 18 docentes (Morales, 2012, p. 10-12).

De acuerdo a Padilla, González y Pérez (1995) y Garaigordobil (1998) (citados en Luceño, García, Díaz y Rubio, 2008) existen diferentes métodos de evaluación de los riesgos psicosociales, de los cuales, “el cuestionario es el más usado debido a las ventajas que supone frente a otras técnicas” (p. 134). Estas ventajas se resumen a continuación:

- La estandarización permite a los trabajadores responder a las mismas preguntas facilitando su comparación e interpretación.
- Se minimizan las inferencias de parte del evaluador.
- Se pueden aplicar a una gran población
- Se facilita el uso de software para su análisis e interpretación.
- Permite ahorrar tiempo frente a otras técnicas.
- Facilita la confidencialidad de los datos.

El cuestionario se constituyó de tres apartados:

- a. Variables demográficas (sección propuesta particularmente) como son: sexo, edad, estado civil y número de hijos. Estos datos son importantes pues permiten conocer las características personales de los docentes participantes.
- b. Variables de tipo laboral (sección propuesta particularmente) como: los años de servicio como docente, tipo de contratación, número de horas dedicadas a cada actividad relativa a su trabajo, si se labora en algún otro centro escolar y el área o departamento de dedicación laboral. Esta información resulta importante al momento de realizar análisis más específicos sobre las condiciones de trabajo.
- c. La tercera parte correspondió al cuestionario de “Factores Psicosociales en el Trabajo Académico” diseñado por Silva (2006). Se aclara que este instrumento ha sido desarrollado para recolectar información sobre riesgos psicosociales del trabajo docente por investigadores nacionales y utilizado en estudios en diversos niveles escolares. Todos estos aspectos fueron considerados en la elección del este instrumento.

La escala de factores Silva (2006) considera agentes agrupados en siete categorías:

1. Condiciones del lugar de trabajo
2. Carga de trabajo
3. Contenido y características de la tarea
4. Exigencias laborales
5. Papel del académico y desarrollo de la tarea
6. Interacción social y aspectos organizacionales
7. Remuneración del rendimiento

Cada una de estas categorías, contempla una serie de declaraciones a evaluarse por el docente, a través de una escala de frecuencia de 5 grados tipo Likert, puntuada de izquierda a derecha iniciando con 0 (nunca), 1 (casi nunca), 2 (algunas veces), 3 (casi siempre) y 4 (siempre).

La exposición de factores psicosociales se califica en forma sencilla sumando los puntajes de cada apartado, derivando así un resultado que puede caer en alguno de los tres niveles de riesgo (alto, medio o bajo), de acuerdo a lo que establece el instrumento.

Se aclara que, para efectos de este trabajo únicamente se presentan los resultados del cuestionario de Factores Psicosociales en el Trabajo Académico (Silva, 2006).

Resultados

En la tabla 3 se muestra el total de frecuencias a cada una de las opciones de respuesta según la percepción docente; con base a los resultados se definió el nivel de riesgo psicosocial por variable y en forma general.

Tabla 3. *Factores Psicosociales en el Trabajo Académico (Silva, 2006)-Frecuencias*

No.	Ítem	Nunca	Casi nunca
1	Condiciones del lugar de trabajo		
1.1	El ruido interfiere en sus actividades	3	11
1.2	La iluminación de su área de trabajo no es la adecuada	2	4
1.3	La temperatura en su área de trabajo no es adecuada	2	5
1.4	Existe mala higiene en su área de trabajo	4	6
1.5	Está expuesto (a) a polvos, gases, solventes o vapores	9	2
1.6	Está expuesto (a) a microbios, hongos, insectos o roedores	6	7
1.7	Carece de cubículo para realizar su trabajo académico	10	3
1.8	El espacio donde trabaja es inadecuado para las labores que realiza	8	5
1.9	Existe hacinamiento (espacio insuficiente) en aulas o espacios para trabajar	4	6
1.10	No cuenta con el equipo y materiales necesarios para realizar su trabajo	1	4
2	Carga de trabajo		
2.1	Tiene exceso de actividades a realizar en su jornada diaria de trabajo	3	9
2.2	Las demandas laborales que recibe no corresponden a su nivel de conocimientos, competencias y habilidades	6	6
2.3	Su jornada de trabajo se prolonga más de nueve horas diarias	9	4
2.4	Trabaja los fines de semana y durante vacaciones en actividades de este centro universitario	6	6
2.5	Realiza diversas funciones académicas: docencia, investigación, tutorías, gestión	2	2
2.6	Tiene pocas tareas a realizar durante su jornada diaria de trabajo	5	8
3	Contenido y características de la tarea		
3.1	Su trabajo es repetitivo, rutinario, aburrido	9	6
3.2	Enfrenta problemas con el comportamiento de los estudiantes	9	5
3.3	Su trabajo no le permite desarrollar habilidades y conocimientos nuevos	9	3
3.4	Participa en proyectos de investigación que no son de su interés	4	8

No.	Ítem	Nunca	Casi nunca
3.5	Hay cambios constantes de las materias o cursos que imparte	3	7
3.6	Imparte clases en áreas que no son de su especialidad	11	5
3.7	Imparte clases a grupos con un número elevado de estudiantes	5	4
3.8	Ejerce actividades de coordinación y supervisión de personal	5	4
4	Exigencias laborales		
4.1	Su trabajo se caracteriza por ser una tarea compleja	5	5
4.2	Requiere alto grado de concentración	1	3
4.3	Requiere permanecer por muchas horas en posturas incómodas (de pie o sentado)	3	5
4.4	Hace uso de verbalización constante	1	6
4.5	Requiere de esfuerzo visual prolongado	4	5
4.6	Su trabajo requiere creatividad e iniciativa	1	3
4.7	Tiene exigencias para ingresar a programas como Perfil PRODEP y Sistema Nacional de Investigadores (SNI)	4	3
5	Papel del académico y desarrollo de la carrera		
5.1	Realiza actividades con las que no está de acuerdo o no son de su agrado	8	7
5.2	Enseña a personas que no valoran la educación	8	7
5.3	Tiene dificultades en el uso de programas de cómputo, internet y uso de multimedia	9	4
5.4	Su formación profesional y las exigencias actuales de su trabajo no son compatibles	7	5
5.5	El estatus como profesor o académico no corresponde a sus expectativas	8	4
5.6	En este centro las oportunidades para la promoción son limitadas	5	5
5.7	Falta de apoyos para mejorar su formación académica	2	4
6	Interacción social y aspectos organizacionales		
6.1	Tiene dificultades en la relación con compañeros de trabajo	10	3
6.2	Requiere participar en diversos grupos de trabajo	2	4
6.3	Tiene problemas en la relación con su jefe inmediato	13	3
6.4	Los procesos de evaluación de su desempeño académico son inadecuados	8	7
6.5	Los sistemas de control del personal académico son incorrectos	5	8
6.6	Existen problemas de comunicación sobre los cambios que afectan su trabajo	9	5
6.7	Limitan su participación en los procesos de toma de decisiones	7	8
6.8	La información que recibe sobre la eficacia de su desempeño no es clara y directa	5	5
6.9	Está insatisfecho con el trabajo que desempeña en este centro	11	3

No.	Ítem	Nunca	Casi nunca
7	Remuneración del Rendimiento		
7.1	Está inconforme con el salario que recibe por el trabajo que realiza	5	4
7.2	Está insatisfecho con la modificación del sistema de pensiones	5	4
7.3	Los programas de estímulos económicos no le permiten lograr estabilidad económica	3	6

En la tabla 4 se destacan los resultados por factor evaluados por los docentes participantes.

Tabla 4. *Valores de la Escala Factores Psicosociales del Trabajo Académico*

SUBESCALA	3. BAJO	2. MEDIO	1. ALTO	
1. Condiciones del lugar de trabajo	= < 13	14 - 26	27-40	MEDIO
2. Carga de trabajo	= < 8	9 - 16	17 - 24	BAJO
3. Contenido y características de la tarea	= < 10	11 - 21	22 - 32	BAJO
4. Exigencias laborales	= < 9	10 - 18	19 - 28	MEDIO
5. Papel del académico y desarrollo de la carrera	= < 9	10 - 18	19 - 28	BAJO
6. Interacción social y aspectos organizacionales	= < 12	13 - 24	25 - 36	BAJO
7. Remuneración del Rendimiento	= < 4	5 - 8	9 - 12	MEDIO
VALORES GENERALES	= < 71	72 - 137	138 - 200	BAJO

Fuente: Silva (2006).

En la tabla 5 se observan en forma específica los factores psicosociales con mayor riesgo percibidos por los maestros del Centro Universitario.

Tabla 5. *Factores psicosociales negativos percibido por los PTC*

FACTORES	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO
Condiciones del lugar de trabajo			
No cuenta con el equipo y materiales necesarios para realizar su trabajo	27%	28%	45%
Carga de trabajo			
Realiza diversas funciones académicas: docencia, investigación, tutoría, gestión	22%	33%	45%

FACTORES	RIESGO BAJO	RIESGO MEDIO	RIESGO ALTO
Exigencias laborales			
Requiere alto grado de concentración	23%	38%	39%
Su trabajo requiere creatividad e iniciativa	23%	17%	60%
Interacción social y aspectos organizacionales			
Requiere participar en diversos grupos de trabajo	33%	28%	39%

Conclusiones

Con base al primer resultado (tabla 4), se aprecia una percepción baja de los docentes al riesgo psicosocial lo que se puede considerar positivo para esta institución; sin embargo, analizando los resultados por factor se encuentra que tres de los siete evaluados (las Condiciones del lugar de trabajo, Exigencias laborales y la Remuneración del rendimiento) obtuvieron una evaluación de nivel medio. Por su parte, la Carga de trabajo, Contenido y características de la tarea, Papel del académico y desarrollo de la carrera, e Interacción social y aspectos organizacionales, obtuvieron un grado bajo.

De acuerdo al segundo análisis de las frecuencias (tabla 3), se reconocieron como riesgos negativos que los docentes no cuentan con el equipo y materiales necesarios para realizar su trabajo; realizan diversas funciones académicas como docencia, investigación, tutoría, gestión; requieren alto grado de concentración; consideran que su trabajo requiere creatividad e iniciativa y, por último, requieren participar en diversos grupos de trabajo.

Recomendaciones

A fin de mejorar el entorno laboral de los docentes de esta institución, se establecen las siguientes recomendaciones:

- Proporcionar al docente las herramientas necesarias para desempeñar sus actividades laborales de manera más eficaz, entre ellas: equipos de proyección, computadoras, aulas acondicionadas para las diversas tareas, es decir, lo necesario para realizar su trabajo de la mejor manera.
- Cuidar la carga laboral que se asigna al maestro, debido a que no se debe perder de vista que son 40 horas contratadas, las cuales se asignan a la impartición de clases, gestión, tutorías, vinculación e investigación. Su exceso puede provocar ineficiencia en estas.
- El docente requiere de un alto grado de concentración, creatividad e iniciativa para realizar su trabajo dentro de la institución, por lo que se sugiere promover un programa de formación y desarrollo integral, planeado y continuo, que aborde aspectos como manejo del estrés, estrategias para el desarrollo de la creatividad, innovación educativa y uso de las nuevas tecnologías.
- Por último, al participar en diversos grupos de trabajo es necesaria la exigencia de un plan semestral con el establecimiento de metas, ya sea quincenales y/o mensuales, para controlar los avances con base en horarios y actividades asignadas, sin saturar su carga de trabajo o dejar de atender las actividades principales.

Referencias

- Agencia de Información de la Unión Europea para la Seguridad y la Salud en el trabajo (EU-OSHA). (2017). *Riesgos emergentes*. Recuperado de <https://osha.europa.eu/es/emerging-risks>
- Agencia de Información de la Unión Europea para la Seguridad y la Salud en el trabajo (EU-OSHA) y Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Eurofound). (2014). *Riesgos psicosociales en Europa: Prevalencia y estrategias de prevención (Resumen ejecutivo)*. Recuperado de <https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/reports/executive-summary-psychosocial-risks-in-europe-prevalence-and-strategies-for-prevention>
- Barba, A. (2010). Frederick Winslow Taylory la Administración Científica: Contexto, realidad y mitos. *Gestión y Estrategia*, 17-29.
- Castro, Á. (s.f.). *El Nuevo Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo*. Recuperado de <https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/1/153/28.pdf>
- Castro, M., & Llanes, J. (2009). *Prevención de la vulnerabilidad psicosocial, acción ciudadana*. Propuesta, Instituto de Educación Preventiva y atención de Riesgos (INEPAR, A.C.), México. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/183292696/prevenciOn-de-la-vulnerabilidad-psicosocial>
- EU-OSHA. Ver: Agencia de Información de la Unión Europea para la Seguridad y la Salud en el trabajo.
- Ferrer, R., Guilera, G., & Però, M. (2011). *Propiedades psicométricas del instrumento de valoración de riesgos psicosociales del Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (FPSICO)*. Recuperado de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NOVEDADES%20EDITORIALES/FPsico/Informe%20justificaci%C3%B3n.pdf>
- Gutiérrez, F., & Valadez, A. (2011). Una descripción general del Burnout y sus efectos en profesores universitarios. *Revista electrónica de Psicología Iztacala*, 14(3), 349-368. Recuperado de <http://www.iztacala.unam.mx/carreras/psicologia/psiclin/vol14num3/Vol14No3Art17.pdf>
- Instituto Sindical de Ambiente, Trabajo y Salud. (2010). *Manual del Método PSQ CAT21 COPSOQ (versión 1.5) para la evaluación y prevención de los riesgos psicosociales para empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras*. Barcelona: ISTAS. Recuperado de <http://www.istas.net/copsoq/ficheros/documentos/2010%2007%20Manual%20M%C3%A9todo2.pdf>
- Ley Federal de Trabajo. (junio 12, 2015). Cámara de diputados del H. Congreso de la Unión. *Diario Oficial de la Federación*, DOF 12-06-2015. Recuperado de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf
- Luceño, L., García, J.M. Díaz, E., & Rubio, S. (2008). Un instrumento de evaluación de riesgos psicosociales en el entorno laboral, el cuestionario DECORE. *EduPsykhé*, 7(2), 131-153.
- Mateo, P., González, D., & González, A. (2006). *Manual para el técnico en prevención de riesgos laborales: Nivel básico*. Madrid: Fundación Confemetal.
- Morales, P. (2012). *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales. Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?* Recuperado de <http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1oMuestra.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1925). *Convenio sobre las enfermedades profesionales, 1925*. Recuperado de <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd38/OIT/C18.pdf>

- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (1984). *Factores Psicosociales en el Trabajo: naturaleza, incidencia y prevención*. Ginebra: OIT-OMS. Recuperado de http://staging.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09_301_span.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2010). *Riesgos emergentes y nuevos modelos de prevención en un mundo de trabajo en transformación*. Ginebra: OIT. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/publication/wcms_124341.pdf
- Ruiz, N.E. (2009). La salud del docente: una necesidad por atender. *La tarea. Revista de Educación y Cultura*, (20), 21-25. Recuperado de <http://www.latarea.com.mx/articu/articu20/ruizta20.htm>
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). (noviembre 13, 2014). Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo. *Diario Oficial de la Federación*, DOF 13-11-2014. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regla/n152.pdf>
- Silva, N. (2006). Factores Psicosociales y Desgaste Profesional en Académicos del Centro Universitario de Ciencias Biológicas Agropecuarias. *Tesis de Doctorado en Ciencias de la Salud*. Universidad de Guadalajara, México.
- Vargas, I. (noviembre 12, 2009). Las 7 enfermedades laborales más comunes. *Expansión*. Recuperado de http://expansion.mx/mi-carrera/2009/11/11/las-enfermedades-laborales-mas-comunes?internal_source=PLAYLIST
- Vega, S. (2001). *NTP604: Riesgo psicosocial: El modelo demanda-control-apoyo social (II)*. Recuperado de http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_604.pdf

CAPÍTULO 3

VALORACIÓN DE ESTILOS DE LIDERAZGO EN ALUMNOS DEL PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE SONORA

Amado Olivares Leal¹, Josefina Ochoa Ruiz², Pabla Peralta Miranda³,
Josefina Andrade Paco⁴ y Juan Carlos Martínez Verdugo⁵

¹ Programa de la Maestría en Administración (PMA), Universidad de Sonora, México
olivares@pitic.uson.mx

² Programa de la Maestría en Administración (PMA), Universidad de Sonora, México
jochoa@pitic.uson.mx

³ Universidad Simón Bolívar (USB), Barranquilla, Colombia. *peperaltam@gmail.com*

⁴ Escuela de Contabilidad, Universidad de Sonora, México. *andradep@pitic.uson.mx*

⁵ Programa de la Maestría en Administración (PMA), Universidad de Sonora, México
martinez@pitic.uson.mx

El factor más importante para generar y sostener una ventaja competitiva en una empresa es el recurso humano; los beneficios que se obtienen dependen claramente de las estrategias que se utilizan para la gestión de dicho recurso. Por lo anterior, toda empresa debe cerciorarse de conseguir o seleccionar al personal que cumpla ampliamente con el perfil y objetivos establecidos por la misma (Wright y McMahan, 1992).

Un enfoque universalista propone un conjunto de prácticas para optimizar el desempeño organizacional y proporcionar un sistema de gestión que generalice los comportamientos del recurso humano, que sea coherente con el tipo de sistema de empleo que haya adoptado la organización. Así, la Universidad de Sonora tiene dos grandes retos. Por un parte, dotar a los estudiantes de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que respondan a las demandas de formación de la población estudiantil, que apoyen el desarrollo de una sociedad del conocimiento. Por otra, promover el estudio de los problemas que, en lo general, enfrenta la sociedad, entre ellos, el conocimiento de la Administración, así como la adquisición de competencias para atender el reto de los sectores productivos en el estado de Sonora.

Un análisis de más de cuarenta estudios evidencia cómo las empresas se desarrollan en un entorno competitivo que les ofrece los mismos factores de éxito en el sub-sector económico al cual pertenecen. Sin embargo, los resultados que logran cada una de ellas son distintos (Wernerfelt, 1984).

La competitividad presente en las organizaciones depende de la configuración de recursos que se encuentran organizados y gestionados, de tal modo que, permita obtener beneficios a largo plazo en la empresa.

Contar [con] un sistema de evaluación al desempeño en las organizaciones ha sido cada vez más importante, no solo porque es considerado como un mecanismo para conocer el nivel de rendimiento laboral, sino también por tratarse de un proceso sistemático, cíclico, formal, escalable y participativo, el cual genera un conjunto de registros o datos históricos, los cuales pueden ser de gran utilidad para contar con planes de desarrollo de personal. (Olivares, Saavedra y Güereña, 2013, p. 6)

El objetivo general en esta investigación, se ha centrado en evaluar las variables independientes del modelo del Grid Gerencial para conocer los estilos de liderazgo de los alumnos del Programa de la Maestría en Administración de la Universidad de Sonora, que inició en agosto de 2013 a la fecha.

Marco teórico

Entre las principales preocupaciones de las organizaciones se encuentra garantizar su supervivencia y ser competitiva. El factor humano es uno de los elementos de gran relevancia para el crecimiento de las organizaciones, es por ello que ha dado primordial importancia a la evaluación de los Estilos de Liderazgo y la incidencia en su desempeño; sin embargo, la mayoría de las evaluaciones son realizadas de manera ocasional y no sistematizada, contrario al uso de programas de evaluación, los cuales deben contener objetivos claramente definidos y fundamentados en un sistema bien estructurado que permita alcanzarlos (Grados y Beutelspacher, 2002).

Blake y Mouton (1960) realizaron uno de los más importantes estudios sobre estilos de liderazgo, creando el modelo de *Grid gerencial* o *rejilla gerencial*, la cual tuvo gran auge en la década de los sesenta y setenta. Desde entonces, se han desarrollado más y mejores programas y métodos para la evaluación al desempeño.

Definición de Liderazgo

El liderazgo, en la actualidad, tiene una fuerte relación con el desempeño de las personas que laboran en una organización. Según la Real Academia Española (2014), *liderazgo* se define como “situación de superioridad en que se halla una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”.

Por otro lado, Chiavenato (2014) define el liderazgo como la capacidad que tiene una persona en una situación, la cual es direccionada por medio de la comunicación entre personas donde se tiene uno o varios objetivos definidos.

De acuerdo a Dwight Eisenhower (citado en Gioya y Rivera, 2008), “Liderazgo es el arte de conseguir que alguien haga algo que tú quieres que haga porque él quiere hacerlo” (p. 42), por lo general es el concepto que se sobre entiende actualmente.

Está claro que el liderazgo forma una parte esencial en una organización, sin ello la empresa sería como un barco sin capitán, estaría navegando sin una persona que lo guíe. Agüera (2004, p. 24) define el liderazgo como un proceso en el cual se influye, se guía o se dirige a los integrantes de un equipo para conseguir el éxito de metas y objetivos de la organización.

Elementos del liderazgo

Un líder debe tener características que lo hagan sobresalir de los demás, de acuerdo con Agüera (2004, p. 54), considera que *la conducta y habilidad de un líder* es más importante que los rasgos personales (físicos, intelectuales, sociales, de realización). Algunas de estas habilidades son:

- La habilidad técnica. Se refiere al conocimiento y competencia que tiene una persona para manejar algún proceso o técnica.

- La habilidad humana. Es la capacidad que tiene la persona líder para realizar actividades de manera eficaz con las personas del equipo.
- La habilidad de conceptualización. Se refiere a la capacidad de pensar analíticamente.
- La habilidad para anticipar escenarios futuros. Como su nombre lo dice se refiere a generar una visión de futuro para su equipo de acuerdo a los procesos que suceden en la empresa.

Para Acajábón (2008, pp. 7-8), el liderazgo debe de considerar los siguientes elementos:

- Habilidad de inspirar a sus empleados directos para que logren los objetivos;
- Habilidad de entender que los empleados tienen diferentes maneras de motivarse de acuerdo a la situación;
- El líder existe cuando hay seguidores, a su vez no pueden existir seguidores si no hay un líder.
- Hay una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo.
- Habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable para influir en sus empleados.
- Se fundamenta en valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que puedan elegir con inteligencia en el momento de tomar decisiones.

Estilos de liderazgo según diferentes autores

Las personas somos únicas, nuestro comportamiento se ha ido formando poco a poco con la educación en casa, en las escuelas y en la sociedad. Según Dalton, Hoyle y Watts (2007), el estilo de liderazgo es “un patrón de conducta que muestra el líder” (p. 297). La mayoría de los líderes tienen un estilo con el que se sienten cómodos y que les conviene utilizar en su organización.

Modelo de Grid Gerencial

Según Blake y Mouton (1960), esta herramienta incluye los diferentes líderes que conforman la dinámica de un negocio. Toda persona en una organización tiene responsabilidades que se encuentran asignadas, así sea subordinado o jefe. El Grid gerencial muestra dos intereses importantes en una organización.

El Grid explica que hay perfiles de personas que se identifican en el interés de la producción, entonces en la gráfica su eje horizontal corresponde al interés por la producción. Dicha gráfica consta de nueve puntos donde el número 9 es el alto interés por la producción y el número 1 se refiere a un bajo interés.

Por otro lado, también se incluye un eje vertical el cual representa el interés por el recurso humano que labora en la organización; un líder debe de considerar en gran parte a su personal. Este eje vertical al igual que el eje horizontal también tiene nueve puntos donde el 9 es el puntaje más alto y el número 1 se refiere al puntaje más bajo (Blake y Mouton, 1960).

Blake y Mouton (1960) afirman que existe un mejor método para dirigir a una empresa, denominado 9.9, basado en una gestión de estilo participativo (citados en Guízar, 2013, p. 173).

En la figura 1 se representa el modelo de Grid gerencial y sus cuatro esquinas principales, las cuales se explican a continuación:

1, 1 Administración pobre: la dedicación de un esfuerzo mínimo para hacer el trabajo necesario; solo alcanza para mantenerse en la organización.

9, 1 Autoridad-obediencia: la eficiencia de las operaciones es resultado de disponer de las condiciones de trabajo de modo que los elementos humanos interfieran en grado mínimo.

1, 9 Administración del club campestre: la cuidadosa atención a la necesidad de contar con relaciones satisfactorias con el personal genera un ambiente y un estilo de trabajo placentero y amistoso.

9, 9 Administración de equipo: la realización del trabajo es un compromiso de todo el personal; la interdependencia debida a que “algo común está en juego” en los objetivos de la organización, crea relaciones de confianza y respeto.

5, 5 Administración de hombre-organización: la marcha adecuada de la organización se debe al equilibrio entre la necesidad de que se realice el trabajo y la moral de los empleados. (Guízar, 2013, pp. 173-174).

Figura 1. Representación gráfica del modelo Grid administrativo, o “parrilla administrativa”.

Fuente: Guízar (2013, p. 174).

Modelo de Liderazgo Likert

De acuerdo a Garzón (2005), el modelo desarrollado por Rensis Likert puntualiza cuatro sistemas que sugiere para la administración de una empresa:

- Sistema 1. Explotador autoritario, es extremadamente autocrático.
- Sistema 2. Benevolente-autoritario, con un alto grado de confianza en sus empleados motiva recompensando y castiga ocasionalmente, tiene en algunos casos comunicación ascendente

solicitando sugerencias y opiniones, delega en la toma de decisiones bajo las políticas de la empresa.

- Sistema 3. Consultivo, líder que tiene un nivel mayor de confianza en sus empleados que el del sistema 2, no de forma total, intenta la aportación de sugerencias y opiniones de sus subordinados, motiva a través de los premios y ocasionalmente de castigos, el flujo de la comunicación es de manera ascendente y descendente, respecto a la toma de decisiones es de manera general.
- Sistema 4. Grupo participativo, en este caso el líder tiene confianza en sus empleados y también seguridad en ellos.

Otros Liderazgos

- Autócrata. Según Campoy (2006, p. 66), en este tipo de liderazgo el líder se encarga de todo, toma decisiones y responsabilidades. Su poder es resultado de la capacidad de recompensar o de castigar a sus subordinados. Por otro lado, Dalton et al. (2007), comentan que los líderes con este tipo de liderazgo, lo utilizan con mucha naturalidad, porque suelen preocuparse por terminar el trabajo. Según dichos autores, este estilo de liderazgo le corresponde la Teoría X y el líder 9.1 del Grid administrativo,
- Participativo. Se refiere al líder que consulta ideas de sus subordinados, pero no les delega el derecho a tomar decisiones finales (Campoy, 2006, p. 66). De cierta manera es un liderazgo democrático. Dalton et al. (2007) consideran que el liderazgo democrático o participativo, comparten la autoridad con sus subordinados, muestran importancia por ellos, primordialmente lo que les afecta con su trabajo. Este estilo corresponde a la Teoría Y o el líder 9.9 de acuerdo al modelo del Grid administrativo.
- Liberal. Campoy (2006, p. 66) menciona que el líder adopta un sistema de “dar rienda suelta”. El líder delega la autoridad para que otros tomen decisiones, indicándoles una meta que se debe conseguir. Por otro lado, según Dalton et al. (2007) comparan este estilo de liderazgo con el 1.1 del Grid administrativo.
- Carismático. Este tipo de liderazgo infunde confianza en el líder y en sus seguidores, con ello le permite realizar cambios y se obtienen resultados con facilidad. De acuerdo a Giner, Gil y Marti (2013), el liderazgo carismático se basa en la comunicación de entusiasmo a los otros y la fuerte sensación de seguridad en lo que haces y dices.
- Situacional. Según Adair (2003), este líder utiliza diferentes estilos de liderazgo con distintas personas o con una misma persona en diferentes momentos o situaciones, proyectos, tareas, entre otras.

Metodología

Planteamiento del problema

Ante la evidente situación incipiente de aportaciones investigativas en México sobre la evaluación del recurso humano, la problemática es: ¿Tendrán los alumnos del Programa de la Maestría en Administración de la Universidad de Sonora la habilidad de aplicación de los diferentes tipos de liderazgo?

Hipótesis

En el presente estudio las metas son demostrar las siguientes hipótesis de trabajo que se plantearon:
H1: El porcentaje de los estilos de liderazgo 9,9 (administración de equipo), 9,1 (autoridad-obediencia), 5,5 (administración de hombre-organización), y 1,9 (administración club campestre) de los alumnos de la Maestría en Administración de la Universidad de Sonora es mayor que la valoración media ideal.

H2: El porcentaje del estilo de liderazgo de los alumnos de la Maestría en Administración de la Universidad de Sonora 1,1 (administración pobre) es menor que la valoración media ideal.

Tipo de investigación

La presente investigación es descriptiva-cuantitativa; su diseño es de tipo transversal, desarrollándose la valoración del desempeño de los alumnos del Programa de la Maestría en Administración (PMA) de la Universidad de Sonora, durante el período enero–mayo de 2016. La muestra de este estudio estará conformada por alumnos del programa, de las asignaturas *Estudios Independientes I* y *Estudios Independientes II*. La intención del cuestionario será evaluar los estilos de liderazgo de los alumnos que están por egresar de Maestría.

Instrumentos a utilizar

Para conocer la valoración del desempeño del recurso humano se utilizó el cuestionario diseñado por Blake y Mouton (1960) del Modelo Grid Gerencial (anexo1 y 2). Dicho modelo consiste en 40 reactivos que hacen un comparativo de los 5 valores gerenciales, con 16 preguntas cada uno, donde el evaluado divide tres puntos entre respuestas A y B en cada reactivo, cada estilo gerencial da 48 puntos (20% del total), que sumando los 5 estilos gerenciales da al final la puntuación que deberá ser igual a 240. Con lo anterior, se determinó el tipo de liderazgo de cada persona, observando sus aciertos y desaciertos, y cómo mejorar.

Se utilizó el programa Excel para realizar la captura de los resultados de las encuestas realizadas y realizar el análisis de datos por medio de tablas y gráficas.

Análisis de datos

Evaluación de estilos de liderazgo

Se aplicó la encuesta a 20 alumnos de la maestría que se encuentran cursando las materias de Estudios independientes I y Estudios independientes II, los resultados se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. *Resultados de encuestas aplicadas a los alumnos de Maestría en Administración de la Universidad de Sonora*

	Administración de equipo 9.9	Autoridad-Obediencia 9.1	Administración de Hombre-Organización 5.5	Administración del club campestre 1.9	Administración pobre 1.1
Persona 1	28%	23%	28%	18%	3%
Persona 2	32%	28%	18%	11%	10%

	Administración de equipo 9.9	Autoridad-Obediencia 9.1	Administración de Hombre-Organización 5.5	Administración del club campestre 1.9	Administración pobre 1.1
Persona 3	30%	24%	23%	18%	5%
Persona 4	31%	23%	19%	18%	10%
Persona 5	27%	18%	23%	27%	7%
Persona 6	30%	19%	26%	22%	3%
Persona 7	32%	21%	23%	18%	6%
Persona 8	30%	17%	24%	23%	6%
Persona 9	30%	19%	23%	22%	7%
Persona 10	34%	20%	23%	14%	9%
Persona 11	26%	18%	22%	22%	13%
Persona 12	28%	23%	23%	21%	5%
Persona 13	23%	17%	28%	29%	4%
Persona 14	29%	18%	24%	20%	6%
Persona 15	31%	14%	26%	28%	2%
Persona 16	31%	25%	22%	18%	4%
Persona 17	26%	24%	21%	18%	12%
Persona 18*	29%	20%	23%	20%	6%
Persona 19*	29%	20%	23%	20%	6%
Persona 20 *	29%	20%	23%	20%	6%
PROMEDIO	29%	20%	23%	20%	6%

Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Resultados de encuestas. Promedio de los tipos de Liderazgo de los alumnos de Maestría en Administración de la Universidad de Sonora comparados con la valoración ideal de los autores Blake y Mouton.

La figura 2 muestra los resultados promedio de los alumnos de la Maestría en Administración de la Universidad de Sonora. En promedio los alumnos obtuvieron un 29% de perfil de liderazgo 9.9, un 20.4% de perfil 9.1, 20.5% de perfil 1.9, un 23.4% de perfil 5.5 y, por último, un 6% de perfil 1.1.

La tabla 2 muestra los porcentajes de los alumnos que se encuentran en el promedio, por arriba del promedio y por debajo del promedio.

Tabla 2. Resultados de porcentajes de alumnos en el promedio, por arriba y por debajo del promedio de cada estilo de liderazgo

	Administración de equipo 9.9	Autoridad- Obediencia 9.1	Administración de Hombre- Organización 5.5	Administración del club campeste 1.9	Administración pobre 1.1
Porcentaje de personas por arriba del promedio	100%	40%	90%	40%	0%
Porcentaje de personas por abajo del promedio	0%	40%	10%	40%	100%
Porcentaje de personas en el promedio	0%	20%	0%	20%	0%

En la tabla 2 se observa que el 50% de los alumnos se encuentran por arriba de la media del perfil de Liderazgo Administración de equipo; en el perfil de Autoridad-Obediencia el 40% de las personas encuestadas está por arriba de la media y también por debajo de ella. El 90% de los alumnos se encuentran arriba del promedio del liderazgo Administración de Hombre–Organización. También, podemos observar un empate en porcentaje del 40% en las personas que se encuentran por arriba y por debajo del promedio de la administración del club campestre. Y en el caso del perfil de administración pobre el 100% de los alumnos está por abajo del promedio.

Considerando los resultados obtenidos de la persona 10 y persona 13 que fueron encuestadas, podemos observar las figuras 3 y 4.

En la figura 3, se observa que la persona 10 se sobrepasa por el 14% en el estilo de liderazgo de administración de equipo 9.9. Respecto al estilo de liderazgo de Autoridad-obediencia 9.1 está igual que la valoración media ideal. En la administración de hombre-organización 5.5 está por encima 3%, de la valoración media ideal. Por otro lado, en la administración del club campestre 1.9 se encuentra por debajo del valor ideal, con un porcentaje de 6% y, por último, en la administración pobre (1.1) se encuentra también por debajo con un 11% de la valoración media ideal.

Figura 3. Resultados de la encuesta de la persona 10 comparada con la valoración ideal.

En la figura 4, se muestran los resultados de la persona 13, se observa que sobre pasa solamente por 3% en el estilo de liderazgo de administración de equipo 9.9. Respecto al estilo de liderazgo de Autoridad-obediencia 9.1 está 3% abajo de la valoración ideal. En la administración de hombre-organización 5.5 está 8% por arriba de la valoración ideal. Por otro lado, en la administración del club campestre 1.9 se encuentra 9% por arriba del valor ideal y, por último, en la administración pobre (1.1) se encuentra por debajo, obteniendo solo 4%.

Figura 4. Resultados de la encuesta de la persona 13 comparada con la valoración ideal.

Conclusiones y recomendaciones

Los resultados anteriores permitieron llegar a las siguientes conclusiones:

- En referencia a la hipótesis 1, es aceptada, los alumnos de la maestría muestran que el 100% de los encuestados están por arriba del valor medio ideal del estilo de liderazgo de administración de equipo (29%), en los estilos de liderazgo de autoridad-obediencia solo el 40% está por arriba del valor ideal y el 20% en el valor ideal (20.4%), el 90% del estilo de liderazgo administración hombre-organización se encuentra en el porcentaje del valor ideal y en el caso del liderazgo de administración del club campestre el 60% se encuentran por arriba o en el 20%.

- En el caso de la hipótesis 2, también es aceptada, el estilo de liderazgo que es considerado administración pobre (1.1) el 100% de los alumnos se encuentran en un promedio del 6%. Un líder ideal debe ser aquel que, dependiendo de la situación, posea la habilidad de manejar los cinco estilos de liderazgo que se consideran en el Grid Gerencial.
- Debido a que el plan de estudio actual de la Maestría en Administración de la Universidad de Sonora no incluye una asignatura dedicada completamente a los estilos de liderazgo que debe poseer una persona líder en una empresa, se recomienda que incluya una materia de Capital Humano que sea obligatoria. Actualmente, se encuentra como tema de algunas materias vistas, tales como Seminario de Personal, Seminario de Administración, entre otras, que forman parte del programa de la Maestría en cuestión. Sería de gran ayuda para los estudiantes poder identificar su estilo de liderazgo, para que reconozcan las habilidades que se tienen desarrolladas, trabajar en las que faltan por desarrollar y obtener un impacto laboral positivo al desarrollar un liderazgo ideal.

Anexo 1. Comparación de valores gerenciales

	9.9	9.1	5.5	1.9	1.1
1		B__		A__	
2			B__		A__
3	B__			A__	
4		A__	B__		
5	B__				A__
6			B__	A__	
7		A__			B__
8	B__			A__	
9		A__			B__
10	A__		B__		
11				B__	A__
12	A__	B__			
13				A__	B__
14	A__		B__		
15		B__		A__	
16			A__		B__
17	A__			B__	
18		B__	A__		
19	A__			B__	
20			A__		B__

	9.9	9.1	5.5	1.9	1.1
21	A__	B__			
22			A__	B__	
23		A__			B__
24	A__		B__		
25		A__		B__	
26	B__				A__
27			A__	B__	
28		A__			B__
29	B__		A__		
30				B__	A__
31		B__	A__		
32	B__				A__
33			B__	A__	
34	A__	B__			
35			B__		A__
36		B__		A__	
37	A__				B__
38		B__	A__		
39				A__	B__
40	A__	B__			

Total de cada columna

9.9	9.1	5.5	1.9	1.1
-----	-----	-----	-----	-----

Anexo 2. Estudio comparativo de valores gerenciales

Instrucciones

El siguiente cuestionario se refiere a las preferencias que cada persona tiene respecto a los asuntos gerenciales o administrativos.

Cada aspecto tiene dos alternativas (A y B), en las cuales usted tiene que distribuir 3 puntos, ya sea que su preferencia sea definitivamente por A, contestando así:

A 3
B 0

Lo cual significa que su preferencia es total respecto a la frase correspondiente a la letra A y nula respecto a la letra B, o también puede ser al revés.

A 0
B 3

También puede ser que su preferencia sea predominante A, pero también un poco hacia B; en este caso debe de contestar así:

A 2
B 1

O al revés, puede ser que su preferencia sea principalmente hacia B, pero un poco también hacia A. En este caso debe contestar así:

A 1
B 2

Como usted puede ver, la suma de las alternativas tiene exactamente 3 puntos, ni más ni menos, contestando según sus preferencias. De ahí que las posibles contestaciones pueden ser únicamente las siguientes:

A <u>3</u>	B <u>2</u>	A <u>0</u>	A <u>1</u>
B <u>0</u>	A <u>1</u>	B <u>3</u>	B <u>2</u>

Cerciórese de que en cada aspecto siempre sumen $A + B = 3$ puntos

1. Un gerente o jefe es responsable de:

A _____ Preocuparse porque su personal tenga una actitud positiva, ya que el trabajo sale por sí solo.

B _____ Obtener un trabajo efectivo, ya que el personal responderá favorablemente.

2. La mejor manera de manejar las sugerencias del personal es:

A _____ Reaccionar positivamente hacia ellas, pero no hacer nada hasta que su

superior otorgue su visto bueno.

B _____ Aceptar todas las sugerencias y enviarlas al superior para su revisión, al mismo tiempo hacer sentir al personal que sus sugerencias son bien apreciadas.

3. Cuando un subordinado tiene problemas con su trabajo, el jefe debe:

A _____ Otorgarle ayuda y darle ánimo; así el subordinado sentirá que el puede contar con su jefe.

B _____ Trabajar con su colaborador en común acuerdo, tratando de solucionar el problema, en forma tal, que se eliminen dificultades para el futuro.

4. El gerente (o jefe) que obtiene buenos resultados, es aquel que le dice a su personal lo que espera de ellos.

A _____ Y dirige la acción firmemente.

B _____ Pero toma en cuenta que el personal es el personal y que por lo tanto, no es bueno esperar mucho de ellos.

5. Cuando un gerente planea sus actividades de trabajo, debe de platicar al respecto con su personal:

A _____ Pero dejar que ellos lleguen a sus conclusiones para que las lleven a cabo con mayor interés.

B _____ Y trabajar en conjunto con ellos hasta llegar a las mejores decisiones posibles.

6. Cuando el gerente ve que sus subordinados salen muy temprano antes de la hora de su trabajo, él debería de:

A _____ Recordar que las buenas relaciones son importantes y que es mejor no hacer ningún comentario al respecto.

B _____ Hablar con ellos y hacerles ver que si reciben un sueldo completo, deben trabajar un horario completo.

7. Para asegurar su posición, cuando un gerente toma sus decisiones, debe basarse en:

A _____ La más completa información al respecto para que si los subordinados se resisten, él no tenga que cambiar sus decisiones.

B _____ El apoyo que le dé su jefe para las decisiones que tome para estar preparado por si los subordinados se oponen a dichas decisiones.

8. De acuerdo con la naturaleza humana, como regla general los empleados:
- A _____ Producirán más y trabajarán con mayor eficiencia si el jefe toma en cuenta sus necesidades psicológicas y sociales para motivarlos y animarlos en su trabajo.
- B _____ Trabajarán mejor obteniendo una alta producción si se identifican con el trabajo que realizan, a través de un común acuerdo con su superior.
9. La producción debe ser:
- A _____ Lo más elevado posible, sin importar las exigencias que haya que imponerles al personal.
- B _____ Lo que se puede producir, sin crear conflictos y problemas.
10. Cuando un subordinado está en desacuerdo con el jefe, éste (el jefe), debe escuchar al empleado para comprender que:
- A _____ Las discrepancias en los puntos de vista deben enfrentarse tratando de obtener una conclusión positiva y benéfica para el personal.
- B _____ Las discrepancias de opinión de los empleados permiten al jefe demostrar a sus subordinados que él (el jefe), tiene la razón.
11. El jefe puede ayudar a resolver los problemas:
- A _____ Aceptando el temperamento de las personas tal y como ellas son.
- B _____ Invitando a las personas a que sean cordiales en el trabajo.
12. Para lograr un mayor esfuerzo en el trabajo del personal, el jefe debe de llegar a decisiones, tratándolas con sus subordinados:
- A _____ En forma de equipo, dirigiéndolo y coordinando sus esfuerzos.
- B _____ Hablando con cada uno de ellos, en forma aislada, para asegurar una mayor comprensión.
13. Cuando existe algún conflicto, un jefe debe de:
- A _____ Ofrecer su ayuda para disminuir la tensión.
- B _____ No meterse en el asunto y quedar al margen.
14. Cuando un jefe se reúne con sus subordinados, el principal objetivo debe ser:

A _____ Establecer las metas de trabajo y los programas y procedimientos para llevarlo a cabo.

B _____ Darle a su personal la oportunidad de participar, haciendo sugerencias pero teniendo el jefe la responsabilidad de equilibrar las presiones del grupo.

15. Cuando un trabajo encomiado se ha terminado, el jefe debe:

A _____ Exponerles a sus subordinados sus puntos de vista sobre los aspectos positivos del trabajo y utilizar esta estrategia para animar al personal.

B _____ Hacer planes para el trabajo que se tenga que realizar posteriormente, haciendo que el personal se ponga de inmediato a trabajar en las siguientes labores.

16. Cuando los subordinados están en conflicto entre ellos, el jefe debe:

A _____ Hablarles en forma individual para conocer los hechos y dar una solución justa para ambos.

B _____ Permanecer natural, ya que es posible que la gente se ponga en contra de aquellos que intervienen en sus conflictos.

17. Cuando se ha concluido un trabajo encomendado, el jefe debe discutirlo con sus subordinados:

A _____ Para ayudarlos a que aprendan haciendo mención de los aciertos del grupo de trabajo, pero comentando también sus errores y sugiriéndoles (a los subordinados) mejores formas para trabajar, alentándolos también a hacer sugerencias para mejorar el trabajo.

B _____ Para establecer la forma en que se realizó el trabajo, para recompensar al grupo o a los individuos por su contribución en una forma adecuada.

18. Cuando un jefe y su subordinado están en desacuerdo, el jefe debe:

A _____ Explicar a su subordinado las razones por las cuales él ha tomado la decisión del caso, pero llevar a cabo las cosas tal y como él (el jefe) las ha decidido, diciéndole que lo siento mucho.

B _____ Simplemente decirle a su subordinado que la decisión está tomada.

19. La coordinación efectiva de los subordinados puede lograrse:

A _____ Comprometiéndolos en la solución de los problemas del trabajo.

B _____ Diciéndoles que el personal es muy importante.

20. Cuando un subordinado se opone o se resiste a hacer las cosas en la forma prescrita, su jefe debe de:

A _____ Explicarle que las normas de trabajo son para todos y que su cumplimiento redundará en beneficio de todos.

B _____ Olvidarse temporalmente del caso, ya que con el tiempo tal vez mejoren las cosas, tratando de esta forma de evitar algún problema.

21. Para que un subordinado sea mejor apreciado por su jefe cuando le trasmite alguna información, debe de informarle de:

A _____ Todos los asuntos que necesita conocer a fondo, sin importar si éstos van bien o no.

B _____ Únicamente los problemas excepcionales, que requieren la acción directa del jefe.

22. Cuando el jefe (o gerente) está planeando su trabajo y obtiene algunas ideas de sus subordinados, debe incluir en sus planes:

A _____ Las sugerencias que él considere útiles, y no debe olvidar agradecer a los subordinados sus aportaciones.

B _____ Todas las sugerencias, sin importar si son buenas o malas, con tal de hacer sentir a sus subordinados que participan.

23. Cuando el personal viola alguna política de la empresa, el gerente debe:

A _____ Tomar de inmediato los medios necesarios para asegurarse de que la violación no vuelva a ocurrir.

B _____ Dejar que las cosas pasen; es mejor que cada uno aprenda por sí mismo de los errores que comete.

24. Cuando un nuevo proyecto de trabajo va a ser implantado, el gerente debe:

A _____ Trabajar junto con sus subordinados para establecer los puntos importantes del proyecto y tomar las decisiones que les parezcan bien, tanto al jefe como a los subordinados.

B _____ Obtener toda la información importante, buscar ideas y sugerencias del personal que realizará el proyecto, analizar los datos y solicitar recomendaciones, después con base en lo anterior, asignará funciones y responsabilidades a cada uno, haciéndoles notar que sus ideas y sugerencias fueron tomadas en cuenta.

25. Cuando un gerente planea un trabajo, debe:

A _____ Aprovechar los conocimientos que le ha dado su propia experiencia y si es necesario, recurrir a expertos en la materia, llevando a cabo posteriormente el trabajo, asignando responsabilidades a cada uno de sus subordinados.

B _____ Hablar con cada uno de sus colaboradores explicándoles, ayudándolos en el trabajo que deberían ejecutar, dejándolos en cierta libertad para que sigan la mejor forma de trabajar.

26. Un gerente debe:

A _____ Aceptar que la gente no quiere trabajar mucho, pero sí exigirles que trabajen lo suficiente.

B _____ Hacer que se cumpla el trabajo tratando a los subordinados como personas.

27. Las metas u objetivos que el jefe se proponga en el trabajo deben ser:

A _____ Ni muy altas, ni muy bajas, pues en esta forma sus subordinados las podrán alcanzar mejor.

B _____ Tan altas como sea posible, siempre que los subordinados las acepten.

28. Un gerente debe saber que si el personal trata de trabajar lo menos posible, él:

A _____ deberá presionarlos lo más posible, no obstante que esto produzca resentimientos y frustración.

B _____ no puede hacer nada, y tratar de “irla pasando”

29. Cuando un gerente revise el trabajo de sus subordinados, él debe:

A _____ hacer un balance de las virtudes y defectos del subordinado, acentuando el interés tanto en las fallas como en los aciertos de su trabajo.

B _____ hacer un balance de las actividades y acentuar los resultados respecto a los estándares de trabajo.

30. Para hacer que los subordinados progresen en su trabajo, el gerente debe:

A _____ dejarlos solos (a los subordinados) y si llegaran a surgir problemas tratar de resolverlos por los conductos oficiales (formales).

B _____ Estar cerca de los subordinados para ver cómo trabajan, asegurándose de que ellos se den cuenta de que él (el jefe) se preocupa y se interesa por ellos.

31. Una de las formas para obtener resultados de los subordinados es establecer las metas de trabajo con ellos y:

A _____ pedirles su ayuda en caso de que los objetivos del trabajo no se hayan logrado.

B _____ asegurarse del cumplimiento del trabajo desde su inicio, exigiendo la obediencia requerida.

32. Cuando un jefe y sus subordinados están en desacuerdo, el jefe debe:

A _____ dejar las cosas en desacuerdo, ya que es posible que con el tiempo se resuelven por sí mismas.

B _____ enfrentarse al problema en forma abierta y tratar de resolverlo de una vez por todas.

33. Un jefe que realmente conoce al personal, al planear su trabajo:

A _____ les manifiesta a sus subordinados el panorama general de los planes, animándolos a llevar a cabo el trabajo en la forma que ellos consideran más agradable.

B _____ Tome él (el jefe) las decisiones correspondientes después de haber hablado con sus subordinados en forma individual.

34. Las reuniones del jefe con sus subordinados son buenas cuando éstas se dedican a:

A _____ obtener toda la información necesaria para tomar mejores decisiones de cómo el trabajo debe realizarse.

B _____ comunicar a los subordinados las decisiones de cómo debe ser hecho el trabajo.

35. Al revisar el trabajo de un subordinado, el jefe debe de saber:

A _____ Que las evaluaciones o apreciaciones formales del trabajo pueden provocar sentimientos de agresión y que la experiencia en el trabajo es el mejor maestro.

B _____ Es importante para el subordinado saber cuál es su posición con respecto al demás personal, comparándolo entre sí y saber cómo influye su trabajo en los resultados.

36. Cuando un subordinado no está de acuerdo con las instrucciones de su jefe, éste (el jefe) debe:

A _____ cambiar su posición con el fin de mantener la cooperación.

B _____ obligar al subordinado a que cumpla con sus instrucciones al pie de la letra.

37. Después de que un trabajo ha sido planeado, el jefe debe:

A _____ revisar el trabajo con el personal que lo está haciendo y decidir con ellos los cambios que sean necesarios.

B _____ dejar que las personas hagan el trabajo según crean más conveniente y darles la responsabilidad de encontrar importantes problemas y dejar que ellos los resuelvan.

38. Un jefe debe:

A _____ revisar cómo se ha hecho un trabajo y de acuerdo con la revisión tomar una decisión.

B _____ usar sus propias habilidades para analizar y decidir qué es lo que debe ser hecho, ya que ese es su trabajo y por ello le pagan.

39. Un jefe puede reducir la resistencia al cambio en su personal:

A _____ haciendo énfasis en los aspectos positivos del personal.

B _____ actuando con extrema cautela para evitar que se rompa la rutina y se provoquen conflictos.

40. Cuando exista un desacuerdo entre jefe y subordinado:

A _____ el jefe y el subordinado deben determinar francamente la causa del desacuerdo y resolverla.

B _____ el jefe debe decir la última palabra sobre el asunto.

Referencias

- Acajabón, R. (2008). El liderazgo de nivel gerencial como una herramienta para la competitividad en una empresa multinacional comercializadora de productos diversos. *Tesis*. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Adair, J. (2003). *No jefes sino líderes*. Madrid, España: Fundación Confemetal.
- Agüera, E. (2004). *Liderazgo y compromiso social*. México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Blake, R., & Mouton, J. (1960). Grid Administrative. *Harvard Bussines Review*.
- Campoy, D. (2006). *Gestión emprendedora. Estrategias y habilidades para el emprendedor actual*. Vigo: Ideas Propias editorial.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Dalton, M., Hoyle, D., & Watts, M. (2007). *Relaciones humanas*. México: Editorial Thomson.
- Garzón, M. (2005). *El modelo intraemprendedor para la innovación*. Bogotá: Editorial Rosarista.
- Giner, F., Gil, M.A., & Martí, J. (2013). *Emprender con ideas innovadoras*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Gioya, P., & Rivera, J. (2008). *Menos Líderes, más liderazgo*. Madrid: LID editorial empresarial.
- Grados J.A., & Beutelspacher, O. (2002). *Calificación de Méritos*. México: Editorial Trillas.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Olivares, A., Saavedra, M.E., & Güereña, J.M. (2013). Valoración del Recurso Humano en el mercado laboral en el Estado de Sonora, en cuanto a su remuneración personal, en las prestaciones que recibe y la política de sueldo existente. *Revista de Investigación Académica sin frontera*, 6(17). Recuperado de <http://revistainvestigacionacademicasinfrontera.com/inicio/wp-content/uploads/2014/02/7-11.pdf>
- Real Academia Española (2014). Liderazgo. *Diccionario de la lengua española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=NH60fdB>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wright, P.M., & McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

CAPÍTULO 4

EMPRESAS SOCIALES

José Luis Almaguer Tovar¹, Blanca Isela Ramírez²
y Concepción Suástegui Barrera³

¹ Egresado de la Licenciatura en Contaduría Pública. Facultad de Ciencias Económico Administrativas de Mazatlán, Universidad Autónoma de Sinaloa. *almaguer_54@hotmail.com*

² PITC y Líder del CA Competitividad en las Organizaciones Clave UAS-Ca-249. Facultad de Ciencias Económico Administrativas de Mazatlán, Universidad Autónoma de Sinaloa. *resistencia20112011@hotmail.com*

³ Coordinadora de Investigación y Posgrado. Facultad de Ciencias Económico Administrativas de Mazatlán, Universidad Autónoma de Sinaloa. *conchissua@hotmail.com*

Las empresas sociales son espacios productivos derivados de la economía social y solidaria, que ayudan a minimizar los estragos de un crecimiento económico inequitativo que ha prestado una excesiva atención al incremento de rendimientos financieros en el ámbito empresarial tradicional y que ha ocasionado el surgimiento de demandas sociales, que ni el estado ni la empresa privada han podido satisfacer.

Estas organizaciones son importantes porque representan una oportunidad para la inserción socio-productiva de la población en condiciones de pobreza, permitiendo el mejoramiento de su bienestar y repercutiendo en sus ingresos.

Dada la importancia de estas organizaciones, el objetivo de esta investigación fue determinar con fundamentos sólidos la conceptualización de la empresa social. En su desarrollo se combinaron tres elementos: concepciones constructivistas del conocimiento (o interpretativas), el método de investigación documental y como técnica de recolección de datos el análisis de materiales escritos.

Los resultados fueron obtenidos a través de una investigación cualitativa, documental. De la aplicación del método de análisis de datos de categorización (Vara, 2015), se presentan los siguientes apartados.

En un primer momento se aborda la economía social y solidaria, dado que las empresas sociales se derivan y representan la manifestación operativa de éstas (Vázquez, 2013).

Posteriormente, siguiendo a Yunus (2010), se retoma al emprendimiento social en la idea de que las empresas sociales son un subconjunto de éste, se muestra cómo en el transcurso del tiempo se han desarrollado diversas formas de emprendimientos sociales, tales como cooperativas, sociedades mutuales, asociaciones, organizaciones no gubernamentales (ONG's), y empresas sociales, debido a la multiplicidad de factores que los han impulsado, así, como la diversa gama de contextos en los que surgen.

Más adelante, con base a Yunus (2008), se presentan las diferencias: entre las empresas sociales y otros emprendimientos sociales. Finalmente, se exponen algunas definiciones de empresa social.

Economía Social y solidaria

Si bien, para Anzil (s.f.), “No existen aún consensos con respecto a los criterios específicos de delimitación, la economía social incluye unidades económicas pertenecientes a todos los sectores y participa en todas las fases del proceso productivo” (párr. 2).

Vázquez (2013) argumenta que la economía social se ha convertido en uno de los pilares del bienestar de los grupos más marginados del crecimiento económico, superando las limitaciones políticas y culturales vigentes en las economías de mercado. Asimismo, señala que surge con la aparición del movimiento cooperativo en el siglo XIX, el cual se llevó a cabo a través de la influencia de Robert Owen (1771-1858) y otros pensadores sociales; de esta corriente se desarrollan múltiples formas de emprendimientos sociales, que se convirtieron en una respuesta colectiva de los trabajadores ante las condiciones tan precarias en las que se encontraban durante la revolución industrial, tanto en Europa como en norte América.

Owen, propietario y director de hilanderías de algodón en Inglaterra y en Escocia, adoptó medidas para erradicar las prácticas ampliamente extendidas de pagar a los trabajadores de las hilanderías con cupones que podían utilizarse en tiendas de la propia empresa que, a su vez, cobraba precios muy elevados por productos de mala calidad, haciendo que los trabajadores entraran en un bucle económico que llevaba al capital únicamente en beneficio de los dueños (Yunus, 2008).

La medida que adoptó Owen fue:

[abrir] tiendas en las que vendía productos de buena calidad a precios ligeramente por encima del precio de coste y transfería así, a sus empleados el ahorro que conseguía por comprar al por mayor. Este movimiento se desarrollo en la idea de empresas que fueran propiedad de suspropios clientes y tuvieran el objetivo principal de beneficiar a sus clientes. (Yunus, 2008, pp. 57-58)

Para Vázquez (2013), la economía social produce utilidades, pero también una mejor sociedad, ayudando a mejorar la calidad de vida de sus miembros, de las comunidades y de la humanidad. De igual manera, señala que la economía social y la economía solidaria no son alternativas opuestas; la economía solidaria es sólo una nueva forma de economía social que emerge en un mundo globalizado para vivir juntos pacíficamente; valores como la libertad, la responsabilidad y el compromiso por disminuir la vulnerabilidad, se complementan. La solidaridad surge a través del entendimiento entre los miembros del emprendimiento social por las situaciones particulares a las que se enfrentan.

Pearce (2009, citado en Vázquez, 2013) determina tres sistemas o sectores económicos preponderantes: el sector privado, el sector público y el tercer sector; la economía social se encuentra incluida en éste último.

La economía social tiene como característica propia, que en sus formas de organización predomina el autogobierno y la autogestión, que implica un nivel determinado de desarrollo de la conciencia comunitaria y del empoderamiento del trabajador.

La autogestión es producto de la conciencia colectiva, su práctica fortalece los vínculos comunitarios y determina una forma de organización de los trabajadores en el proceso de trabajo, no

implica necesariamente la determinación de las formas de propiedad; la autogestión puede ejercerse en una empresa de capital privado, o en una empresa mixta donde participen capitales privados y capitales del tercer sector, sin que esto altere el tipo de relaciones al interior del proceso productivo y las formas de organización en el proceso de trabajo (Lemaitre, 2009, citado en Vázquez, 2013).

La economía social es un ejercicio cooperativo y autogestionario que contribuye al desarrollo de la vida social, no sólo porque genera bienes materiales sino también porque en el mismo proceso de producción de dichos bienes se generan valores morales que se convierten en directrices del comportamiento social, de tal forma que la organización, la cultura y la conciencia colectiva generada por el tercer sector irradia fuera del ámbito comunitario y transforma a la sociedad que la rodea (Coraggio, 2007, citado en Vázquez, 2013).

Razeto (2013) señala que la economía solidaria, o economía de solidaridad, es una búsqueda teórica y práctica de formas alternativas de hacer economía, basadas en la solidaridad y el trabajo. El principio o fundamento de este tipo de economía es que la introducción de niveles crecientes y cualitativamente superiores de solidaridad en las actividades, organizaciones e instituciones económicas, tanto a nivel de las empresas como en los mercados y en las políticas públicas, incrementa la eficiencia micro y macroeconómica, además, genera un conjunto de beneficios sociales y culturales que favorecen a toda la sociedad.

De acuerdo a la concepción de la Organización Internacional del Trabajo (2011):

La economía social y solidaria (ESS) es un concepto que se refiere a las empresas y organizaciones, en particular las cooperativas, sociedades mutuales, asociaciones, fundaciones y empresas sociales, que específicamente producen bienes, servicios y conocimiento y a la vez persiguen objetivos económicos y sociales y promueven la solidaridad.

De igual manera, se asume que, en las prácticas de la economía social y solidaria, el desarrollo humano es un eje rector, independientemente del propósito que se tenga y del contexto del cual emerja su aplicación. Su manifestación operativa se da en diferentes formas de emprendimientos sociales: cooperativas, sociedades mutuales, asociaciones, ONG's, sindicatos y empresas sociales entre otras.

En los emprendimientos sociales se promueven valores como la libertad, equidad y solidaridad entre los miembros, lo que conlleva a la acción colectiva como resultado de la disposición de sus integrantes, quienes se encuentran en iguales condiciones de actuar juntos (Dubois, 2008, citado en Vázquez, 2013).

Emprendimiento social

Este tipo de emprendimiento busca solucionar problemas sociales, a través de construir, evaluar y perseguir oportunidades que generen valor social sostenible, alcanzando equilibrios relacionados con las condiciones sociales, llevadas a cabo por organizaciones de diversa índole; sin ánimo de lucro, privadas o gubernamentales (Guzmán y Trujillo, 2008 citados por Vázquez, 2013).

Los emprendimientos sociales están basados en los siguientes principios: su inicio responde a una necesidad social, se ponen en práctica la solidaridad y la reciprocidad, su estructura organiza-

cional tiene una modalidad participativa y poseen recursos de diversa índole (Tortia y Borzaga, 2007 citados por Vázquez, 2013).

Estos emprendimientos, son espacios donde las personas están por encima de los resultados económicos, colocando a la dignidad humana como eje rector de las decisiones y de las estrategias empresariales y tienen independencia del estado, su administración es independiente de las instituciones gubernamentales, la democracia en las decisiones es típica.

Así, el emprendimiento social se ha convertido en un movimiento reconocido, cuya misión es encontrar a emprendedores sociales de todo el mundo, incluso se ha convertido en una disciplina académica y se ha introducido en los planes de estudios de muchas universidades. Es un concepto popular, tanto para los empresarios como para el público en general y “es muy importante, porque saca a la luz la fuerza de las personas que ansían hacer algo en relación con ciertos problemas que, en la actualidad, no se tratan con la eficiencia y la urgencia que merecen” (Yunus, 2008, p. 53)

De acuerdo con Vázquez (2013), se ha dado una variedad de emprendimientos sociales debido a la multiplicidad de factores que los han impulsado, así como la diversa gama de contextos en los que surgen.

Europa. En esta región se llevó a cabo la instalación de los primeros emprendimientos sociales, se desarrolló el asociacionismo cívico de dos formas: en Inglaterra del siglo XIX tuvo auge el concepto de organizaciones caritativas ligadas a la necesidad de que la sociedad manejara sus asuntos por su propia cuenta y en Francia florecieron las organizaciones basadas en la solidaridad de los individuos, éstas eran dirigidas y administradas por los trabajadores. De esta manera, surgen las organizaciones de producción cooperativa, las sociedades mutualistas y las organizaciones dedicadas a la asistencia social en general.

Asia. La existencia de empresas sociales en este continente, está relacionada con altos niveles de pobreza y con el desempleo, basadas en la cooperación como vía para superar las limitaciones contextuales. La cooperación no nada más es un valor que se lleva a la práctica internamente en las organizaciones, sino que, además, se busca cooperar con diversos agentes externos, incluidos aquellos que se encuentran rodeados de altos grados de marginación.

África. Específicamente en los países de Zimbabue y Zambia, las empresas sociales buscan alcanzar la auto sostenibilidad, dadas las limitaciones contextuales para poder obtener recursos financieros suficientes para su operación, tienen el propósito de generar empleos, básicamente son empresas pequeñas e instituciones que ofrecen microcréditos, funcionan dentro de la economía de mercado y su desarrollo estratégico ha estado basado en las donaciones o fondos de ayuda internacional. Las ONG's se utilizan para satisfacer la demanda de asistencia médica y protección de las personas de la tercera edad.

América. En 1900, en Canadá se crea la caja popular *Desjardins*, que ofrecía créditos accesibles y, en 1920, se consolidó en el movimiento católico Antigonish, que ofrecía soluciones para el combate a la pobreza. En Canadá, especialmente en Quebec, se nota una mayor diferencia en la gestión de las empresas sociales en relación a la experiencia europea. En este país, el mutualismo no ha sido central, el cooperativismo ha jugado un rol relevante, en la agricultura, en el ahorro y en créditos, el sistema cooperativo ha sido importante también en la política y en la cultura. (Laville, Levesque y Mendell, 2006 citado en Vázquez, 2013).

En Estados Unidos, las empresas sociales persiguen la sustentabilidad como uno de los objetivos más importantes y relacionados con el mantenimiento del equilibrio entre las actividades productivas y la protección del medio ambiente, a través de un enfoque sistémico entre las organizaciones y las actividades no lucrativas que operan dentro de una economía de mercado y cuya base de desarrollo estratégico son las fundaciones, principalmente.

Brasil es uno de los países latinoamericanos con mayor tradición en emprendimientos sociales, esto es producto de las migraciones de trabajadores europeos, quienes trajeron al nuevo continente la tradición de instalar formas de organización que solucionaran los problemas más ingentes de las personas que trabajan; el esfuerzo industrializador generado durante la década de los sesenta inició un proceso de urbanización de las grandes ciudades brasileñas, la concentración poblacional trajo consigo muchos problemas, algunos de ellos fueron solucionados con emprendimientos sociales, dirigidos por católicos, los cuales crecen en la década de 1980 junto al crecimiento de los excluidos, principalmente urbanos.

En México, la formación de emprendimientos sociales fueron la respuesta del proletariado urbano a las condiciones de extrema pobreza que existía en los núcleos urbanos de nuestro país. Estas organizaciones productivas, alternas al sector estatal y al sector privado derivado del proceso revolucionario de principios del siglo veinte, surgieron como alternativas viables para combatir la pobreza y la marginación económica, un ejemplo claro fueron los ejidos colectivos, las cooperativas de producción y de consumo, las sociedades mutualistas y de ayuda colectiva que fomentaron el sentido de comunidad y aumentaron el poder adquisitivo de la gente (Vázquez, 2013.)

El Emprendimiento Social (ES), hace referencia a las iniciativas empresariales que se desarrollan en torno a tres ejes: un objetivo social, un modelo de negocio sostenible y una forma innovadora de abordar un problema social al que la economía de mercado no llega. [...]

El ES pretende resolver una necesidad social, [mientras que sus] fines económicos son garantía de sostenibilidad de la empresa y de empleo estable.

Los *Emprendedores Sociales (EES)* se caracterizan por la calidad ética de su misión, por su visión transformadora de la realidad social, por su pragmatismo en el enfoque de los problemas y el abordaje de las soluciones, y por su coraje y temperamento incansable para perseguir sus metas. (Escuela de gestores y emprendedores sociales, 2012)

De acuerdo a Gregory Dees:

Los emprendedores sociales tienen una misión social explícita en mente. Su principal objetivo es convertir al mundo en un lugar mejor. Ello afecta cómo miden su éxito, y como [sic] estructuran sus organizaciones. La mejor medida de éxito para un emprendedor social no es cuántas ganancias hizo, sino cuánto valor social creó. (citado en Aguilar, 2013)

El emprendimiento social en México, está cada vez más enfocado en el ámbito social “buscando resolver problemas de salud, movilidad, educación, acceso a servicios básicos e inclusión laboral, entre muchos otros” (Del Cerro, 2015, párr. 4).

“En nuestro país, los emprendedores, la sociedad civil, el sector corporativo e incluso el gobierno están volteando a ver esta nueva forma de resolver las problemáticas sociales de una forma sustentable y escalable” (Del Cerro, 2015, párr. 3).

Conceptualización de empresa social

En los apartados anteriores, se determinó que los emprendimientos sociales se derivan y representan la manifestación operativa de la economía social y solidaria, y que se han dado una variedad de éstos, debido a la multiplicidad de factores que los han impulsado, así como la diversa gama de contextos en los que surgen.

Según Yunus (2008), la idea de que las empresas sociales y el emprendimiento social no es lo mismo, dado que las primeras son un subconjunto del emprendimiento social. A continuación, se describen las diferencias entre estos dos conceptos.

Organizaciones sin ánimo de Lucro

Las personas, decepcionadas por los gobiernos y preocupadas por los problemas del mundo, han fundado organizaciones sin ánimo de lucro, estas organizaciones pueden adoptar varias formas y se les conoce por varios nombres: sin ánimo de lucro, organizaciones no gubernamentales, organizaciones caritativas, sociedades de beneficencia, fundaciones filantrópicas, etc. La caridad se encuentra en la base de la preocupación de sus fundadores, estas organizaciones ayudan a asistir a personas desesperadas, especialmente en momentos de emergencia; sin embargo, la caridad no basta para acabar con los problemas sociales, y ésta tiene una debilidad inherente, depende de un flujo constante de donaciones de personas generosas, de organizaciones o de organismos gubernamentales. Cuando los fondos no son suficientes, las labores de ayuda se detienen (Yunus, 2008).

Cooperativismo

Este tipo de emprendimiento social apareció en respuesta a la explotación de los pobres por parte de los empresarios avariciosos, y su ideología está basada “en los principios de solidaridad, ayuda mutua, participación e interés por la comunidad” (Palacino, 2003).

Sin embargo, en la actualidad estas organizaciones no están orientadas intrínsecamente a ayudar a los pobres o a generar cualquier beneficio social específico. Este tipo de negocio puede estructurarse para beneficiar tanto a las clases medias como a las más necesitadas, dependiendo de los objetivos y de los intereses que se unan para crear y compartir la propiedad de una cooperativa. “Si caen en manos codiciosas, las cooperativas pueden llegar a convertirse en sistemas que controlan la economía en beneficio de una persona o un grupo” (Yunus, 2008, p. 58).

Empresas Sociales

Las empresas sociales no ofrecen caridad y su “objetivo básico (y el criterio que debe utilizarse para evaluarla) es generar beneficios sociales para las personas con quienes entran en contacto” (Yunus, 2008, p. 42). Estas organizaciones son empresas en todos los sentidos, tienen una estructura organizativa, emplean a trabajadores, pueden ser propiedad de una o varias personas o empresas que unen su capital para financiar a la organización. De igual manera, producen bienes o servicios y los

ofrece a sus clientes a un precio coherente para recuperar todos los costes, devolver el dinero a los inversores y para fomentar la consecución de objetivos sociales a largo plazo.

Para Yunus (2008), existen dos tipos de empresa sociales:

- a. Una empresa diseñada para alcanzar un objetivo social (reducción de la pobreza, la atención sanitaria a los pobres, la justicia social, la sostenibilidad social); vende productos o servicios a un precio que le permite ser autónoma económicamente; los propietarios de las empresas recuperan, al cabo de un tiempo, el capital que hayan invertido, pero los inversores no reciben beneficios en forma de dividendos. En lugar de eso, todos los beneficios vuelven a invertirse en la empresa para financiar su expansión, ofrecer nuevos productos o servicios y seguir haciendo el bien común en el mundo.
- b. Empresas que maximizan beneficios, pero son propiedad de personas pobres o desfavorecidas. En este caso, el beneficio social se deriva del hecho de que los dividendos y el capital social generados se destina a beneficiar a sus dueños, por los que les ayuda a apaliar su pobreza o, incluso, a escapar de la misma.

Los proyectos con objetivos sociales que no cubren total o parcialmente sus costes, no pueden considerarse empresas sociales. Al depender de subvenciones o donaciones para cubrir las pérdidas, siguen siendo organizaciones caritativas.

A continuación, se muestran algunas definiciones de empresa social.

Una empresa social debe estar integrada por personas físicas con intereses comunes, teniendo principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua (INAES, 2014).

Las empresas sociales buscan la sustentabilidad económica y social en un grupo determinado, dejando en manos de la comunidad el manejo administrativo de éstas. Estas organizaciones son una modalidad del emprendimiento social, quiere decir que son la expresión de una acción colectiva de la comunidad en busca de beneficios económicos (Bastidas y Richer, 2011).

De Yunus, retomamos dos definiciones con base a los dos tipos de empresas sociales que propone:

- Es una compañía sin pérdida ni dividendos dedicada enteramente a alcanzar un objetivo social (Yunus, 2010).
- Son empresas que maximizan beneficios, pero son propiedad de personas pobres o desfavorecidas. En este caso, el beneficio social se deriva del hecho de que los dividendos y el capital social generados se destina a beneficiar a sus dueños, por los que les ayuda a apaliar su pobreza o, incluso, a escapar de la misma (Yunus 2008).

Finalmente, de acuerdo a Vázquez (2013), se entiende por empresa social “una organización empresarial dirigida por personas de escasos recursos que a través de procesos y estrategias diversas buscan obtener beneficios sociales y económicos para sus integrantes y para sus comunidades” (p. 31).

En esta conceptualización se basa el proyecto del cuerpo académico Competitividad en las Organizaciones, apoyado por el Programa para el Desarrollo Profesional Docente (PRODEP), del cual formamos parte y que tiene por título “Factores de competitividad de MYPES Sociales que son determinantes de un mayor nivel de impacto socioeconómico. Análisis de unidades productivas

ubicadas en seis comunidades rurales del municipio de Mazatlán, Sinaloa pertenecientes a la sindicatura de Villa Unión”.

Las empresas en estudio tienen un contexto similar al que existen en otras poblaciones rurales de México:

compuesto por millones de campesinos marginados, sin los servicios básicos de agua, luz y drenaje, sin recursos para adquirir una canasta básica de alimentos, la mayoría sin un empleo fijo que les permita mejorar su bienestar y sin acceso a nuevas tecnologías (Vázquez, Solís y Ramírez, 2015, p. 1).

Las empresas sociales son una oportunidad para incluir a muchos que hoy se encuentran excluidos y, con ello, alejados de la posibilidad de aspirar a un mayor nivel de bienestar, como es el caso de algunos habitantes de poblaciones rurales; por lo cual, se necesita encontrar elementos que fomenten e incrementen la praxis de este tipo de emprendimientos (Vázquez et al., 2015).

Conclusiones

Las empresas sociales se derivan y representan la manifestación operativa de la economía social y solidaria.

Existen diferencias entre las empresas sociales y otras formas de emprendimientos sociales, tales como: cooperativas, sociedades mutuales, asociaciones, ONG's y empresas sociales.

La economía social produce utilidades, pero también una mejor sociedad, ayudando a mejorar la calidad de vida de sus miembros, de las comunidades y de la humanidad.

Las empresas sociales, como un subconjunto del emprendimiento social, son importantes porque representan una oportunidad para la inserción socio-productiva de la población en condiciones de pobreza, permitiendo el mejoramiento de su bienestar y repercutiendo en sus ingresos.

Lo anterior justifica estudios para encontrar elementos que impulsen el desarrollo de las empresas sociales en el medio rural, es una tarea tan urgente como complicada. Es urgente porque se necesita que las personas atestigüen las bondades que tiene la participación en este tipo de organizaciones colectivas para que su reproducción sea algo común. A su vez, es complicado que las empresas sociales alcancen niveles altos de eficiencia, cuando el contexto se presenta crítico.

Referencias

- Aguilar, R. (2013). Emprendedores sociales: los que hacen la diferencia. *Animal político*. Recuperado de <http://www.animalpolitico.com/blogueros-lo-que-quiso-decir/2013/05/31/emprendedores-sociales-los-que-hacen-la-diferencia/>
- Anzil, F. (s.f.). Economía social. *Zona Económica*. Recuperado de <http://www.zonaeconomica.com/economia-social>
- Bastidas, O., & Richer, M. (2001). Economía social y economía Solidaria: Intento de definición. *Cayapa Revista Venezolana de Economía Social*, 1(1). Recuperado de <http://clacso.redalyc.org/articulo.oa?id=62210102>
- Del Cerro, J. (mayo, 28, 2015). Panorama: emprendimiento social en México. *Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/268366>
- Escuela de gestores y emprendedores sociales (2012). *Emprendimiento Social*. Recuperado de <http://www.escuelaegesocial.es/index.php/emprendimiento-social>
- Organización Internacional del Trabajo (octubre 24, 2011). *Economía social y solidaria: nuestro camino común hacia el Trabajo Decente*. Recuperado de http://www.ilo.org/empent/units/cooperatives/WCMS_166369/lang--es/index.htm
- Palacino, C.G. (2003). Cooperativismo: modelo de equilibrio ecológico. *XII World Forestry Congress*, Québec, Canadá. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/ARTICLE/WFC/XII/MS22-S.HTM>
- Razeto, L. (2013). ¿Qué es la economía solidaria? Recuperado de <http://www.luisrazeto.net/content/%C2%BFqu%C3%A9-es-la-econom%C3%AD-solidaria>
- Vara, A. (2015). *7 pasos para elaborar una tesis*. Lima, Perú: Editorial Macro EIRL.
- Vázquez, R.L. (2013). Modelo de competitividad determinante del impacto socioeconómico de empresas sociales. Análisis de proyectos productivos apoyados por FONAES en el sur de Sinaloa (*Tesis Doctoral*). Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Puebla.
- Vázquez, R.L., Solís, O.D., & Ramírez, B. (2015). Gestión administrativa e innovación para el desarrollo de empresas sociales rurales. *Revista de Investigación en Tecnologías de la Información (RITI)*, 3(5), 1-9. Recuperado de <http://casesis.net/riti/2015/volumen-3-numero-5-junio-2015/>
- Yunus, M. (2010). *Empresas para todos. Hacia un nuevo modelo de capitalismo que atiende las necesidades más urgentes de la humanidad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Yunus, M. (2008). *Un mundo sin pobreza. Las empresas sociales y el futuro del capitalismo*. España: Paidós.

CAPÍTULO 5

ESTUDIO COMPARATIVO DEL USO Y APLICACIÓN DE LAS TIC EN PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE MIPYMES DE SANTA ANA, SONORA Y TIJUANA, BAJA CALIFORNIA

Jesús Joaquín García Orduño¹, Nubia Judith Félix Orduño²,
Elsa Armida Ortega Verdugo³ y Josué Castillo Muñoz⁴

¹ Centro Universitario de Tijuana, México. *jesgar01@hotmail.com*

² Universidad de Sonora, México. *nfelix@santana.uson.mx*

³ Universidad de Sonora, México. *elsar@santana.uson.mx*

⁴ Universidad de Sonora, México. *josuecm@santana.uson.mx*

Las etapas de crisis provocan una renovación en las prácticas económicas, políticas, sociales y educativas. A pesar del efecto negativo de la actual crisis global, donde se han fortalecido los obstáculos para la sobrevivencia de las micro, pequeñas y medianas empresas, son estos obstáculos los que pueden crear un despertar de las MIPyMES en la detección de áreas de oportunidad y crecimiento, bajo la premisa de la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC).

Como en su momento la revolución industrial marcó la diferencia en los sistemas de producción, comercio y comunicación, hoy ese papel lo desempeñan las TIC, dando lugar al desarrollo exponencial de la globalización.

El objetivo principal de la infraestructura empresarial basada en las TIC, es transformar la manera de hacer negocios internos y externos, proporcionando así una potente ventaja, orientada a la satisfacción de necesidades del cliente, agregando con esto valor a sus productos y servicios.

Este estudio exploratorio descriptivo, tuvo como objetivo realizar una comparación respecto al uso y aplicación de las tecnologías de la información y comunicación, en los procesos administrativos de las pequeñas y medianas empresas de Santa Ana, Sonora y Tijuana, Baja California.

Lo anterior, debido a que las MIPyMES se encuentran en una posición delicada, en la cual una decisión puede afectar enormemente su inclusión o muerte en el nuevo mundo globalizado. Si se considera la importancia que tienen las TIC para sus procesos administrativos, entonces es justificable que las MIPyMES objeto de este estudio, aprovechen al máximo los beneficios que brinda el uso de las TIC para obtener mayores beneficios en la competitividad de sus negocios.

Micro, pequeñas y medianas empresas

Importancia

De acuerdo a la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF, 2017):

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) generan 72% del empleo y 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país. (párr. 8)

En México hay más de 4.1 millones de microempresas que aportan 41.8% del empleo total. Las pequeñas suman 174,800 y representan 15.3% de empleabilidad; por su parte, las medianas llegan a 34,960 y generan 15.9% del empleo. (párr. 9)

La Secretaría de Gobernación (2009), ha establecido la clasificación de las empresas, según el número de empleados, como: micro-empresa con hasta 10 empleados, la pequeña empresa que emplea de 11 a 50 personas y la mediana con 31 a 250 empleados, con las siguientes consideraciones:

Tabla 1. *Clasificación de las empresas, según el número de empleados*

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores
Micro	Todas	Hasta 10
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30
	Industrias y Servicios	Desde 11 hasta 50
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100
	Servicios	Desde 51 hasta 100
	Industria	Desde 51 hasta 250

Fuente: Secretaría de Gobernación (2009).

En las MIPyMES, la importancia de desarrollar su competitividad, está dada en la misma medida en que puedan afrontar los retos impuestos por las TIC y la globalización.

Las TIC relacionan:

el conjunto de recursos no humanos dedicadas al almacenamiento y procesamiento de información, así como la manera de organizar y realizar una tarea en conjunto, no se limita sólo a los equipos de cómputo también existen tecnologías de planificación de información. (Paletta y Vieira, 2008, p. 81).

Tecnologías de la información y la comunicación

La globalización, apoyada por las TIC, ha sido un parteaguas para que las empresas transnacionales hayan tenido un crecimiento acelerado y fácil, aprovechando las oportunidades en materia legal, económica y política de la apertura comercial.

Lo anterior ha permitido la inserción en diferentes países, dando como resultado que las compañías locales y regionales se encontraran con competencia internacional.

Para Soto (2004), “las consecuencias de la globalización de la economía y de la constante evolución del entorno comercial hacen que la actuación empresarial deba ser una dinámica habitual en la dirección de las organizaciones, incluyendo a las PyMES” (p.4).

La incorporación de las TIC en los procesos administrativos por parte de las empresas, les permite alcanzar un mejor desempeño y aprovechamiento de sus recursos. Además, el uso de las TIC permite mejorar la competitividad y elevar los índices de aceptación en la cadena de valor, a la vez que aumentan las posibilidades de estimular la demanda a través de la mejora del servicio al cliente.

Las grandes empresas cuentan con los recursos suficientes para participar en ferias internacionales y acceder a mercados lejanos, pueden también incorporar diversas tecnologías para mejorar su comunicación hacia los clientes y hacer más eficientes los procesos internos para la toma de decisiones, pero a las PyMES, en cambio, les resulta inaccesible realizar una presentación en países lejanos o participar en las ferias internacionales ya que presentan un recurso limitado. Las TIC permite a las PyMES extender sus mercados fuera del ámbito local o regional” (Alderete, 2007, p. 38).

Herramientas tecnológicas útiles para el proceso administrativo

Existen múltiples herramientas tecnológicas disponibles en el mercado, las MIPyMES tienen un catálogo muy amplio para encontrar aquellas que mejor se ajusten a sus necesidades. Sin embargo, las herramientas básicas aplicables a sus procesos administrativos siguen siendo los procesadores de texto, la hoja de cálculo electrónica, el correo y, en los últimos años, las redes sociales.

el correo electrónico permite mantener diálogo directo con los clientes, utilizando este medio para solicitar información sobre los productos o servicios que ofertan las empresas, así como para conocer el estado de sus compras, resolver sus dudas e incluso manifestar sus reclamaciones. (Cruz, 2009, p. 20)

Las redes sociales se han convertido, actualmente, en uno de los canales de comunicación directa entre empresa y clientes más poderosos que existen, pues es posible crear o destruir una empresa con sólo las opiniones y experiencias que ahí se comparten, por lo que el objetivo principal de la infraestructura empresarial basada en las TIC, es transformar la manera de hacer negocios internos y externos, que agregue valor añadido a los productos y servicios que el cliente les demanda.

Metodología

El presente estudio exploratorio descriptivo, tuvo como finalidad realizar una comparación respecto al uso y aplicación de las tecnologías de la información y comunicación en los procesos administrativos en las pequeñas y medianas empresas de Santa Ana, Sonora y Tijuana, Baja California.

Las TIC consideradas en la investigación fueron, específicamente, los procesadores de texto, hoja electrónica, redes sociales y correo electrónico. La recolección y análisis de datos se realizó en dos etapas: Santa Ana, Sonora, durante el primer semestre del 2015 y Tijuana, Baja California, durante los meses de junio a septiembre de 2017.

[Santa Ana es un municipio] ubicado al norte del Estado de Sonora, su cabecera se localiza en el paralelo 30° 33' de latitud norte y a los 111° 07' de longitud al oeste de meridiano de Greenwich. Colinda al norte con Tubutama y Magdalena, al este con Cucurpe, al sur con Opodepe, al suroeste con Benjamín Hill, y al oeste con Trincheras (INAFED, 2010).

Por su parte, Tijuana se sitúa en el Estado de Baja California, “se localiza al noroeste del estado, su cabecera municipal se ubica en las coordenadas 32°32' de latitud norte y 117°03' de longitud oeste” (Gobierno del Estado de Baja California, 2015).

El universo total de micro, pequeñas y medianas empresas establecidas en Santa Ana, Sonora, es de 137. Para determinar el tamaño de la muestra, se aplicó la fórmula de Münch y Ángeles (2005), con un nivel de confianza del 95%. El resultado fue una muestra conformada por 100 elementos. Para realizar un estudio comparativo en igualdad de proporciones, se decidió realizar la misma cantidad de encuestas en las MIPyMES de la ciudad de Tijuana, B.C. Algunos de los comercios considerados para esta investigación fueron los supermercados, farmacias, autoservicios, refaccionarias y ferreterías, hoteles, entre otros.

El cuestionario diseñado para la recolección de información fue aplicado a los dueños, gerentes o administradores de los negocios seleccionados, con una aproximación de muestreo de cinco comercios por día. La encuesta aplicada contenía 12 preguntas de opción múltiple y de escala Likert, relacionadas al número de empleados, la antigüedad de la empresa, la existencia o no de alguna herramienta tecnológica, la aplicación que le dan las empresas en el sistema administrativo, entre otros.

Análisis de Resultados

Considerando que las categorías para clasificar a las empresas, de acuerdo al número de empleados son: de 1 a 10 empleados para micro empresa, de 11 a 50 empleados para pequeña y de 51 a 100 empleados para mediana, se encontró que en Santa Ana predominan las microempresas con un 66%, le siguen las pequeñas empresas con un 29% y el 5% restante pertenece a mediana empresa; mientras tanto, en Tijuana las microempresas representan un 51% del total de encuestados, las pequeñas empresas son el 33% y las empresas de mediano tamaño representan el 16% restante (figura 1).

Figura 1. Clasificación de tamaño de las empresas, según el número de empleados.

Respecto a la antigüedad de las empresas encuestadas, en Santa Ana el 29% se encuentra en el rango de 1 a 4 años, el 24% en el rango de 5 a 8 años, con un 27% en el rango de 9 a 12 años y, por último, con el 20% aquellas empresas con 13 años o más. En la ciudad de Tijuana, el 34% de las empresas se encuentran en el rango de antigüedad entre 1 y 4 años, el 27% en el rango de 5 a 8 años, el 21% en el rango entre 9 y 12 años y, por último, las empresas con 13 años o más en el mercado representan el 18% (figura 2).

Figura 2. Antigüedad de las empresas.

El estudio realizado por Gómez, García y Marín (2009, p. 218), indica que las medianas empresas tienen una antigüedad promedio de 10 años, caso similar a los datos encontrados en el presente estudio. En referencia al uso de herramientas tecnológicas como apoyo a sus procesos administrativos, las MIPyMES de Santa Ana señalaron que el 65% utiliza alguna herramienta, mientras que, en Tijuana, las herramientas tecnológicas son utilizadas por el 78%.

Sabido, García y Góngora (2013, p. 20) indican que el 80.4% de las empresas estudiadas cuentan con un alto equipamiento de hardware y que sólo el 34.8% posee un alto equipamiento de software.

La presente investigación muestra que existe una gran cantidad de empresas que utiliza una herramienta en su sistema computacional; a las que lo indicaron, se les cuestionó acerca del tipo de herramienta más utilizada. Sus respuestas indican que, un 30% de las empresas de Santa Ana utiliza el correo electrónico, el 26% utiliza el procesador de texto, el 23% usa la hoja de cálculo y el 21% utiliza las redes sociales. Mientras tanto, el procesador de texto es utilizado por el 72% de las empresas en Tijuana, el 66% utiliza la hoja de cálculo electrónica, el 8% usa también las redes sociales y el correo electrónico es utilizado por el 72% (figura 3).

Figura 3. Software más utilizado en los sistemas administrativos de las empresas.

Scarone (2002, p. 64) muestra que de las empresas encuestadas sólo el 11.5% de las empresas utiliza el correo electrónico, un 57% utiliza el editor de texto, 46% utiliza la hoja de cálculo y solo 4.5% de las empresas dicen utilizar las redes sociales, contrario a los números arrojados en el presente trabajo, donde la muestra indica que la mayoría de las empresas utilizan más el correo electrónico.

En relación a la frecuencia de uso de cada una de las herramientas, se les pidió a los encuestados calificar en una escala del 1 al 4, donde 1 es Nula frecuencia y 4 corresponde a Siempre. Los resultados indican que las cuatro herramientas consideradas en este estudio son utilizadas, siendo el correo electrónico la más utilizada en ambas ciudades. Tijuana sobrepasa en este rubro a Santa Ana en tres de las cuatro herramientas, pero la muestra de Santa Ana utiliza más el correo electrónico que la de Tijuana (figura 4).

Figura 4. Frecuencia de uso de las herramientas tecnológicas consideradas.

Se les cuestionó sobre la utilidad que representan estas herramientas en sus procesos administrativos. Considerando una escala del 1 al 3, donde 1 es Sin utilidad y 3 es Muy útil, se puede saber que las cuatro herramientas son consideradas como Muy útiles. En las MIPyMES de Santa Ana, sobresale el uso del correo electrónico como la herramienta más útil; en el caso de la ciudad de Tijuana, resultó la hoja electrónica la herramienta más útil (figura 5).

Figura 5. Utilidad referida a las herramientas tecnológicas.

Respecto a las empresas que indicaron no utilizar ninguna herramienta, se les cuestionó si les gustaría aplicar alguna. Los resultados indican que la mayoría de las MIPyMES encuestadas están interesadas en la incorporación de tecnología en sus procesos administrativos; sin embargo, en la ciudad de Santa el interés es notoriamente más alto (figura 6).

Figura 6. Interés por aprender e implementar alguna herramienta tecnológica.

Conclusiones

La investigación permitió determinar que un 35% de las MIPyMES de la ciudad de Santa Ana, Sonora, no están utilizando un sistema computacional a la medida, debido a que los propietarios no visualizan utilidad alguna, o bien, porque los procesos administrativos han funcionado bien de la manera tradicional. El 78% de las MIPyMES de la ciudad de Tijuana sí utilizan herramientas tecnológicas, colocándose por encima de Santa Ana, respecto al uso de TIC.

Las empresas de Santa Ana que sí utilizan un sistema, además mostraron una amplia inclinación por el uso del correo electrónico, no así las empresas de Tijuana, que se inclinan más por el uso de las redes sociales, siendo precisamente esta herramienta la menos recurrida por las MIPyMES de Santa Ana.

En las MIPyMES de ambas ciudades, el uso de las cuatro herramientas consideradas en este estudio, registra una alta frecuencia de uso. Respecto a la utilidad, las empresas de ambas ciudades coinciden en que el correo electrónico y la hoja de cálculo son las herramientas más útiles.

Y, por último, existe un marcado interés por parte de las empresas de ambas ciudades por aprender a utilizar herramientas tecnológicas que les permitan mejorar los procesos administrativos; sin embargo, existe un pequeño porcentaje de empresas de la ciudad de Tijuana que no tienen interés alguno por adquirir nuevas tecnologías, muy por encima de las empresas que muestran el mismo desinterés en la ciudad de Santa Ana.

Las empresas que están trabajando con un sistema computacional tienen un mayor potencial de crecimiento; las empresas que no lo utilizan están en su área de confort, limitadas a su pequeño grupo de clientes; algunas de estas empresas se ven interesadas en un corto o largo plazo en utilizar alguna herramienta que les pueda ser útil en su administración, ayudando a llevar un buen sistema de inventario, por ejemplo. Notan que los cambios tecnológicos están ayudando más a cualquier tipo de empresa y cada vez son más accesibles.

Se puede concluir que las empresas que utilizan un sistema administrativo tienen una mayor probabilidad de crecer, en comparación con las empresas que no las utilizan.

Referencias

- Alderete, M. (2007). Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación: Factores explicativos de la conducta exportadora en Argentina. *Economía y sociedad*, 13(20), 37-64. Recuperado de http://economaiysociedad.umich.mx/rev_ecosoc/wp-content/uploads/2014/10/eyes20.pdf
- Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONSUDEF). (2017). *Pymes*. Recuperado de <http://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>
- Cruz, A. (2009). *Marketing electrónico para PyMES*. México: Alfaomega Editores.
- Gobierno del Estado de Baja California. (2015). Localización. Recuperado de http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro_estado/municipios/tijuana/medio_tij.jsp
- Gómez, M., García, D., & Marín, S. (2009). Restricciones a la financiación de la PyME en México: una aproximación empírica. *Análisis económico*, 57(24) 217-238.
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED). (2010). *Enciclopedia de municipios y delegaciones de México. Estado de Sonora. Santa Ana*. Recuperado de <http://www.inafed.gob.mx/work/enciclopedia/EMM26sonora/municipios/26058a.html>
- Münch, L., & Ángeles, E. (2005). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Trillas.
- Paletta, F., & Vieira, N. (2008). Information technology and communication and best practices in it lifecycle management. *Journal of Technology Management & Innovation*, 4(3), 80-94. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/847/84711526007.pdf>
- Sabido, T., García, D., & Góngora, G. (2013). El uso de las TIC en la PyME y su relación con el rendimiento. *Memoria XVIII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática*. México, D.F.
- Scarone, C. (2002). *Tecnologías de información y comunicación en las PYME uruguayas*. Santiago de Chile. Recuperado de http://www.funcex.org.br/material/redemercosul_bibliografia/biblioteca/ESTUDOS_URUGUAY/URY_4.pdf
- Secretaría de Gobernación (2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Diario Oficial de la Federación del 20 de junio de 2009. Recuperado de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- Soto, E., & Dolan, S. (2004). *Las PyMES ante el desafío del siglo XXI: los nuevos mercados globales económicos administrativos*. México: Thompson.

CAPÍTULO 6

COMPETITIVIDAD DE LAS AGENCIAS NAVIERAS DE MANZANILLO, COLIMA, MÉXICO EN EL AÑO 2016

Pablo Adrián Magaña Sánchez¹, Mario de Jesús Naranjo González²
y Aurelio Deniz Guizar³

¹ Facultad de Contabilidad y Administración de Manzanillo, Universidad de Colima, México.
pablo_magana@ucol.mx

² Facultad de Contabilidad y Administración de Manzanillo, Universidad de Colima, México.
naranjo@ucol.mx

³ Facultad de Contabilidad y Administración de Manzanillo, Universidad de Colima, México.
adenizguizar@ucol.mx

En la actualidad, la competencia es parte fundamental de todas las empresas, considerando que los mercados son globalizados y que cada día están cambiando a una velocidad impresionante. Lo anterior, obliga a las empresas a esforzarse cada vez más para lograr mantenerse en un nivel óptimo que permita que sus clientes las consideren entre sus opciones.

Según Porter (2006), la ventaja competitiva en las empresas nace de muchas actividades discretas que ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costos y sienta las bases de la diferenciación. Este conjunto de actividades representa la cadena de valor, que es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios para crearla y mantenerla. La cadena también puede contribuir al diseño de la estructura organizacional.

Dado lo anterior, se consideró necesario realizar un análisis minucioso y completo de la situación actual de las agencias naviera en Manzanillo, Colima, México, identificando las actividades que producen valor para el cliente con el fin de potencializar los servicios, lo cual ayudaría a implementar estrategias adecuadas de competitividad.

Se identificó que dichas agencias no han realizado ningún estudio previo relativo a determinar el nivel de competitividad. En la actualidad, no conocen cuál es su nivel con respecto a su competencia, no saben en qué están fallando ni cuáles son sus áreas de oportunidad.

La situación descrita motivó la realización de esta investigación, con el fin de servir como base para la toma de decisiones de los directores de dichas empresas, generar propuestas y llevarlas a la práctica.

El objetivo del presente capítulo es *determinar el nivel de competitividad de las agencias navieras en Manzanillo, Colima, México, en el año 2016.*

Marco teórico

Competitividad

La competitividad puede ser definida desde varias perspectivas. A continuación, se mencionan algunos conceptos aportados por diversos autores.

Por su parte el Instituto Internacional para el Desarrollo de la Capacidad de Gestión (IMD, por sus siglas en inglés) define la competitividad como “la capacidad del entorno de una nación para mantener la creación de valor añadido y, por consiguiente, la competitividad de sus empresas” (Sarmiento y Pérez, 2013, p. 2).

Scott and Lodge (1985) definen a la competitividad de las Naciones como la habilidad que tiene una nación para crear, producir, distribuir productos o servicios, en el comercio internacional, mientras obtiene utilidades crecientes sobre sus recursos.

Porter (1990) señala que la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias, para innovar y mejorar.

Índices de competitividad

Existen diversos índices que miden y comparan la competitividad de los países. Los índices más utilizados son: *Índice Global de Competitividad*, elaborado por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés); *Índice Doing Business*, elaborado por la Corporación Financiera Internacional (IFC) y el Banco Mundial; *Anuario de Competitividad Mundial* del International Institute for Management Development (IMD); e *Índice de Competitividad Internacional* construido por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). Asimismo, existen otros índices que también miden la competitividad, como son: Alternativas Competitivas elaborado por KPMG, Índice de costos de manufactura elaborado por Alix Partners, entre otros.

Esta investigación fue soportada utilizando la metodología que lleva a cabo el IMD, que es un estudio realizado a escala mundial con sede en Suiza que analiza y cuantifica los factores que determinan la competitividad de las naciones, desde hace más de una década, publica sus estudios cada año. Utiliza información procedente de datos estadísticos y de percepciones estadísticas, para determinar la competitividad a través del ranking de los países, con respecto a los factores analizados.

El modelo del IMD afirma que los países gestionan sus entornos de acuerdo a cuatro fuerzas fundamentales que conforman el contexto competitivo de un país –Desempeño Económico, Eficiencia Gubernamental, Eficiencia Empresarial e Infraestructura– y veinte sub factores determinantes para la competitividad.

Indicadores de competitividad

Para efectos de esta investigación, se describen las cuatro fuerzas propuestas en el modelo del IMD.

- *Desempeño económico*. Se entiende como la forma en que las empresas trabajan de manera efectiva para aumentar la calidad de sus productos o servicios para que sea reconocida en su ramo y logre posicionarse con los diferentes públicos existentes, facilitando un crecimiento económico sostenido. De esta manera, el desempeño económico va de la mano con el crecimiento económico, que se refiere a la capacidad que tiene un país para crear riqueza, prosperidad y bienestar económico y social de sus habitantes.
- *Eficiencia Gubernamental*. Significa la optimización de los recursos disponibles en las empresas que forman parte en el sector gubernamental. Es decir, los recursos que forman parte de los órganos legislativos, ejecutivos y judiciales del Estado, que han sido establecidos a través de los procesos políticos de cada región.

La *eficiencia gubernamental* se refiere a que el estado debe proporcionar las condiciones económicas y sociales que hagan posible el funcionamiento de las mismas, minimizando así los riesgos externos para estas empresas y, por otro lado, el gobierno deberá adaptar sus políticas económicas para el entorno cambiante en el que se encuentran inmersas las empresas.

- *Eficiencia en los Negocios.* Significa la optimización de las actividades que realizan las empresas para beneficio de los trabajadores de la misma. Es decir, una empresa o país es eficiente en los negocios al adaptarse a los cambios para lograr la competitividad requerida. Si una empresa tiene óptimos resultados en los negocios, será un ente financieramente fuerte, lo que facilitará sus actividades principales, podrá mantener un nivel elevado de vida, será capaz de emprender o apostar a nuevos proyectos y su mano de obra estará mayormente capacitada; todo esto en conjunto reflejará una mayor competitividad de la empresa y sumará para la de un país.
- *Infraestructura.* Se sabe que una infraestructura bien desarrollada apoya la actividad económica e incluye desarrollos tecnológicos; si se invierte en investigación y desarrollo una empresa mejorará los niveles de competitividad.

Agencias navieras

Se conoce como agencia naviera a aquella persona jurídica dedicada a la explotación de buques mercantes, sean estos propios o ajenos, e independientemente si es su actividad principal o no, bajo cualquier modalidad admitida por los usos internacionales (Fontestad, 2010, citado en Santos, 2014, p. 5).

Según Santos (2014), "El naviero es un empresario marítimo que explota un buque o varios buques por su propia cuenta y sobre todo riesgo, esto indiferente a que sea o no el propietario de la nave" (p. 5).

A la actividad principal que desempeña la agencia naviera se le denomina *agenciamiento*; se da una relación significativa entre el Agente y la línea, "bajo este parámetro la agencia se encuentra facultada para resolver bajo la autorización de la línea, todas las actividades y problemas que enfrente la misma en este puerto o país en específico" (Santos, 2014, p. 8).

Metodología

Tipo de investigación

La presente investigación es cualitativa y cuantitativa; se emplea el análisis de la información documental y estadística, para que los empresarios de las agencias navieras de Manzanillo, Colima tomen decisiones de importancia. La investigación se basó en métodos de recolección de datos de las descripciones y las observaciones que se obtuvieron de las visitas a dichas agencias. En el aspecto cuantitativo, se ponderaron en porcentajes los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los gerentes de las agencias; para poder realizar el análisis de los datos fue necesario el uso de la estadística y se utilizó como instrumento un cuestionario.

Instrumento de la investigación

El instrumento utilizado fue un cuestionario de 102 preguntas con una escala del 1 al 6 y una pregunta abierta. Se tomaron como base los cuatro factores del IMD y veinte subfactores.

Al inicio del cuestionario se solicitaron los datos personales del encuestado y de la empresa en la que labora. El cuestionario se dividió en cuatro partes correspondientes a los cuatro factores de competitividad: Desempeño Económico, Eficiencia Gubernamental, Eficiencia en los Negocios e Infraestructura, y estos factores tienen preguntas para cada uno de los subfactores. Las personas entrevistadas contestaron las preguntas a través de una escala del 1 al 6.

La investigación se realizó en campo, es decir, el cuestionario fue aplicado en las agencias navieras de Manzanillo, a los gerentes. Después, a través de un análisis estadístico, se determinó el nivel de competitividad de las agencias navieras y qué factores, subfactores y variables, son los que influyen de manera importante en la competitividad de estas empresas.

Determinación de la población objeto de estudio

Se recurrió a la Asociación Mexicana de Agentes Navieros A.C. (AMANAC), para determinar cuál sería la población objeto de estudio. Se encontró que están registradas en esta asociación 20 agencias navieras en Manzanillo, Colima. Al pretender aplicar el cuestionario en campo, siete agencias no accedieron a contestar el mismo: tres de estas agencias mencionaron –después de analizar el cuestionario– que no tenían dicha información o no estaban autorizados para darla y las cuatro agencias restantes argumentaron que no tenían el tiempo necesario. Es así como nuestra población se redujo a 13 agencias navieras en el puerto de Manzanillo, Colima. Se realizó una encuesta, aplicada a las personas que se determinaron previamente y que por su condición o puesto en la agencia podían proporcionar la información. Para la aplicación del cuestionario se solicitó una cita con cada uno de las personas que contestaría dicho cuestionario para explicarle el motivo de dicha investigación y lograr así la sintonía necesaria para lograr su colaboración.

Tratamiento estadístico

Las herramientas que se utilizaron para el análisis fueron: la estandarización de las variables y la media aritmética.

Ambas herramientas estadísticas se utilizaron para integrar las 103 variables en un solo índice. Para esta investigación se consideraron medias diferentes para cada una de las agencias navieras y se utilizó el programa SPSS versión 22; después estas medias se convirtieron o se estandarizaron.

Las dos herramientas estadísticas anteriores nos permitieron determinar el nivel de competitividad, así como las variables que impactan en la competitividad de las agencias navieras donde los valores arriba del 50% se considera que son los que están ubicados arriba de la media en relación con la competitividad y del 50% hacia abajo están por debajo de la media en relación con la competitividad.

Resultados

Nivel de competitividad de las agencias navieras

En este apartado se pretende responder el objetivo general que fue planteado al inicio de esta investigación: Determinar el nivel de competitividad de las agencias navieras en Manzanillo, Colima, México en el año 2016.

Para poder determinar el nivel de competitividad, se calculó el índice de competitividad de las trece agencias navieras que participaron en la investigación, de acuerdo a los factores de competitividad que utiliza el IMD, adaptada a este estudio (tabla 1).

Tabla 1. *Nivel de Competitividad de las Agencias Navieras en Manzanillo, Colima*

Agencia Naviera	Índice de Competitividad	Nivel de Competitividad
Hamburg Sud México	0.7246	1
Maersk Manzanillo/ JCR	0.6342	2
Hanjin Shipping México	0.5985	3
Tramitadora del Pacífico	0.5982	4
Naviomar	0.5154	5
Mitsui O.S.K. Lines	0.5138	6
China Shipping México	0.5131	7
NYK de México	0.5016	8
Transportación Marítima Mexicana	0.4625	9
Acapulco Shipping Agencies	0.4442	10
Mexshipping Agencia	0.4364	11
Hapag-Lloyd México	0.2990	12
Navieros y Consignaciones	0.2894	13

Fuente: Elaboración propia, aplicando SPSS versión 22 (2016).

Factores que impactan en la competitividad de las Agencias Navieras en Manzanillo, Colima año 2016

A continuación, se analizan los factores y subfactores que afectan o impactan la competitividad de las agencias navieras en Manzanillo, Colima, que se encuentran por arriba de la media, es decir, el 50% en materia de competitividad fundamentado en la técnica estadística de estandarización de las variables (distribución normal).

El número de variables que impactan la competitividad de las agencias navieras estudiadas son cincuenta y seis, distribuidas en los factores y subfactores evaluados.

Del factor *Desempeño Económico* son diez variables, divididas en los siguientes subfactores: Economía doméstica(1), Comercio internacional(5), Inversión internacional(1), Empleo(1) y Precios(2).

Del factor *Eficiencia Gubernamental* son ocho variables, divididas en los siguientes subfactores: Política fiscal (1), Legislación empresarial (6) y Marco social (1).

En el factor *Eficiencia en los Negocios* tenemos 22 variables, subdivididas así: Productividad y eficiencia (1), Mercado laboral (10), Finanzas (3), Gestión (7) y Actitudes y valores (1).

Por último, del factor *Infraestructura* son 16 variables, divididas de la siguiente forma: Infraestructura básica (3), Infraestructura tecnológica (4), Infraestructura científica (1), Salud y medio ambiente (2) y Educación (6).

El factor *Eficiencia en los Negocios*, junto con sus subfactores: Productividad y Eficiencia, Mercado Laboral, Finanzas, Gestión y Actitudes y Valores, representan el 66.67% del total de las variables de este factor que se encuentran por arriba de la media, lo que muestra que pueden impactar de forma significativa en la competitividad de las agencias navieras en Manzanillo, Colima. En este factor, los costos de mano de obra bajos, remuneraciones equitativas y justas, la motivación y capacitación del personal de las agencias, la existencia de profesionales capacitados, la adaptabilidad a los cambios y la preocupación de la satisfacción del cliente favorecen la eficiencia de las empresas motivo de estudio.

Por otro lado, en el factor *Infraestructura*, con sus subfactores: Infraestructura Básica, Infraestructura Tecnológica, Infraestructura Científica, Salud y Medio Ambiente y Educación, resultó con un 84.21% del total de las variables de este factor que se encuentran por arriba de la media, lo que da la pauta a deducir que pueden impactar en la competitividad de las agencias navieras de Manzanillo.

Del factor *Infraestructura* también podemos comentar que la infraestructura básica existente y las tecnologías de la información y comunicación favorecen el desarrollo empresarial; se invierte

Tabla 2. *Nivel de Competitividad de las Agencias Navieras, en Manzanillo, Colima, considerando los factores de competitividad*

Agencia Naviera	Desempeño económico	Eficiencia Gubernamental	Eficiencia en los Negocios	Infraestructura
Hamburg Sud México	1	2	1	1
Maersk Manzanillo/ JCR	2	4	2	8
Hanjin Shipping México	3	5	5	4
China Shipping México	4	3	11	6
Acapulco Shipping Agencies	5	9	10	7
Transportación Marítima Mexicana	6	11	8	11
Tramitadora del Pacífico	7	1	7	2
Navieros y Consignaciones	8	13	13	13
Mitsui O.S.K. Lines	9	6	4	10
Mexshipping Agencia	10	12	9	9
Naviomar	11	7	6	5
NYK de México	12	8	3	3
Hapag-Lloyd México	13	10	12	12

Fuente: Elaboración propia, aplicando SPSS versión 22 (2016).

suficiente en la investigación y desarrollo; se cuenta con personal calificado; la contaminación no afecta la economía portuaria; el dominio de idiomas favorece el desarrollo económico de las empresas portuarias y la transferencia de conocimientos entre las empresas portuarias y universidades está desarrollada.

Como se observa en la tabla 2, la empresa Hamburg Sud de México, S.A. de C.V. está situada en primer lugar, en lo referente al factor de *Desempeño Económico*, que incluye datos de economía doméstica, comercio internacional, inversiones, empleo y precios. Por lo anterior, se puede señalar que la agencia naviera ha sabido aprovechar las ventajas del ciclo económico y ha podido librar los factores difíciles de controlar como: los precios y el comercio internacional.

En lo que respecta al factor *Eficiencia Gubernamental*, la agencia naviera Tramitadora del Pacífico SA de CV está en primer lugar, este factor mide aspectos relacionados con: finanzas públicas, política fiscal, marco institucional, legislación empresarial y el marco social. Es decir, esta empresa ha podido salir adelante en los factores que son decisión del gobierno.

En el factor *Eficiencia en los Negocios*, Hamburg Sud de México, S.A. de C.V. es la agencia naviera que se encuentra ubicada en primer lugar, este factor tiene datos sobre productividad y eficiencia, mercado laboral, finanzas, gestión, y actitudes y valores. Se puede decir que esta empresa está enfocada en hacer bien los negocios.

Para finalizar, es también Hamburg Sud de México, S.A. de C.V., la que ocupa el primer lugar en el factor de *Infraestructura*. Este factor mide los aspectos de: infraestructura básica, tecnológica, científica, salud y medio ambiente, y educación. Esta agencia ha dado mucha importancia a este factor, lo que la lleva a colocarse en este nivel.

Desafíos o áreas a mejorar en la gestión portuaria para desarrollar la competitividad en las Agencias Navieras en Manzanillo, Colima año 2016

El cuestionario aplicado tenía una única pregunta abierta, donde los gerentes dieron su opinión acerca de los desafíos y áreas a mejorar en la gestión portuaria para desarrollar la competitividad y de ello se tienen los siguientes resultados:

1. Mejorar las vialidades.
2. Perfeccionar el calado en el puerto.
3. Mejorar las gestiones aduanales de importación y exportación.
4. Tener como director en la aduana de Manzanillo a un profesionista calificado, que no sea impuesto por la política facilitar el despacho de cargas.
5. Desarrollar personal técnico y profesional apegado a la realidad actual de las necesidades operativas del mercado laboral.
6. Invertir en equipo y tecnología que ejecute las operaciones relacionadas con el comercio internacional.
7. Mantenimiento y desarrollo de la infraestructura logística.

Conclusiones

Gracias a la investigación realizada se pudo determinar el nivel de competitividad, entre las agencias navieras de Manzanillo, Colima, de acuerdo a los indicadores de competitividad compuesto por los factores de Desempeño Económico, Eficiencia Gubernamental, Eficiencia en los Negocios y la infraestructura, así como los subfactores y variables que impactan en la competitividad de las empresas objeto de estudio.

Cabe mencionar que, a la fecha no existe un estudio como el que se ha presentado, y consideramos que los hallazgos que se obtuvieron permitirán entre otras cosas lo siguiente:

- Servir de base para la toma de decisiones de los empresarios de las agencias navieras.
- Generar nuevas líneas de investigación de empresas portuarias en otros puertos del país.
- Servir como fuente de información para el gobierno estatal y municipal, para ser utilizado en el plan de desarrollo portuario.

La presente investigación se pudo realizar aplicando el instrumento previamente elaborado y haciendo el análisis de los datos, obtenidos a través del programa SPSS, de donde se obtuvo que las dos empresas con los mejores resultados en términos de competitividad son: con un 72.46% Hamburg Sud México y un 63.42% Maersk Manzanillo/ JCR. Además, de las 13 agencias navieras estudiadas, se obtuvo que hay seis empresas que se encuentran con un nivel de competitividad aceptable, pues se encuentran por arriba de la media, sus resultados oscilan entre el 50% y 60%.

Por otra parte, hay tres empresas que, aunque no pudieron superar la media, se encuentran a poco de hacerlo; sus valores de competitividad están entre el 43% y 47%. Al final de la tabla del nivel de competitividad, se encuentran dos empresas con un índice de competitividad demasiado bajo, entre el 28% y 30% de competitividad, originado por diversos factores.

El desarrollo de esta investigación nos permitió tener un acercamiento con los empresarios y conocer de cerca la problemática a la que se enfrentan las agencias navieras.

Referencias

- Fierro, I.J., & Villacres, C.E. (2014). Diagnóstico de la cadena logística de exportación del banano ecuatoriano hacia Estados Unidos de América. *Saber, Ciencia y Libertad*, 8(2), 77-89. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5104976.pdf>
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Santos, D.J. (2014). Impacto de las políticas crediticias en las agencias navieras. *Tesis*. Universidad Católica de Santiago De Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/2214/1/T-UCSG-PRE-ESP-CFI-44.pdf>
- Sarmiento, Y., & Pérez, Y. (2013). Midiendo la competitividad. Una propuesta de medición territorial para Cuba. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-11. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/309911122_Midiendo_la_competitividad_Una_propuesta_de_medicion_territorial_para_Cuba
- Scott, B., & Lodge, G. (eds.). (1985). *US competitiveness and the world economy*. Boston: Harvard Business School Press.

CAPÍTULO 7

COMPETITIVIDAD DE LOS CIBERCAFÉS EN EL ESTADO DE COLIMA

Alejandro Rodríguez Vázquez¹, Francisco Preciado Álvarez²
y Rocío de Jesús Moreno Meza³

¹ Universidad de Colima, México. *rodriguezvazquez@ucol.mx*

² Universidad de Colima, México. *fpreciado0@ucol.mx*

³ Universidad de Colima, México. *morenomeza@ucol.mx*

Los negocios conocidos como “Cibercafés” son negocios que se dedican a la renta de equipos de cómputo al público, dichos equipos cuentan generalmente con acceso a internet y suelen proporcionar servicios variados.

Finquelievich (2007) los define como equipamientos urbanos que, desde su anclaje territorial, barrial, permiten la movilidad de los usuarios tecnologizados; la digitalización expande los límites geográficos de las operaciones a una escala mundial, lo que ha dado lugar a que se redefina la interpretación y el uso que el hombre actual da al espacio urbano (Sassen, 1999).

Sin embargo, los avances tecnológicos e innovaciones se han visto incrementadas de manera constante, dejando a su paso tecnologías, productos y servicios discontinuados o que simplemente dejan de ser rentables. Lo anterior es preocupante, sobre todo, si el sustento familiar depende de un negocio creado en torno a estas tecnologías.

En América Latina, durante los últimos quince años, se ha despertado el interés por identificar la presencia y las condiciones en que operan los cibercafés.

Entre los estudios más destacados sobre el tema se encuentra el realizado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), por medio del programa Sociedad de la Información, con el título *Centros de acceso público a las tecnologías de información y comunicación en América Latina: características y desafíos* (Maeso y Hibert, 2006).

En el año 2000, se comenzaron a considerar en el Censo General de Población y Vivienda algunas variables relacionadas con las tecnologías de información y comunicación (TIC). De forma general, se empezó a registrar la disponibilidad de computadoras en el tema del equipamiento de los hogares, los lugares de acceso a Internet y las características de los usuarios. A fin de evaluar los procesos que se están desarrollando en la sociedad de la información en el ámbito internacional, es necesario rediseñar los indicadores actuales (Becerra y Padilla, 2011).

En México, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) reporta que para 2006 sólo 2 735 000 familias manifestaron tener conexión a Internet y 22 millones no contaban con computadora. Entre las principales causas de no contar con computadora, el 57.2% de la población lo atribuye a la falta de recursos económicos; 24.2% aseguraron no necesitarla; 11% dijeron no saber cómo se usa; y 5.9% no le interesaba tenerla (Beade, 2011). Estos datos muestran el panorama general sobre la percepción de las tecnologías informáticas que tiene la población mexicana, lo cual lleva a considerar que existe como factor principal la falta de capacidad económica, pero también un notable desinterés de la población por la socialización tecnológica.

Desde la llegada de los negocios de cibercafé al estado de Colima, el uso del Internet se volvió más accesible para todas las personas, pero sobre todo para las que son de escasos recursos, ya que es muy económico el servicio, de tal forma que no era necesario que los estudiantes contaran con equipos de cómputo y conexiones a internet para llevar a cabo sus actividades académicas, empresarios y público en general podía gozar de este servicio.

Planteamiento del problema

El estudio realizado por Beade (2011), para la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco), posiciona los cibercafés como el segundo lugar más empleado para acceder a internet, siendo el hogar el primero y el trabajo el tercero. Lo anterior ha cambiado y representa un problema real para los dueños de estos negocios, la baja demanda del servicio hace que los dueños recurran a distintas estrategias para reducir sus costos y permitir ofrecer precios competitivos, sin embargo, a ciencia cierta se desconoce cuál es la razón por la que los usuarios dejan de acudir a los cibercafés. La presente investigación puede permitir identificar cuál es la raíz de la problemática y ser un primer peldaño para la creación de estrategias que permita a los cibercafés sobrevivir, adaptarse y ser sustentables. Al identificar las causas que evitan que estos negocios obtengan resultados favorables en sus ventas, los dueños de este tipo de negocios podrán de manera asertiva tomar decisiones efectivas para sus negocios.

Revisión teórica

El internet en México

De acuerdo con el estudio sobre hábitos de los usuarios de internet en México 2016, realizado por la Asociación Mexicana de la Industria Publicitaria y Comercial en Internet, A.C. (AMIPCI) –actualmente Asociación de Internet.mx (2016)–, se pudo constatar que el número de internautas mexicanos va en aumento en relación con años anteriores, es decir, en el año 2006 solamente el 21% de la población total tenía acceso a internet, para el 2010 la población de internautas ya había aumentado 13%, se colocó en 34% de la población total y de manera sorprendente para el año 2015 la población de mexicanos con acceso a internet se colocó en 59% de la población, esto quiere decir que, más de la mitad de la población total de México tiene acceso a Internet que corresponde a 65 millones de personas; el género de los internautas se encuentra dividido en un 50% hombres y 50% mujeres, las edades de los internautas en promedio se encuentra entre los 13 y los 18 años de edad.

El tiempo de conexión diario de cada internauta desde cualquier dispositivo, en promedio equivale a 7 horas y 14 minutos, incrementando en 1 hora y 3 minutos, este es un aumento del 17% con relación al año 2015 tomando como referencia las 24 horas de día. Respecto al lugar de conexión, se encuentra posicionado en primer lugar el hogar con 87% de los internautas; en segundo lugar, cualquier lugar mediante el uso de dispositivos móviles con 52% de los internautas, con un aumento considerable en relación con los años anteriores más recientes, debido a que cada vez más personas cuentan un dispositivo móvil; en tercer puesto están las personas que se conectan a Internet desde su trabajo constituyendo el 38% del total de internautas; posteriormente, las escuelas, por lo que los alumnos representan un 28% del total; los lugares públicos y los cibercafés son los dos lugares con menor asistencia de personas que buscan conectarse a Internet con 25% y

14%, respectivamente.

Últimamente, las facilidades otorgadas a los clientes por parte de las empresas que ofrecen al servicio de internet han logrado que cada vez más personas contraten el servicio en sus casas y, por consecuencia, este tipo de conexión se encuentre en primer lugar con 84% de las personas entrevistadas, en segundo puesto se encuentra el plan de datos contratados con un 27%, con una diferencia mínima de un punto porcentual se encuentra la conexión Wi-Fi en lugares públicos con un 26% de las personas.

Los cibercafés

El Internet se ha convertido en mucho más que una herramienta empleada en todos los ámbitos, ha pasado a ser una plataforma sobre la cual se construyen imperios, negocios de tal dimensión que cotizan en la bolsa de valores. En menor escala, uno de los negocios de servicios basados en esta plataforma son los denominados cibercafé, en estos negocios se ofrece a los clientes el acceso a Internet y, en algunas ocasiones, el servicio de cafetería; el lugar dispone de computadoras y se cobra una tarifa para hacer uso de ellas por un periodo determinado, incluido Internet y algunos programas. Estos negocios han contribuido a la distribución y masificación de Internet, ayudan a que las personas que no pueden soportar los costos de una computadora y del acceso a Internet en sus hogares puedan tener acceso reduciendo la brecha digital.

Se pueden distinguir varios tipos de cibercafé, cada uno de ellos requiere equipo diferente, además del conocimiento para poder gestionarlo, existen al menos 3 tipos: a) enfocado hacia el juego, b) enfocado hacia la educación y c) enfocado hacia el trabajo.

En diferentes ciudades del mundo se observa la presencia de los cibercafés. Basta hacer una búsqueda general dentro de la misma red para identificar más de un millón de imágenes que muestran los tipos de estos espacios físicos y los usuarios. Además de las imágenes, la información que se localiza en artículos, reseñas, investigaciones y reportajes sobre el tema es extensa y muestra el vínculo de sus características con las diferentes culturas.

Es reconocido que con Internet se han producido y motivado cambios en la cultura. La nueva cibercultura se entiende como el conjunto de valores, costumbres, conocimientos y experiencias generadas por la comunidad virtual que surge como consecuencia de la aparición de la Internet hasta el presente (Alonso y Arzoz, 2002).

Respecto a la cibercultura, Becerra (2011) realiza un estudio minucioso, indicando que con la cibercultura se han creado nuevos símbolos, creencias, gustos y valores; lo mismo está pasando en la organización del trabajo, del tiempo y la economía por el desarrollo tecnológico; este es el caso de los cibercafés, que en su momento constituyeron una nueva rama del sector terciario tradicional de la ciudad, en actividades vinculadas a los servicios de la comunicación y que han modificado los usos tradicionales del espacio comercial urbano.

De las modalidades generadas en el mundo para promover el acceso a Internet, se identifican tres formas representativas: la accesibilidad *privada*, *comercial* y *pública*. Los cibercafés corresponden a la segunda categoría, por ser espacios urbanos que constituyen un fenómeno socioeconómico cuyo origen tiene lugar a partir de la presencia y usos públicos de la Internet.

El primer antecedente de este tipo de establecimientos data de 1994, en Londres, Inglaterra,

el *Café Cyberia*; a partir de entonces, se multiplicaron por todo el mundo. Con el nombre de cibercafé se conoce a los sitios comerciales que permiten, por medio de un pago determinado, obtener por un tiempo establecido acceso a la navegación en Internet y a otros servicios de la Red (Torres, 2012).

En las diversas visiones respecto de la significación social de los cibercafés, Fisher (1984), sociólogo francés, señala que su proliferación está directamente vinculada a la falta de acceso a las computadoras y, por ende, a la conexión a la red en los hogares. Afirma que la tendencia es dejarlos como un espacio de servicio para el turismo y que la población paulatinamente dejará de frecuentarlos, como en Canadá y en algunos países de Europa. Se trata de una tesis que niega la significación social del cibercafé como un lugar de convivencia. Estas posturas forman parte y expresan la reflexión sociológica que se está generando en el orden internacional acerca de las condiciones sobre las cuales la sociedad está transitando al nuevo estado que es la sociedad informacional.

El cibercafé no necesariamente comprende la venta y el consumo de alimentos y bebidas, aunque algunos lo ofrezcan; bien puede ofrecer sólo la renta de computadoras para conectarse a Internet y otros servicios de comunicación. Su nombre hace alusión a los cafés tradicionales, centros de reunión e intercambio.

Las formas en que operan los cibercafés son diversas y han evolucionado; se encuentran los que son manejados y atendidos por sus propietarios, los que cuentan con personal para su administración y servicio de apoyo técnico, y los que funcionan con sistemas automáticos de monedas únicamente, como ya es usual en Estados Unidos de Norteamérica. En los países con un alto promedio de computadoras en los hogares, los cibercafés operan como negocios duales que ofrecen el servicio combinado con restaurantes, bares o sólo renta de computadoras, ya que cubren otro tipo de demanda, por ejemplo, la del sector turístico.

Metodología

Esta investigación de tipo cuantitativa fue enfocada a determinar los factores por los cuales se han visto reducidos los ingresos de los cibercafés en el estado de Colima, para lo cual se realizó un análisis documental del estado del arte y los antecedentes de este tipo de negocios.

Posteriormente, se determinaron dos muestras, la primera de ellas es respecto a los dueños de cibercafés, para conocer su perspectiva sobre el fenómeno de la baja demanda de sus servicios, si es que la hubiera, mientras que la otra muestra es de usuarios y permitirá determinar los factores reales por los que se disminuyó el hábito de uso de este tipo de servicios.

Recogidos los datos suficientes, se realizó un análisis y se graficó para simplificar la apreciación, concluyendo el presente capítulo con la experiencia recogida por los autores.

Análisis de datos

Una vez definida la población y la muestra, el siguiente paso fue la elección de fuentes de información además de los instrumentos que se utilizaron para reunir toda la información. Con base a los objetivos planteados al inicio del capítulo se creó el instrumento para recoger datos.

También se obtuvo información de dependencias de gobierno como lo es Fomento Económico del Ayuntamiento de Tecomán, respecto a los negocios de cibercafé registrados en Tecomán, Colima.

La población total del estado de Colima es de 711 235, se realiza el cálculo del tamaño de la muestra con base al tamaño de la población (Psyma, 2015):

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

- N = Tamaño de la población
- Z = nivel de confianza
- P = probabilidad de éxito, o proporción esperada
- Q = probabilidad de fracaso
- D = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

Aplicando la fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra, se obtiene que es necesario encuestar a 384 personas de pregrado, seleccionados de manera aleatoria, para obtener un resultado con un nivel de confianza del 95% con un margen de error de 5% (más/menos).

Por otra parte, se toma como muestra el 100% de los negocios cibercafés del municipio de Tecomán como muestra significativa, 55 empresarios encuestados para determinar su perspectiva del porqué de las bajas ventas.

Resultados

Encuesta aplicada a los empresarios

Una vez que fueron aplicadas las encuestas a los dueños de los cibercafés, se procederá a mostrar los resultados que se obtuvieron de la misma.

En la figura 1 se puede observar que los dueños de cibercafés en su mayoría atribuyen al internet gratuito las bajas ventas.

Figura 1. ¿El uso de Internet gratuito en los jardines ha afectado las ventas en el cibercafé?

También coinciden en que las laptops y tabletas que se han entregado a los niños por parte del programa del Gobierno Federal han afectado de algún modo, aunque lo consideran una razón secundaria (figura 2).

Figura 2. ¿Los programas de gobierno que otorgan laptops y tabletas para los niños en la primaria han afectado las ventas en el cibercafé?

En la figura 3, se observa que los dueños perciben que las facilidades otorgadas por el gobierno para adquisición de dispositivos móviles también han afectado de forma significativa.

Figura 3. ¿Las facilidades otorgadas por el gobierno para adquisición de los dispositivos móviles han afectado las ventas en el cibercafé?

En la figura 4, se ve que coinciden en que no son aceptables las ventas que han estado percibiendo en los últimos años.

Figura 4. ¿Las ventas en el negocio del cibercafé son aceptables?

De igual forma, en la figura 5 se observa que no están de acuerdo en que las ventas tiendan a aumentar, lo que genera una percepción negativa sobre el futuro de este tipo de negocios.

Figura 5. ¿Las ventas en el negocio del cibercafé actualmente tienden a ir en aumento?

Existe una serie de opiniones distintas presentadas en la figura 6, en referencia a si las ventas como se encuentran actualmente les permitirá subsistir por más tiempo. Los resultados tienen una pendiente inclinada a la derecha, lo que significa que la mayoría de los dueños de cibercafés creen que podrán subsistir con la situación si esta no empeora.

Figura 6. ¿Las ventas en el cibercafé me permiten una rentabilidad buena del negocio?

En la figura 7, se puede observar la combinación de los resultados que se obtuvo de los 55 establecimientos de cibercafé, un 37.74% que no estuvo ni en desacuerdo, ni de acuerdo sobre la afirmación si los ingresos son los mismos en comparación con los años anteriores en su negocio, es decir, que los dueños no fueron conscientes de la disminución o igualdad de sus ventas en los últimos años, muy pocos estuvieron fuertemente de acuerdo con un 1.89% en esta afirmación de la encuesta aplicada a los gerentes de los negocios de cibercafé.

Figura 7. ¿El cibercafé genera los mismos ingresos en comparación de algunos años anteriores?

En la figura 8, se observa que la mayoría de los empleadores consideran la desaparición de los cibercafés como una posibilidad.

Figura 8. ¿La tecnología cada vez más accesible para las personas de bajos recursos hace que los cibercafés tengan el riesgo de desaparecer?

Respecto a si se crean en el negocio estrategias para atraer más clientes, en la figura 9, se observa que los cibercafés que no vieron tan afectados sus ingresos (18.86% en fuertemente de acuerdo y acuerdo), fue debido a que emplearon nuevas estrategias para contrarrestar tal problema, como dar otro tipo de servicios a los de un cibercafé convencional; en tanto los demás negocios de la ciudad de Tecomán, Colima no aplicaron nuevas estrategias.

Figura 9. ¿Se crean en el negocio, cada cierto tiempo, nuevas estrategias para atraer más clientes?

En la figura 10, se puede observar que la mayoría de los dueños de cibercafés están conscientes que de tener mejor tecnología pudieran atraer más clientes.

Figura 10. ¿El cibercafé puede tener más ingresos si cuenta con más tecnología atractiva y modernas para sus clientes?

Encuesta aplicada a usuarios

Como se observa en la figura 11, de las 372 personas encuestadas el 91.6% hacía uso de los servicios de cibercafé y sólo un 8.4% no los visitaba. Estos resultados obtenidos eran esperados, debido a que en ese tiempo los cibercafés eran frecuentemente utilizados por los jóvenes pues eran los sitios más populares.

Figura 11. En algún momento de tu vida, ¿has hecho uso de los servicios de cibercafé?

Lo anterior, nos da una base interesante, pues partimos de los usuarios para la recolección de datos, los usuarios que no hacen uso de cibercafés no fueron considerados en la encuesta. Es decir, sólo se consideraron 345 usuarios.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la figura 12 –considerando 345 respuestas–, en 2013 la mayor parte de los usuarios frecuentaban los cibercafés al menos una vez por semana. El 15.1% los frecuentaba de 1 a dos veces por semana, el 34.8% lo hacía entre 3 o más veces por semana y el 43.2% que es la mayor parte, 6 o más veces por semana. Sólo el 7% no los visitaba.

Figura 12. ¿Con qué frecuencia visitabas los cibercafés en el año 2013?

En el año 2014 –considerando 343 respuestas–, la frecuencia de visita disminuyó. Como se muestra en la figura 13, el 25.9% de los usuarios los visitaba de 1 a 2 veces por semana, mientras que el 11.4% entre 6 o más veces por semana y el 53.4% de 3 a 5 veces por semana. El 9.3% no los frecuenta; es decir, del 2013 al 2014 un 2.3% han dejado de asistir a un cibercafé.

Figura 13. ¿Con qué frecuencia visitabas los cibercafés en el año 2014?

En la figura 14 –considerando 340 respuestas–, se observa que en el año 2015 el porcentaje de visitas a los cibercafés disminuyó. El 16.2% de los usuarios asisten a un cibercafé de 3 a 5 veces por semana, cuando en 2014 era un 53.4%; estos resultados indican que de 2014 al 2015 disminuyó un 37.2% por lo que son menos los usuarios que frecuentan un cibercafé de 3 a 5 veces por semana.

A su vez, nos dice que el 57.1% lo frecuenta 1 o 2 veces por semana, cuando en 2014 sólo era el 25.95%; esto indica que del 2014 a 2015 aumentó un 31.15%, es decir, los usuarios visitan más los cibercafés de 1 a 2 veces por semana que en 2014.

Según la encuesta, en 2015 los usuarios que frecuentan los cibercafés de 6 o más veces por semana sólo son el 4.4%, siendo que en 2014 era un 11.4% por lo que refleja que en un año ha bajado un 7%.

Con respecto a las personas que no los frecuentan, sólo el 22.4% no lo hacen, este porcentaje ha ido en aumento, en 2014 era sólo un 9.3% pero de 2014 a 2015 ha aumentado un 13.1%.

Figura 14. ¿Con qué frecuencia visitabas los cibercafés en el año 2015?

En la figura 15 –considerando 342 respuestas–, se puede apreciar que en el 2016 sólo el 26.3% de los usuarios visita un cibercafé entre 1 a 2 veces por semana, es decir, hay una disminución con respecto al 2015; a su vez, sólo el 5.6% lo frecuentaba de 3 a 5 veces por semana, disminuyendo en un 10.6% respecto al 2015; y sólo el 4.1% lo hace al menos 6 o más veces por semana, lo cual indica también una disminución de 0.3%.

Los resultados del 2016 son alarmantes, el 64% ya no los frecuenta, lo cual indica que 219 usuarios ya no hacen uso de un cibercafé.

Figura 15. ¿Con qué frecuencia visitabas los cibercafés en el año 2016?

Por último, en la figura 16 –considerando 350 respuestas– se observa que la adquisición de dispositivos móviles fue la principal razón por la cual los usuarios dejaron de asistir a los cibercafés; en segunda instancia el internet en casa, lo cual va aunado con el abaratamiento de las telecomunicaciones (telefonía e internet) en la región; y en una tercera posición, pero en menor proporción, los espacios públicos con internet.

Figura 16. ¿Qué ha reemplazado tu necesidad de visitar los cibercafés o por qué razón ya no los frecuentas? (Selecciona todas las opciones que consideres).

Conclusiones

Al realizar el trabajo de campo, es interesante recoger las experiencias de los dueños y su perspectiva. No atribuyen la baja demanda del servicio a los programas gubernamentales puesto que los consideran que sus servicios son de baja calidad, el servicio de Internet en los parques no tuvo mucho impacto, ya que el servicio era muy malo y las personas buscan un lugar cómodo y donde el servicio de Internet sea rápido.

De acuerdo a los dueños de los negocios, el factor más importante de la baja en las ventas, desde hace algunos años, fue la llegada y el abaratamiento de los dispositivos móviles; las redes sociales eran las que mantenían los cibercafés con altas ventas, puesto que las personas acudían a estos lugares solamente para comunicarse con amigos y familiares de otros lugares, pero algunos años después, con el abaratamiento de la telefonía móvil y sus planes de servicios, todo comenzó a cambiar, pues las personas se interesaron en adquirir un dispositivo que permitiera el uso de Internet para mantenerse conectado en las redes sociales, lo anterior impactó en este tipo de negocios, pues la adquisición de dispositivos móviles fue en aumento.

Las ventas de los cibercafés disminuyeron, pues era más cómodo conectarte a las redes sociales desde la comodidad de tu casa que ir a un cibercafé a unas cuantas cuadras de la misma. Eso motivó que estos negocios implementaran estrategias para no cerrar sus establecimientos, como incluir el servicio de impresiones en cantidades grandes, hacer oficios de gestión de recursos, realizar

trámites para obtener la visa norteamericana, proporcionar el servicio de internet inalámbrico en zonas aledañas, entre otras.

Por lo anterior, se concluye que el factor determinante para las bajas ventas es la llegada de los teléfonos inteligentes, lamentablemente esto ha ido incrementado debido a la fácil adquisición de los dispositivos; en la actualidad, las personas adquieren esta tecnología con mucha facilidad debido a que los requisitos para obtenerlos son muy cómodos.

Lo anterior, abre un área de oportunidad importante para los dueños de este tipo de negocios para innovar y crear servicios, enfocarse en la atención a clientes, productos agregados, especialización, etc. Ahora que es clara cuál es la competencia directa que merma las ganancias, se debería crear una estrategia que permita a estos negocios subsistir y ser sustentables.

Referencias

- Asociación de Internet. MX (2016). *Estudio sobre los hábitos de los usuarios de internet en México 2016*. Recuperado de <https://www.asociaciondeinternet.mx/es/component/remository/Habitos-de-Internet/12-Estudio-sobre-los-Habitos-de-los-Usuarios-de-Internet-en-Mexico-2016/>
- Alonso, A., & Arzoz, I. (2002). *La nueva ciudad de Dios: un juego cibercultural sobre el tecno hermetismo*. Madrid: Biblioteca de Ensayo.
- Beade, A. (2011). Cibercafés: salas de internet con múltiples servicios. *PROFECO, Brújula de compra*. Recuperado de https://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2011/bol189_cibercafe.asp
- Becerra, G., & Padilla, R. (2011). Política pública estatal de las TIC: una corta visión social. *Apertura. Revista de innovación educativa*. Recuperado de <http://www.udgvirtual.udg.mx/apertura/index.php/apertura/article/view/227/242>
- Becerra, G. (2011). *Los cibercafés de Guadalajara*. México: Universidad de Guadalajara. Recuperado de http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/eureka/pudgvirtual/cibercafes_de_Guadalajara.pdf
- Finquelievich, S., & Prince, A. (2007). *El (involuntario) rol social de los cibercafés*. Buenos Aires: Editorial Dunken. Recuperado de www.oei.es/historico/tic/rolcibercafes.pdf
- Fisher, H. (1984). *¿La calle a dónde llega?* México: Arte y Ediciones.
- Maeso, O., & Hilbert, M. (2006). *Centros de accesos públicos a las tecnologías de información y comunicación en América Latina: características y desafíos*. Santiago, Chile: Naciones Unidas. <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/4134>
- Sassen, S. (1999). *La ciudad global*. Buenos Aires: Eudeba.
- Torres, M. (agosto 24, 2012). Los cibercafés proliferan en Tonalá. *Informador*. Recuperado de https://www.ahorravueltas.com/ciudades/107/noticias/detalle/?f=28_08_2012
- Psyma. (noviembre 4, 2015). *¿Cómo determinar el tamaño de una muestra?* Recuperado de <http://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>

CAPÍTULO 8

LA INTELIGENCIA COMPETITIVA COMO ESTRATEGIA PARA ELEVAR LA COMPETITIVIDAD DE UNA EMPRESA: CASO DE ESTUDIO

Gil Arturo Quijano Vega¹, Rosa Irene Sánchez Fermín²
y José Antonio Estrada Sánchez³

¹ Profesor–Investigador del Instituto Tecnológico de Hermosillo. *gilarturoq@hotmail.com*

² Profesor–Investigador del Instituto Tecnológico de Hermosillo. *rosi.sanchzf@outlook.com*

³ Egresado de la Maestría en Administración del Instituto Tecnológico de Hermosillo.
antonioesan@hotmail.com

Ante un mundo cada vez más globalizado, la competitividad es indispensable para el crecimiento de las empresas, por lo que es de suma importancia que estén preparadas para afrontar los retos y amenazas que se presenten. Ante esto, Robles (2005) señala que “para poder competir las empresas deben formar organizaciones que aprendan y continuamente expandan su capacidad para crear su futuro y con ello adaptarse de manera dinámica a los cambios del entorno; a estas empresas se les llama organizaciones inteligentes” (p. 46). Asimismo, la globalización ha orillado a las organizaciones a la búsqueda de “nuevas herramientas necesarias para permanecer en un mercado mundial en el que sobreviven los competidores más fuertes; haciéndose necesario [...] encontrar mecanismos y estrategias para abrirse a nuevos mercados” (Ramírez, Escobar y Arango, 2012, p. 239).

Por lo anterior, y la historia vivida en los últimos 20 años en el mundo de los negocios, resulta indudable la necesidad por parte de las organizaciones de ser cada vez más competitivos. Una herramienta que se propone ayudar a las empresas a alcanzar este objetivo es la Inteligencia Competitiva (IC).

La Sociedad de Profesionales de Inteligencia Competitiva (SCIP) [...] la define como un proceso ético y sistemático de recolección de información, análisis y diseminación pertinente, precisa, específica, oportuna, predecible y activa, acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización. (Massón, 2006, p. 2)

Tena y Comai (2003) mencionan que la inteligencia competitiva es una herramienta empresarial que permite conocer de manera precisa el entorno de la empresa, como lo son: a) Los factores económicos, tecnológicos, sociales y políticos; b) Competidores actuales e identificar a los nuevos emergentes y c) Otros actores dentro del sector de la empresa como son clientes, proveedores, etc. (pp. 2-3). Al mismo tiempo, establecen la estrecha relación que existe entre la dirección estratégica y la planificación financiera con la Inteligencia Competitiva; y se hacen la siguiente pregunta: “¿cómo se pueden presupuestar las ventas o las inversiones financieras, o en qué producto o tecnología se debe invertir si no se conoce con suficiente profundidad el entorno en el que se mueve la empresa?” (p. 6), y responden que la IC realizada de manera formal o informal en la empresa tiene un

impacto favorable que puede generar grandes ventajas competitivas para la empresa. En resumen, los autores mencionan que el impacto que tiene la IC en la planificación tiene varias vertientes, a saber:

1. Aporta información de peso en los procesos de toma de decisiones.
2. Las alternativas estratégicas son conceptuales y precisas.
3. El seguimiento estrecho a los competidores ayuda a la implantación de estrategias.
4. Dentro de la organización la IC es un apoyo en la dirección estratégica a corto y largo plazo.

Por tanto, la IC aporta el conocimiento de los posibles escenarios de todo este entorno y determina, mediante el análisis de la información, cómo impacta a la empresa, ya sea a favor o en contra; es así como la IC juega un papel imprescindible en la planeación estratégica empresarial (Tena y Comai, 2003).

Planteamiento del problema

El estado de Sonora en México es una región minera, cuya participación “es muy importante ya que es el único productor en el país de Aluminio, Molibdeno y Selenio; por otra parte, contribuye con el 66.71% de la producción de Cobre y el 28.4% de Oro (Secretaría de economía, 2012, p. 16).

En la industria minera, la cal desempeña un papel fundamental, es ingrediente clave para la refinación de oro, plata y otros metales como el cobre y el aluminio. En este contexto y aprovechando el auge minero de Sonora, se funda una Empresa Productora de Cal en el estado (que llamaremos EPCSON), única productora de cal de la región y con la capacidad de cubrir ampliamente los mercados de la minería, construcción, alimentos, acuícola, entre otros. Actualmente, el mercado de la minería representa más de tres cuartas partes de la demanda de productos que comercializa EPCSON en el estado, el resto se distribuye entre la construcción y los otros mercados mencionados.

Por lo tanto, si bien es cierto que los productos de EPCSON se elaboran bajo los más altos estándares internacionales de calidad, la prosperidad actual de la empresa se debe a la alta demanda minera y a su excelente ubicación geográfica, ya que es la única en la región. Sin embargo, se sabe que el auge de la minería depende de factores naturales y económicos que resultan difícil predecir; por lo que siempre está latente la posibilidad de algún cambio, principalmente global, que afecte negativamente a este mercado.

También existe la amenaza de competencia para la empresa, a través de un productor de otro estado que está visitando a clientes de EPCSON para ofrecer cal a precios y calidad competitivos. Es importante comentar que ya tienen como cliente a una empresa minera situada a escasos kilómetros de la ciudad de Hermosillo, Sonora.

Considerando el contexto anterior, se requiere encontrar una estrategia para mejorar la competitividad de EPCSON para hacer frente a la alta dependencia del mercado minero y a las amenazas latentes de la competencia. Es por ello que, siguiendo la visión de EPCSON de ser una empresa competitiva a nivel mundial, la presente investigación sustenta sus bases en la Inteligencia competitiva como herramienta para obtener información de valor que ayude a generar ventajas competitivas a la empresa, con el objetivo de asumir los retos de la economía globalizada, cumplir con sus metas y asegurar su liderazgo en el mercado, aun cuando existan cambios externos adversos.

Marco Teórico

Competitividad empresarial

La competitividad hoy en día es de gran importancia en las grandes empresas desarrolladas y en las que aún están en vías de desarrollo. La competencia mundial exige a las empresas que sean eficientes y eficaces en el manejo de sus recursos.

Porter (1987) afirma que “la competencia determina el éxito o fracaso de las empresas” (p. 13). Por su parte, según la Real Academia Española, la palabra competitividad se define como la capacidad de competir o la rivalidad para consecución de un fin (RAE, 2017).

De acuerdo a Porter (2008), la competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza los recursos humanos, económicos y naturales. Adoptando esta definición de una empresa, se puede afirmar que para que una empresa sea competitiva, la productividad de la misma debe ser óptima en cualquiera de sus procesos y recursos.

La definición de competitividad se puede aplicar tanto a empresas, negocios, organizaciones y hasta países. En lo referente a competitividad empresarial, Alquitira y Trejo (2000) la definen como “la capacidad o ventaja comparativa que tiene una industria local en el mercado mundial para realizar sus productos” (p. 188); mientras que Porter (1987) señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales.

Rubio y Baz (2005) indican que la competitividad “es lo que permite una empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve” (p. 11). A su vez mencionan que la competitividad es resultado de las condiciones que existen en el entorno, así como de la habilidad del empresario para distinguirse de sus competidores. Y finalmente concluyen que “la competitividad es la capacidad de una empresa para enfrentar exitosamente a sus contrapartes por medio de sus productos o servicios” (p. 24). Para estos dos autores la competitividad depende de las habilidades internas de la empresa para competir en su entorno, pero siempre es importante que los gobiernos propicien los medios adecuados para facilitar la competitividad empresarial y, así, poder brindar a las empresas ventajas competitivas a nivel global, de lo contrario la ausencia de estas facilidades puede resultar en obstáculos graves para las empresas, incluso el fracaso.

En el mismo sentido, la ventaja competitiva es un concepto esencial que una empresa que pretenda ser líder en su mercado debe entender y poner en práctica; entendiendo que, para ser competitivo se deben tener atributos y características diferentes a los demás competidores, es necesario avocarse en crear las ventajas que sobresalgan de la competencia. Porter (1987) menciona que las empresas en su afán de crecimiento pierden el enfoque competitivo; también describe cómo puede crearse y mantenerse las ventajas competitivas de una empresa y refiere las tres estrategias generales para alcanzar la ventaja competitiva: liderazgo en costo, la diferenciación y concentración. A su vez, afirma que muchas disciplinas influyen en la ventaja competitiva de las empresas, como son el marketing, la producción, el control y las finanzas, entre otras muchas más. Inclusive menciona que dentro de la misma empresa están las fuentes de ventajas competitivas; en cada área, cada empleado debe estar consiente en aportar para alcanzar y mantener la ventaja deseada.

Inteligencia Competitiva

La Inteligencia Competitiva (IC) es una disciplina aplicada en el sector organizacional y que funciona como herramienta en la planeación estratégica de las organizaciones. Asimismo, es un instrumento que tiene por objetivo generar ventajas competitivas en cualquier ámbito del entorno de la empresa, es decir, a nivel tecnológico, económico, social, político, comercial, financiero, etc.

Wheelen y Huger (2007) definen la inteligencia competitiva como “un programa formal para recabar información sobre los competidores de una empresa” (p. 92). Por su parte, Valverde (2011) menciona que:

La Inteligencia Competitiva no solo analiza a los competidores sino a todos los posibles entornos de la sociedad con los cuales interactúa la Organización, buscando constantemente la posibilidad de generar un producto y/o servicio inteligente que permita una ventaja en alguno de los entornos analizados. (p. 38)

Los objetivos de la IC, según Pellissier y Nenzhelele (2013, p. 2), son proporcionar información para ayudar a la empresa a la toma de decisiones que generen ventajas competitivas. Al mismo tiempo citan los objetivos de la IC que presentan otros autores:

- Mejorar la competitividad de la empresa.
- Predecir, con un alto nivel de confianza, las evoluciones y acciones de los competidores del entorno empresarial.
- Conocer los requerimientos del cliente.
- Ser una herramienta de apoyo en la toma de decisiones estratégicas.
- Detectar oportunidades y amenazas.
- Tratamiento y análisis de datos e información para producir conocimiento.
- Colaborar con información para realizar estrategias de marketing.
- Disminuir el tiempo de respuesta a las urgencias del entorno competitivo.

La Agencia de Innovación B.A.I de Bilbao España (2010) mencionan que el objetivo de la IC es “alertar a la dirección, con el tiempo suficiente, sobre toda innovación científica y técnica o cualquier cambio del entorno que, probablemente, suponga una variación del escenario en el que se mueve la compañía” (p. 14).

Para situar la importancia y el impacto que esta disciplina representa, Massón (2006) hace referencia a la Teoría de la Economía de la Información, desarrollada por Stiglitz (2003), la cual describe cómo los sistemas de información influyen en la toma de decisiones y directamente en el ámbito económico. Finalmente, concluye que “existe amplia evidencia de la importancia de la información en el campo de la administración de empresas, sobre todo en las disciplinas de dirección estratégica y tecnología” (Massón, 2006, p. 5).

En el contexto histórico, aparentemente la Inteligencia Competitiva es de poco tiempo atrás; sin embargo, desde épocas antiguas, ha sido importante para las civilizaciones obtener información acerca de sus rivales o de amenazas potenciales, para poder tener ventajas que aseguren el éxito y su continuidad, es decir, el hombre por instinto, inconscientemente, ha aplicado los métodos que

hoy constituyen a la IC. Por ejemplo, siempre ha sido primordial en las estrategias bélicas el estudio del enemigo para poder anticiparse a sus movimientos o tácticas; comercialmente las civilizaciones estaban atentas a las rutas de mercadeo y métodos de producción de sus competidores, con el objetivo de poder establecer sus estrategias mercantiles para alcanzar la hegemonía de su entorno.

Alsina y Espinet (2012) afirman que los orígenes de esta disciplina datan de tiempos milenarios donde las civilizaciones u organizaciones utilizaban la IC (inconscientemente) para sus estrategias militares, mercantiles, económicas y sociales; de igual manera los autores refieren que la necesidad de las organizaciones antiguas y actuales de anticiparse a las amenazas del entorno, dio paso a la gestión de información para obtener beneficios o ventajas ante los rivales o competidores.

Pellissier y Nenzhelele (2013, citado en Gallardo, 2015) llevaron a cabo una investigación para obtener una definición universal de la IC, estos investigadores recopilaron 50 definiciones elaboradas por otros investigadores de IC. Como resultado, encontraron características o descripciones comunes para las definiciones de IC, dichas características son:

- Proceso (se lleva a cabo secuencialmente).
 - Producto (es un entregable de la finalización de un proceso).
 - Práctica / disciplina (es una profesión que sigue un código ético).
 - Accionable (conlleva a acciones o toma de decisiones).
 - Sistemática (sigue un procedimiento planificado).
 - Ética (sigue un código ético establecido).
 - Legal (respeta las leyes aplicables en los países o regiones donde se practica).
 - Objetivo / meta (busca cumplir objetivos concretos).
 - Información (recolección de hechos o datos).
 - Arte (tiene origen militar).
 - Actividad / método (se necesita de la adopción de ciertas actividades para completar el proceso de IC).
 - Externa / ambiente competitivo (la información se recoge del entorno externo o competitivo).
- (Pellissier y Nenzhelele, 2013, citado en Gallardo, 2015, p. 42)

Por último, Pellissier y Nenzhelele proponen una definición universal para la inteligencia competitiva describiéndola de la siguiente manera:

[la IC se refiere a] un proceso o práctica que produce y difunde inteligencia procesable, por medio de la planificación, recolección ética y legal, procesado y análisis de información, desde y sobre el entorno competitivo interno y externo, con el fin de ayudar a los responsables en la toma de decisiones y de proporcionar una ventaja competitiva a la empresa. (2013, citado en Gallardo, 2015, p. 43).

Metodología

El diseño metodológico de la presente investigación busca encontrar los fundamentos que permitan realizar una propuesta de modelo de aplicación de la IC en la empresa EPCSON para la mejora de su competitividad. Con base a esto, el modelo de investigación sustenta que, aplicando la inteligencia

competitiva dentro de un plan estratégico empresarial es posible aumentar la competitividad de la empresa; esto es, si quisiéramos representarlo como una ecuación, nos quedaría que la competitividad de EPCSON está en función directa del uso de la inteligencia competitiva [$C = f(IC)$].

Usando la terminología y conceptos de Hernández, Fernández y Baptista (2010), el diseño de la presente investigación sugiere la exploración cualitativa del tema, y para lograr los objetivos de la investigación, se diseñó un proceso metodológico no experimental transaccional, el cual consta de las siguientes etapas:

- Etapa 1. Estudio de las prácticas relacionadas con la IC en EPCSON
- Etapa 2. Medición de la competitividad de EPCSON
- Etapa 3. Identificar el entorno competitivo de la empresa
- Etapa 4. Modelo de aplicación de la IC en EPCSON

En términos generales, el proceso para llevar a cabo el estudio e implementación de la IC en EPCSON se presenta en la figura 1.

Figura 1. Proceso general de IC para EPCSON.

Fuente: Elaboración propia con base en Pellissier y Nenzhelele (2013).

Prácticas relacionadas con la IC en EPCSON

El propósito de esta primera fase de la investigación es conocer las prácticas de planeación estratégica relacionadas con la IC, que se realizan de manera implícita en la empresa EPCSON, este estudio será útil para tener un diagnóstico actual de la empresa que sirva como base para realizar una propuesta de una unidad de IC.

El instrumento utilizado para esta fase es un cuestionario de 25 ítems, con preguntas diseñadas directamente para indagar el uso o aplicación de cada una de las etapas del proceso de inteligencia competitiva en la empresa. El cuestionario fue aplicado a nivel gerencial de la empresa,

dado que los gerentes –junto con el Director Regional– son los encargados de realizar la planeación estratégica de la organización. Los valores determinados para cada respuesta van del 1 al 5 y al final sólo se realizó un promedio porcentual por cada ítem y, así mismo, para cada etapa del proceso de la IC. Para preguntas con dos opciones de respuesta (Si o No) la ponderación aplicada fue de 5 a la respuesta afirmativa (si) y 0 a la respuesta negativa (No).

Para la presentación de resultados, se utilizó el orden lógico del proceso de inteligencia competitiva propuesto en la figura 1; posteriormente, se presentan los resultados por ítem, ya que cada uno de estos tiene un propósito y muestran detalles específicos de las prácticas de IC que son parte del proceso estratégico de la empresa EPCSON.

Es importante recalcar que, en la empresa se desconoce totalmente el proceso de IC, por lo cual es interesante analizar detenidamente los resultados. A continuación, se presentan los resultados de la primera fase de la metodología.

Figura 2. La inteligencia competitiva en EPCSON (resultados por área).

Como se puede observar en la figura 2, el grado general de aplicación implícita de la inteligencia competitiva en las prácticas de planeación estratégica de EPCSON promedia un total de 87%, lo cual es muy alto y benéfico para la empresa.

Medición de la competitividad de EPCSON

En este apartado se presentan los resultados de los niveles de competitividad de la empresa. El instrumento empleado para la medición de la competitividad es el cuestionario propuesto por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (Saavedra, 2012), el cual fue aplicado a empleados de nivel gerencial y a nivel de coordinación de procesos, quienes con más de 10 años de experiencia en la empresa son fuentes seguras respecto al conocimiento total de la empresa.

Para la presentación de resultados de la competitividad de la empresa se iniciará con el mapa competitivo general y después se mostrará en orden cada una de las áreas con sus respectivos subtemas, así también, se realizará un desglose de las subáreas con niveles de bajo cumplimiento

(menores a 80%) con la finalidad de detectar áreas de oportunidad que puedan ser revertidas aplicando la IC.

La figura 3 presenta los niveles de competitividad en cada una de las ocho áreas evaluadas con el instrumento del BID y, de esta forma, se puede conocer que el nivel de competitividad actual de la empresa es de 87%, por lo que, de acuerdo a la escala propuesta por el método, EPCSON se encuentra en la etapa IV de competitividad (sobresaliente).

Figura 3. Competitividad por áreas de EPCSON.

La figura 4 muestra un panorama general de las subáreas de los 8 pilares de la competitividad del cuestionario del BID; es posible observar claramente cuáles son las subáreas en las cuales la empresa obtuvo los resultados más bajos y más altos, de esta manera es sencillo detectar áreas de oportunidad que puedan ser mejoradas mediante la implementación de una unidad de inteligencia competitiva.

De los resultados presentados en esta figura, se determina que las áreas competitivas con menor cumplimiento son: en primer lugar, el pilar referente a la comercialización de la empresa y, en segundo lugar –con sólo una subárea (investigación y desarrollo) – el área de producción y operaciones.

Figura 4. Nivel de cumplimiento por subárea para la competitividad de EPCSON.

Análisis del entorno competitivo de la empresa EPCSON

Para determinar el entorno competitivo de la empresa se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter. A continuación, se muestran los principales aspectos del mercado de la cal en el estado de Sonora, que se encontraron mediante el análisis de las cinco fuerzas competitivas.

a) *Rivalidad entre competidores*. De acuerdo a la situación del mercado actual se determina que la rivalidad es media con base a los siguientes puntos:

- La demanda del comprador crece con rapidez.
- Los costos del cambio de marca son altos para el comprador.
- Los productos están muy diferenciados y la lealtad de los clientes es alta.
- Las ventas se concentran entre un solo vendedor.
- Ventaja de la competencia.

b) *Nuevos competidores*. De acuerdo a la situación actual para el mercado de la minería se determina que la rivalidad es muy débil con base a los siguientes puntos:

- Fuertes economías de escala.
- Ventajas significativas en costos basadas en experiencia.
- Fuerte diferenciación de producto y lealtad a su marca.
- Importantes requerimientos de capital.
- Escasos yacimientos.

c) *Productos sustitutos*. De acuerdo a la situación actual para el mercado de la minería, se determina que la fuerza competitiva que representa los productos sustitutos es débil, debido a que la cal viva es el insumo más económico y eficiente para el proceso de lixiviación del oro (proceso para producción del oro). En la industria química existen otros productos sustitutos de la cal viva, pero sus costos son muy altos y tienen muy bajo rendimiento en comparación a la cal, por lo cual, actualmente no son usados en la minería. Las características químicas de la cal lo vuelven un elemento imprescindible dentro de los procesos de los clientes mineros.

d) *Poder de negociación de los proveedores*. Dado las condiciones de la industria de la cal y de operaciones en el proceso de producción, se determina que el poder de negociación de los proveedores es débil de acuerdo a los siguientes puntos:

- Buena disposición y fácil acceso a los insumos.
- Se cuenta con un amplio abanico de proveedores locales, nacionales y extranjeros para el mercado de refacciones.
- Existe un gran número de contratistas dispuestos a trabajar para EPCSON.

e) *El poder de los compradores*. Con base en el comportamiento de los últimos 10 años de los clientes mineros de EPCSON, se puede determinar que esta fuerza tiene un bajo poder competitivo de acuerdo a los siguientes puntos:

- Los costos para cambiar a marcas competidoras o sustitutas son altos.
- Los productos de los vendedores están diferenciados.
- La oferta de la industria es insuficiente para satisfacer la demanda de los compradores.
- Los compradores no son muy sensibles al precio.

Propuesta de modelo de aplicación de IC para la empresa EPCSON

Como última fase, se presenta la propuesta de un modelo de aplicación de inteligencia competitiva, el cual tiene como respaldo los hallazgos del marco teórico y los resultados presentados en las fases anteriores de la investigación. Entonces, partiendo del proceso general de IC para EPCSON (figura 1), se realiza la siguiente propuesta (figura 5)

Figura 5. Propuesta de proceso de IC para EPCSON.
Fuente: Elaboración propia adaptado de la propuesta de Pellissier y Nenzhelele (2013).

- La forma en cómo se desarrollará cada parte del proceso de la IC se describe a continuación:
1. *Planeación*. Se inicia el proceso determinando la dirección y objetivos a alcanzar por parte de la unidad de inteligencia; ésta recibe del director los temas o las directrices que debe investigar, y deberá hacer un plan de trabajo para la búsqueda de información, estableciendo tiempos y formas de entrega de los resultados de inteligencia.
 2. *Búsqueda de la información*. Se caracteriza por ser un proceso rutinario de búsqueda, interpretación y acceso a la información, enfocado hacia áreas seleccionadas para identificar los avances actuales y detectar tendencias. Una vez definidas las líneas de investigación en

el proceso de planeación, la unidad de IC hará uso de sus herramientas y habilidades para explotar las fuentes de información, las cuales pueden ser: internet, bases de datos, congresos, seminarios, revistas, consultorías, empleados, proveedores, convenciones, noticias, prensa, etc. Es importante aclarar que la unidad de IC siempre deberá estar en alerta continua del entorno informativo, con el fin de descubrir nuevos acontecimientos que pueden influir en el desempeño de la empresa.

3. *Clasificación y resguardo de la información.* Proceso mediante el cual la información obtenida del proceso anterior será clasificada, de acuerdo a las temáticas y líneas de investigación, para después ser analizada. Por otra parte, la unidad de IC deberá resguardar la información que resulte de las investigaciones, pero también podrá poner a resguardo información estratégica clave para la empresa si así lo considerase el Director o Gerentes de la empresa.
4. *Análisis de la información (generación de inteligencia).* Una vez recopilada y clasificada la información, el siguiente paso es su análisis. Esto permitirá la creación de información inteligente, es decir, la unidad no deberá entregar información plana y sin sentido, por el contrario, el análisis de la información estará enfocado a determinar el impacto potencial de los eventos detectados, identificando oportunidades y amenazas para la organización. Lo anterior, permitirá determinar posibles escenarios –adversos o favorables– para la empresa o, en su caso, emitir recomendaciones tecnológicas, comerciales, logísticas, administrativas, financieras, etc.
5. *Difusión.* El siguiente paso es la difusión o distribución de la información. Los medios y formas de entrega deberán quedar en la planeación del proceso de IC. Los medios de difusión de información pueden ser: correo electrónico, biblioteca virtual o nube de información digital, físico, verbal, entre otros; al final, el medio quedará definido por el usuario y a consejo de la unidad de inteligencia competitiva.
6. *Toma de decisiones.* En esta parte del proceso, el director o los gerentes deberán tomar decisiones acerca de la información de inteligencia recibida. Ya sea que tomen decisiones o no, deberán tener una retroalimentación con la unidad de inteligencia para, en dado caso, finalizar la investigación, cambiarla, o solicitar mejorarla.
7. *Evaluación.* En esta etapa se evalúan los resultados finales de los objetivos planteados en la etapa de planeación, también es posible emitir juicios acerca de la eficiencia y efectividad de los resultados obtenidos por parte de la unidad de IC. Como consecuencia de la evaluación es posible una retroalimentación, por lo que siempre está abierta la comunicación entre usuarios y la unidad de inteligencia. La retroalimentación es favorable para la unidad de inteligencia para poder modificar positivamente la línea de investigación y recibir sugerencias. La unidad, en cada parte de su proceso, puede realizar retroalimentaciones de lo que vaya surgiendo, sin necesidad de esperar al proceso de difusión.

A grandes rasgos, este proceso seguiría la Unidad de Inteligencia Competitiva de EPCSON, utilizando en cada una de las etapas los métodos o herramientas propuestas en la figura 5, más aquellas que se consideren necesarias por la información y el trabajo requerido.

Conclusiones

La inteligencia competitiva (IC) es un tema reciente y, es por ello que, el desconocimiento del mismo es generalizado en el mundo laboral e institucional; sin embargo, se encontró que en países con alto nivel de desarrollo económico y competitivo conocen y desarrollan la IC; tal es el caso de países como España, Francia y Japón en donde existe amplio conocimiento y aplicación del tema.

A nivel hispano, sin duda, España es líder en conocimiento y práctica de la IC, ya que se han realizado importantes investigaciones y propuestas en el tema. En México, la IC se está abriendo puerta, existen investigadores e instituciones –como el TEC de Monterrey– que abordan y difunden este tema.

La IC es un proceso ético y legal que no se debe confundir con cualquier tipo de espionaje comercial. En este sentido, existe una línea muy delgada entre ambos, por tal motivo, los encargados de llevar a cabo las labores de IC deben tener valores y principios muy arraigados, para evitar prácticas ilegales incompatibles con los principios de esta herramienta. Sin duda, la IC estará ganando más terreno en el mundo académico y empresarial ya que, conforme pasa el tiempo, más investigadores se han interesado en el tema y seguramente más empresas adoptarán las técnicas de IC para incrementar su competitividad.

Por otra parte, se encontró que actualmente la empresa EPCSON lleva a cabo un proceso de planeación estratégica, con cimientos fuertes en esta materia y, por lo tanto, se augura que la implementación de una Unidad de Inteligencia Competitiva es muy factible y compatible con las prácticas actuales de la empresa. Aunque es importante recalcar que para el proceso de búsqueda de información la empresa tiene niveles bajos de cumplimiento y, por lo tanto, el estudio reveló que la información que se reúne aún es insuficiente para poder desarrollar adecuadamente las herramientas de análisis estratégico.

También, es relevante mencionar que no existe un procedimiento formal de seguimiento a las amenazas de la empresa por lo que, en este sentido, la empresa se encuentra vulnerable. Las fortalezas que resaltan de los resultados de este estudio son las siguientes: para realizar su planeación estratégica la empresa toma gran importancia a su visión y misión; toma en consideración aspectos del cliente, aspectos de los factores externos de la empresa y aspectos como la innovación en los productos.

En lo que respecta al nivel competitivo de EPCSON, se puede concluir que el instrumento fue de gran utilidad para detectar áreas de oportunidad y tener mejores argumentos para justificar la implementación de una unidad de IC en la empresa, como es el caso de la subárea Investigación y desarrollo, correspondiente al área de producción y operaciones. Asimismo, el área con niveles de cumplimiento bajo fue Comercialización, con un resultado del 76%, es por ello que, se concluye que la empresa tiene un área de oportunidad muy importante en materia comercial. De igual manera, en las áreas de investigación y desarrollo la empresa obtuvo un resultado bajo del 72%. En el estudio del entorno de EPCSON, se encontró que su nivel competitivo en el mercado de la cal para minería es muy alto, puesto que los factores o fuerzas que inciden en su entorno externo son débiles o bajos. Sin embargo, la empresa tiene un competidor que representa una amenaza de nivel medio, por lo cual debe permanecer alerta y pendiente de generar nuevas ventajas competitivas que le permitan mantener su liderazgo.

Finalmente, se puede concluir que el proyecto de investigación ha cumplido con los objetivos planteados y es posible afirmar que la inteligencia competitiva es una estrategia que permitirá elevar la competitividad de la empresa, sobre todo en las áreas donde su nivel es bajo, permitirá mantener y mejorar las ventajas competitivas con las que ya cuenta EPCSON y, sobre todo, será una herramienta estratégica para elevar la competitividad en los mercados en los que la organización tiene bajos volúmenes de venta. Se espera que la inteligencia competitiva ayude a encontrar nuevas oportunidades de negocio mediante la innovación y tecnología.

La inteligencia competitiva debe convertirse en el “arma secreta” de EPCSON para seguir siendo un negocio competitivo, rentable para sus accionistas y una fuente de bienestar para sus empleados, así como para sus proveedores y contratistas, aunque el auge de la minería de la región decrezca o termine.

Referencias

- Agencia de Innovación B.A.I. (2010). *Modelos de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva*. Bilbao, España: BAI. Recuperado de https://www.documentalistaenredado.net/contenido/mod_vig_cast.pdf
- Alquitira, A.M., & Trejo, A.R. (2000). La competitividad industrial, su medición. *Política y Cultura*, (13), 187–213. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/267/26701310.pdf>
- Alsina, M.G., & Espinet, E. (2012). Inteligencia competitiva: Corpus teórico y prácticas. *Ibersid*, 6, 77–88. Recuperado de <http://ibersid.eu/ojs/index.php/ibersid/article/viewFile/3980/3686>
- Gallardo, X. (2015). Inteligencia competitiva para la Innovación en PYMEs. Identificación de factores clave. *Tesis doctoral*. Escola Universitària Salesiana de Sarrià. Recuperado de www.tdx.cat/bitstream/10803/334978/1/TJGR1de1.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Massón, J. (2005). Inteligencia Competitiva. Bases teóricas y revisión de literatura. *Seminario de Doctorado. Ensayo*. Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado de http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/Business_Intelligence/Masson_Jose_Luis_2006_IC_Bases_Teoricas_y_Revision_de_Literatura.pdf
- Pellissier, R., & Nenzhelele, T. (2013). Towards a universal competitive intelligence process model. *SA Journal of Information Management*, 15(2), 1-7. Recuperado de <http://www.sajim.co.za/index.php/SAJIM/article/viewFile/567/656>
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva. Creación de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2008). ¿Qué es la competitividad? (Spanish). *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 11(4), 60–62. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true>
- Ramírez, M.I., Escobar, D., & Arango, B. (2012). Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. *Revista Gestión de las Personas y Tecnologías*, (13), 238–249. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/277772834_Vigilancia_Tecnologica_e_Inteligencia_Competitiva
- Real Academia Española (2017). *Diccionario de la lengua española* [en línea]. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=A0rd5WL>
- Robles, J. (2005). Ventajas competitivas de ser una organización inteligente; el caso de Cemex. *El Cotidiano*, (130), 46-50. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/325/32513006.pdf>
- Rubio, L., & Baz, V. (2005). *El Poder de la Competitividad*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & gestión*, (33), 93-124. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64624867005.pdf>
- Secretaría de Economía (2012). *La minería en Sonora 2006-2012*. Hermosillo: SE. Recuperado de http://www.2006-2012.economia.gob.mx/files/transparencia/informe_APF/delegaciones/sonora.pdf

- Tena, J., & Comai, A. (2003). La inteligencia Competitiva en la Planificación Estratégica y Financiera. *Harvard – Deusto: Finanzas y contabilidad*. (2217), 2-9. Recuperado de <http://docplayer.es/4834710-Inteligencia-competitiva-planificacion-estrategica-financiera.html>
- Valverde, A. (2011). MODico: Modelo de Inteligencia Competitiva Organizacional. *Tesis Maestría*. Universidad Distrital Francisco José De Caldas, Facultad de Ingeniería Industrial, Bogotá D.C. Recuperado de http://www.academia.edu/15738364/MODICO_Modelo_de_Inteligencia_Competitiva_Organizacional
- Wheelen, T., & Huger J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson.

CAPÍTULO 9

HACIA UN MODELO DE MADUREZ DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA EL DESARROLLO DEL CAPITAL INTELECTUAL COMO VENTAJA COMPETITIVA*

Martha Lucía Moya Pardo¹ y Héctor Manuel Gómez Gómez²

* Una versión previa de este capítulo fue publicado en:

Moya, M.L. y Gómez, H.M. (2016). Modelos de madurez de la gestión del talento humano para el desarrollo del capital intelectual como ventaja competitiva. En A. Olivares, M.L. Moya, J. Ochoa & F. Espinoza (coord.), *Factores explicativos de competitividad empresarial* (131-146). Hermosillo: Qartuppi. <http://doi.org/10.29410/QTP.16.07>

¹ Investigador, Fundación Universitaria para el Desarrollo Humano Uninpahu.
mmoya@uninpahu.edu.co

² Investigador, Fundación Universitaria para el Desarrollo Humano Uninpahu.
hectormgg@gmail.com

Para la generación de capital intelectual es indispensable replantear las estrategias organizacionales, en donde el área de talento humano juega un papel primordial, al gestionar el capital humano. Para tal efecto, se hace necesario modernizar sus estructuras, roles y prácticas, a fin de convertirse en aliados estratégicos. Es decir, se debe desarrollar estrategias que permitan retener y potenciar el capital humano y promover redes de talentos, que se nutran de los conocimientos y experiencias, convirtiéndolos en procesos, productos y servicios innovadores.

Calderón (2008) en un estudio reciente, realizado en empresas colombianas de diferentes sectores y tamaños, "concluyó que las áreas de gestión humana sí generan valor para las empresas en cinco dimensiones: proyección organizacional (orientación estratégica), gestión del cambio, infraestructura organizacional (eficiencia y eficacia), liderazgo de las personas y responsabilidad social" (citado en Calderón, Naranjo y Álvarez, 2010, p. 16).

Calderón et al. (2010) plantean que la gestión humana moderna:

se ha transformado en una función encargada del gobierno de las personas, la organización del trabajo, el manejo de las relaciones laborales, la gestión de las prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales, [la cual apunta] a cumplir los objetivos organizacionales mediante el apoyo a las estrategias empresariales y al desarrollo de las personas. Lo anterior implica una política de dirección de las personas que debe ser formulada, apropiada y empoderada, que compromete a todos los ámbitos directivos [y que] se constituye en el corazón de la función, al convertirse en el socio estratégico de la dirección y en el vocero de los empleados. (p. 17)

En otras palabras, la gestión humana está estrechamente relacionada con:

la estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la calidad, la productividad y la innovación. Por lo tanto, [...] el capital humano como el área que los dirige, desempeñan un papel fundamental, el primero como fuente de talentos y la segunda como capacidad de soporte. (Barney y Wright, 1998; Becker, Huselid, Pickus y Spratt, 1997; Jiménez y Sanz, 2005 citados por Calderón et al., 2010, p. 17)

La generación de capital intelectual se erige como la principal estrategia para aumentar la competitividad de las organizaciones en la sociedad del conocimiento; sin embargo, no es claro para la mayoría de éstas cómo gestionar el talento humano para lograrlo, por esto surge el siguiente interrogante: *¿El establecimiento de estadios de desarrollo de los procesos de gestión del talento humano, así como del capital intelectual que se produce en cada uno de ellos, permitirá generar ventaja competitiva en las organizaciones?*

Revisión teórica

Moya y Mancilla (2014, p. 115) sostienen que las actividades de gestionar el conocimiento y su cadena de valor constituyen un proceso estratégico más eficiente, al crear y desarrollar competencias esenciales dentro de la empresa como una organización que aprende, llevar procesos de aprendizaje hacia dentro y hacia afuera de la empresa, con constante generación de valor.

Por tal razón, los mismos autores proponen un modelo de cadena de valor de los procesos de talento humano el cual construyeron a partir de la metodología de análisis funcional, que “describe el propósito principal, desglosa las funciones claves que deben realizarse, desagrega las funciones principales y culminan en el [sic] ramificación de las funciones individuales que se asocian a las competencias laborales” (pp. 114-115). Posteriormente, en el 2016 se plantea el desarrollo del modelo de madurez de los procesos identificados y a partir de la validación del mismo en el XXI Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas (2017) se realizan los ajustes respecto a los procesos específicamente en lo concerniente al desarrollo de talentos y el desarrollo organizacional.

A continuación, se detalla cada proceso con sus respectivas características para, posteriormente, categorizar a partir de niveles de cumplimiento (figura 1).

Integración de Talentos	Organización Estratégica del Talento Humano	Retención de Talentos	Desarrollo Personal y Profesional	Auditoría de Gestión del Talento Humano
<ul style="list-style-type: none"> Investigación de mercado laboral Reclutamiento Selección de personal Socialización 	<ul style="list-style-type: none"> Planación estratégica de la fuerza laboral y ubicación de talentos Análisis y descripción de cargos Plan de vida y carrera Gestión del desempeño Administración de sueldos, valoración de cargos y escala salarial 	<ul style="list-style-type: none"> Promoción laboral Sistemas en Seguridad y Salud Ocupacional Compensación total Establecimiento de programas de Mentoring y Coaching Planes y procesos de retiro estructurados 	<p>1. Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> Capacitación y desarrollo del personal Formación de equipos Negociación y resolución de conflictos <p>2. Organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> Clima Cultura Cambio Comportamiento 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de información administrativa Auditoría del talento humano

Figura 1. Procesos para la gestión del talento humano
Fuente: Moya y Gómez (2016b).

Tabla 1. *Proceso de integración de talento*

Integración de Talentos	
<p>1. Integración: Proceso de inserción y adaptación del individuo a una organización. Se refiere a incorporar a la organización el talento humano requerido a partir de clasificar y ubicar al personal, acorde con el banco de datos, determinar las habilidades y manejar técnicas en procesos de reclutamiento, selección y socialización.</p>	
<p>1.1. Investigación del mercado laboral</p> <p>Hace referencia a la oferta y demanda laboral como fuente de reclutamiento, las funciones específicas de este proceso son identificar la oferta-demanda y la rotación y absentismo, determinar las fuentes de información de mayor uso, recopilar los datos e información y consolidar la información para la interpretación de los resultados.</p>	<p>1.2. Reclutamiento</p> <p>Técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.</p> <p>Su objetivo es abastecer de candidatos para el proceso de selección.</p> <p>Las funciones específicas son identificar las necesidades laborales de la organización para su cubrimiento, determinar las técnicas y métodos de reclutamiento de mayor uso en su sector y definir el método más indicado para implementar su operacionalización.</p>
<p>1.3. Selección de personal</p> <p>Proceso mediante el cual se escoge los candidatos más adecuados para dar respuesta a las necesidades de la organización.</p> <p>Su objetivo es elegir y contratar al candidato que más se adapte al perfil de la vacante.</p> <p>Las funciones específicas son recibir y sistematizar las requisiciones de empleados de las distintas áreas, establecer las técnicas y herramientas efectivas para la ejecución del proceso de selección, analizar y evaluar los resultados del proceso de forma eficiente y eficaz, elegir y contratar al candidato más apto y que se ajuste al perfil solicitado.</p>	<p>1.4. Socialización</p> <p>Se define como la integración de los miembros que ingresan al sistema organizacional, se logra a través del programa de inducción.</p> <p>Este proceso permite al colaborador comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en la organización.</p>

Fuente: Moya y Gómez (2016b).

Tabla 2. *Proceso de integración de talento*

Organización Estratégica del Talento Humano	
<p>2. Organización: El propósito de este proceso es planificar y estructurar los recursos disponibles (talentos humanos, financieros y materiales) de los que dispone la empresa, para alcanzar los objetivos deseados, incluye seis subprocesos.</p>	
<p>2.1. Planeación estratégica de la fuerza laboral</p> <p>Alineación de objetivos de gestión de talento humano y la organización, identificación de cargos críticos* y difíciles de remplazar, así como una cultura de valor del conocimiento de jóvenes y mayores.</p>	<p>2.2. Sistema de calidad</p> <p>Se define como un modelo participativo de administración, en el que se consideran los recursos humanos como talentos, capaces de entender su trabajo y realizarlos cumpliendo con normas de calidad y productividad.</p> <p>Su fin es orientar las actividades de la empresa para lograr el rendimiento organizacional a partir de la eficiencia, eficacia y competitividad.</p> <p>Desde gestión humana busca identificar, determinar y caracterizar los procesos relacionados con cultura, comunicación y diseño de trabajo, entrenamiento, medición y evaluación, selección y plan de vida de carrera.</p>
<p>2.3. Análisis y descripción de cargos</p> <p>El análisis del cargo se ocupa de los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige, mientras que la descripción consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman.</p> <p>Su objetivo es identificar tanto los aspectos intrínsecos (descripción y contenido) como extrínsecos (requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo).</p> <p>Entre las funciones específicas encontramos: elaborar los perfiles de cargos de una organización conformando el manual de funciones, identificar los contenidos del manual, determinar el marco y la estructura organizacional, establecer la planta de personal y protocolizar el documento.</p>	<p>2.4. Planes de carrera y sucesión</p> <p>Son mapas que conectan distintos puestos de trabajo que se pueden asociar durante el ciclo de vida profesional de los colaboradores.</p> <p>Plan de promoción y desarrollo del personal con el fin de proyectarlos a ocupar diferentes posiciones, cargos y actividades en una organización.</p> <p>Entre las funciones específicas se encuentra: identificar las necesidades personales, definir los objetivos de cada persona, crear un plan de acción a corto y mediano plazo, controlar el plan propuesto y optimizar los conocimientos, capacidades y habilidades.</p> <p>El Plan de sucesión es un diagrama de remplazos para cargos críticos de la organización.</p>
<p>2.5. Gestión del desempeño</p> <p>Los objetivos fundamentales son mejorar resultados a partir de mediciones definidas, comunicadas y aceptadas de metas, objetivos y resultados esperados, así como consolidar una cultura de evaluación de los logros para orientar planes de mejora o desarrollo.</p> <p>Incluye matriz de talentos (identificar empleados claves o altos potenciales), seguimiento a planes de carrera, capacitación y planes de sucesión, así como convertir un desempeño estándar en uno excelente partiendo de la evaluación del desempeño.</p>	<p>2.6. Administración de sueldos, valuación de cargos y escala salarial</p> <p>Proceso mediante el cual se establece la importancia relativa de los cargos para determinar una política salarial equitativa y justa respecto de los demás cargos de la propia organización y de las otras empresas que actúan en el mercado de trabajo.</p> <p>Las funciones específicas son: aplicar técnicas de valuación, de acuerdo con la complejidad de la estructura de cargos que permita implementar un sistema de compensación, presentar propuestas de valuación y clasificación de sueldos, determinar los parámetros para la valuación de los cargos, establecer la clasificación de los puestos, realizar encuesta salarial e implementar la estructura salarial.</p>

* Los cargos críticos son las posiciones claves dentro de la estrategia de negocio y a lo largo de su cadena de valor que la organización selecciona.

Tabla 3. *Proceso de retención de talentos*

Retención de Talento	
<p>3. Retención: Sistema de relaciones de intercambio entre las personas (contribuciones) y la organización (incentivos y premios, refuerzo positivo) para mantenerlos satisfechos y motivados e inducirlos a permanecer en ella. Las estrategias de atracción y retención son básicas para aumentar el compromiso y minimizar la rotación laboral. Se establecieron cuatro (5) procesos</p>	
<p>3.1. Sistema de seguridad y salud en el trabajo</p> <p>Actividades dirigidas a proteger y promover la salud de los trabajadores, mediante la prevención y el control de enfermedades y accidentes, y la eliminación de los factores y condiciones que ponen en peligro la salud y la seguridad en el trabajo.</p> <p>El objetivo principal es identificar, articular e implementar el plan básico legal en seguridad y salud en el trabajo. Los objetivos específicos son identificar, analizar y administrar las condiciones que pueden provocar riesgos, reconocer los factores de riesgos profesionales existentes en la actividad laboral e incentivar y promover la conformación del programa de Seguridad y Salud en el trabajo y el Comité Paritario en Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST).</p>	<p>3.2. Compensación total</p> <p>Son todos aquellos elementos tangibles (o de reconocimiento transaccional) o intangible (o de reconocimiento relacional) que compensan a un individuo por su contribución personal y profesional a la consecución de los resultados de una organización.</p> <p>Su función principal es la de implementar el área de Bienestar social con un programa de estímulos e Incentivos, con el fin de incrementar la calidad de vida y dignidad humana del trabajador.</p>
<p>3.3. Relaciones laborales</p> <p>Proceso que enfoca, orienta y canaliza las relaciones laborales entre los trabajadores y la organización (de manera individual como colectiva), relacionadas con las demandas y requerimientos de la fuerza de trabajo con trascendencia social, económica y política.</p> <p>Su función principal es gestionar y resolver problemáticas referidas a la relación de la empresa con las asociaciones, sindicatos, federaciones y cámaras empresariales.</p>	<p>3.4. Establecimiento de programas de Mentoring y Coaching</p> <p>Colaboradores claves próximos a retiro con nuevas generaciones para aprender aspectos críticos del cargo, compartir y generar conocimiento y concebir mejores prácticas de desarrollo, procesos de sucesión, planes de carrera, integración de procesos e identificación de áreas claves de la cadena de valor.</p>
<p>3.5. Planes y procesos de retiro estructurados</p> <p>Diseñar programas de retiro por etapas (medio tiempo, consultoría, entre otros, con el fin de consolidar el conocimiento tácito de los colaboradores claves y aprovechamiento de la experiencia adquirida. De igual forma generar políticas de flexibilidad en tiempo y trabajo en casa. Es importante generar entrevistas de retiro con el fin de establecer una guía para el sucesor del cargo y enriquecer la estrategia relacionadas con la gestión de las personas.</p>	

Fuente: Moya y Gómez (2016b).

Tabla 4. *Proceso de desarrollo organizacional*

Desarrollo Organizacional	
<p>4. Desarrollo Organizacional: Estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de la organización. Su objetivo principal es desarrollar e implementar estrategias educativas de intervención en las organizaciones, en la búsqueda de cambios planeados para aumentar la eficiencia, eficacia y productividad.</p>	
<p>4.1. Clima organizacional (ambientes y relaciones)</p> <p>Es el resultado de la interacción entre las características de las personas y de las organizaciones. Implica los siguientes componentes: ambiente físico, características estructurales, ambiente social, características personales y comportamiento organizacional: compuesto por aspectos como la productividad, el ausentismo, la rotación, la satisfacción laboral, el nivel de tensión, entre otros.</p>	<p>4.2. Cultura organizacional (principios, valores y políticas)</p> <p>Es todo aquello que identifica a una organización (valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual, ceremonia, etc.) y que la diferencian de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella.</p> <p>“Es el resultado de una configuración de las formas de pensamiento y aprendizaje de la empresa, las relaciones de poder, las formas de influencia y cambio, los instrumentos de motivación y recompensa.” (Pizzolante, 2003).</p> <p>Una cultura organizacional abierta y humana, promovida desde la gerencia de la organización, alienta la participación, la responsabilidad y el compromiso de todos sus miembros. El nuevo líder en todos los niveles y en todos los campos del trabajo humano es en realidad un constructor de la cultura organizacional.</p> <p>Cáceres y David (1997 citado en Fuentes 2012), afirma que la cultura laboral de las organizaciones para el siglo XXI, estará fincada en líderes constructores del ambiente en el que se den a plenitud los procesos humanos.</p>
<p>4.3. Cambio organizacional</p> <p>Capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.</p> <p>Es un conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.</p>	<p>4.4. Comportamiento organizacional</p> <p>Se refiere al estudio y aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones.</p> <p>Sus objetivos son identificar y determinar sistemáticamente el comportamiento de las personas ante diferentes situaciones, fomentar estrategias que incrementen la comunicación, cultura y clima organizacional para mejorar la calidad de vida de los trabajadores e identificar los componentes del proceso de la comunicación personal y organizacional.</p>

Fuente: Moya y Gómez (2016b).

Tabla 5. *Proceso de desarrollo de talentos*

Desarrollo de Talentos	
<p>5. Desarrollo de Personas: Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen la administración del conocimiento, competencias, aprendizaje, desarrollo de carreras y programas de comunicación y conformidad.</p>	
<p>5.1. Capacitación y desarrollo de personal</p> <p>Transmisión de conocimientos y habilidades organizada, planificada y evaluada, que permita el desarrollo de habilidades, actitudes y conceptos.</p> <p>Su función principal es desarrollar y efectuar procesos de inducción, reinducción, formación, capacitación y entrenamiento, con el fin de desarrollar el capital humano en las organizaciones.</p>	<p>5.2. Formación de equipos</p> <p>Estrategias que permitan el fomento y construcción de personas con habilidades complementarias, que estén comprometidas con un propósito común, un método y metas de desempeño, por los cuales se responsabilizan mutuamente.</p> <p>Su función clave es la de apoyar, generar y desarrollar la integración de personas en equipos de trabajo.</p>
<p>5.3 Negociación y resolución de conflictos</p> <p>Proceso que busca la mejor solución de problemas para las partes involucradas y la organización. Entre sus objetivos se encuentra determinar las instancias pertinentes para la negociación y la resolución de conflictos, establecer las técnicas de comunicación, más asertivas, promover espacios de negociación para la resolución de conflictos e implementar protocolos para el manejo de los conflictos al interior de la empresa. Todo conflicto lleva en sí fuerzas constructivas que conducen a la innovación y al cambio, y fuerzas destructivas que llevan al desgaste y a la oposición.</p>	

Tabla 6. *Proceso de auditoría de talento humano*

Auditoría	
<p>6. Auditoría: Reúne, procesa, almacena y difunde información para la administración del talento humano e implementa estrategias, proyectos y acciones para mejorar la eficiencia en los procesos organizacionales. Incluye dos subprocesos.</p>	
<p>6.1. Sistemas de información administrativa</p> <p>El sistema de información gerencial (SIG) está planeado para recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones.</p> <p>Ocupa un lugar importante en el desempeño de los gerentes, en especial en tareas de planeación y control.</p> <p>El concepto se relaciona con la tecnología informática, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información.</p>	<p>6.2. Auditoría del talento humano</p> <p>Asegurar que los subsistemas confluyan de una manera lógica para favorecer la acción que se desempeña desde Recursos Humanos.</p> <p>La auditoría de recursos humanos se define como “el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar” (Zamora, 2012).</p> <p>El propósito principal es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.</p> <p>La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que se lleva a cabo, en especial cuando ese programa está descentralizado.</p>

Fuente: Moya y Gómez (2016b).

Modelo de Madurez

Montaño, Corona, Pérez y Medina (2010) definen la madurez organizacional como “la posibilidad real que tiene una organización de aprender y utilizar los conocimientos adquiridos en el tiempo, de forma tal que le permitan convertirse en una empresa cada vez más exitosa” (p. 394); es decir, conciben la madurez como un proceso de mejoramiento continuo que le permite a las empresas ser más competitivas y sostenibles. De manera que, los niveles de madurez se establecen a partir de la identificación de buenas prácticas, métodos actualmente reconocidos en una industria dada o en una determinada disciplina, para conseguir un determinado objetivo.

Por otra parte, Ballesta (2012 citado en Moya y Gómez, 2016b, p. 142) propone:

una evaluación de la madurez de la gestión de recursos humanos en torno a cuatro dimensiones, dos del ámbito de las personas (reclutamiento y selección de personal, y, gestión de desempeño y desarrollo) y dos del ámbito de la organización (clima, cultura y gestión del cambio, e, impacto estratégico), a partir de las cuales establece los siguientes niveles:

- Nivel 1: Administración de personal (orientación a la tarea)
- Nivel 2: Gestión de recursos humanos (orientación a la función)
- Nivel 3: Gestión de capital humano (orientación a procesos)
- Nivel 4: Gestión del talento (orientación a las personas)
- Nivel 5: Gestión de personas en red (orientación a la innovación)

La madurez de la gestión humana debe conducir a una mejor gestión del conocimiento y por consiguiente a incrementar las capacidades de innovación en la empresa porque, como lo afirma Ballesta (2013), “la innovación precisa de una transformación radical en la arquitectura organizativa tradicional para dotar a la empresa de mayor agilidad y flexibilidad para afrontar con más oportunas y mejores decisiones el proceso de cambio” (párr. 3).

Metodología

La investigación se centró en la determinación de los eslabones de los procesos para la gestión del talento humano desarrollado en la investigación anterior, tales como: integración, organización, desarrollo organizacional, desarrollo humano, retención y auditoría. Posteriormente, se identificó y determinó frente a los modelos teóricos, la relación entre la gestión de estos y la producción del capital intelectual. Finalmente, se planteó el modelo donde se describen los niveles de madurez de los procesos y de la generación de capital intelectual.

Resultados

A partir de los procesos identificados y mediante un análisis morfológico se establecieron cinco estadios del básico al superior, de acuerdo al grado de productividad del intangible.

Figura 2. Modelo de madurez de la gestión del talento humano.

Tabla 7. Niveles de Madurez de los procesos del talento humano

Nivel 1: Inicial
<p>Los procesos de gestión humana a este nivel permiten el funcionamiento básico de la organización. La fuente de reclutamiento (oferta y demanda) es la recomendación y generalmente es de tipo externo (excluyendo ascensos, promociones, planes de vida y carrera).</p> <p>El proceso de selección es básico (elección y contratación).</p> <p>El personal contratado, cumple funciones (generalmente de carácter operativo y repetitivo) asignadas por el jefe inmediato o el representante legal.</p> <p>No se exige un nivel de formación alto ni especializado</p>
<p>Integración</p> <p>La integración del personal se establece a partir de necesidades urgentes de cubrir cargos.</p> <p>La descripción del cargo depende del solicitante y/o vacante.</p> <p>La contratación del personal no requiere la aplicación de técnicas o proceso de selección.</p> <p>Las personas que ingresan a la organización generalmente no requieren procesos de inducción del puesto y de la organización.</p>
<p>Organización</p> <p>El número y tipo de personas que se requieren para el funcionamiento de la empresa dependen de las necesidades de los jefes y del presupuesto de la misma.</p> <p>Los procesos de gestión humana se relacionan con la contratación, nómina y algunas actividades de bienestar.</p> <p>Los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige son establecidos por el jefe inmediato.</p> <p>Los ascensos en la organización los establece el gerente (jefe o dueño) y dependen del presupuesto de la organización.</p> <p>La valoración de la actuación (en algunas ocasiones) de cada persona en cuanto al desempeño la realiza el jefe inmediato.</p> <p>El salario se establece</p>
<p>Retención</p> <p>Los incentivos usados por la organización para motivar a sus colaboradores son los establecidos por ley.</p> <p>Las actividades dirigidas a proteger y promover la salud de los trabajadores se establecen a partir de los parámetros dados por la ley y entidades como la Administradora de Riesgos Laborales (ARL).</p>

La compensación es generalmente de tipo económico y en algunas ocasiones se realizan actividades de bienestar.

Los empleados que se jubilan o retiran generalmente no son remplazados.

Desarrollo

La capacitación y entrenamiento de los colaboradores depende de las necesidades determinadas por el jefe inmediato para el buen funcionamiento de la organización.

El trabajo en equipo se desarrolla cuando el jefe inmediato considera que debe darse.

Los procesos de comunicación deben desarrollarse de acuerdo con el orden jerárquico (Jefe–subalterno).

Los conflictos se manejan de manera directa entre jefe–subalterno y entre pares, si no se logra solucionar interviene el jefe directo.

Los líderes se determinan de acuerdo con la jerarquía.

La toma de decisiones se centra en los directivos.

Existen altos índices de rotación y absentismo.

En la mayoría de los casos existe resistencia al cambio, especialmente a nivel directivo.

Auditoría

La información para la toma de decisiones y el seguimiento de la misma es manejada por el gerente y en algunos casos los jefes de áreas.

Nivel 2: Funcional

Los procesos de gestión humana en este nivel permiten el desarrollo de algunas estrategias para la integración y retención de los colaboradores.

El personal contratado, cumple funciones tácticas y operativas.

El nivel de formación en algunos cargos (directivos y mandos medios) exige ser especialista en el área de desempeño.

El responsable de gestionar las personas de la empresa, reporta la mayor parte de las veces al área administrativa o financiera o a su equivalente funcional.

El modelo organizacional se orienta a la eficiencia creciente de la función

Se inicia la construcción y posterior aplicación, de los primeros indicadores de gestión.

Se inicia el desarrollo de políticas, normas y procedimientos, que aún no son aplicados en todos los ámbitos de la empresa.

El área (o su equivalente) de RRHH es percibido como un aliado eficaz de la operación.

Integración

La integración del personal se establece de acuerdo con la necesidad de cubrir cargos.

La oferta y la demanda del RH se realizan a partir de comparaciones con otras empresas de la competencia.

Se utilizan los portales de empleo, en procesos de atracción y selección de personas.

Se construyen los primeros indicadores que permiten medir los índices de rotación y absentismos en la organización como parte de la investigación del mercado laboral.

Se plantean procesos de reclutamiento y se utilizan algunas técnicas orientadas a atraer candidatos calificados.

La contratación del personal se hace a partir del resultado del proceso de selección.
Se establecen pautas para la acogida de nuevos empleados especialmente en cuanto al cargo que van a desempeñar (inducción interna del cargo).

Organización

El número y tipo de personas que se requieren para el funcionamiento de la empresa dependen de las necesidades de los jefes de área, del presupuesto de la misma y en el caso de altos mandos del perfil de cargo.

Se establecen algunas funciones específicas de proveer y asegurar de manera sistemática, el personal de forma adecuada y continua para cubrir y determinar la demanda y la oferta de recursos humanos y establecer la planeación y programación del plan de acción (mandos medios y altos).

Se esboza el sistema de calidad con la identificación de procesos e indicadores.

El modelo organizacional se centra en la eficiencia desde el punto de vista de la función que cumple cada una de las áreas.

Se crean perfiles de cargo (generalmente para cargos directivos y estratégicos). Los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige a partir del análisis de cargo, se establece en los cargos directivos.

El plan de promoción y desarrollo del personal, con el fin de proyectarlos a ocupar diferentes posiciones, cargos y actividades, en la organización se establece en directivos y estratégicos.

El área de RRHH diseña y realiza la evaluación de desempeño, como instrumento relevante, para la toma de decisiones (ajustar salarios, despedir y decidir promociones).

El salario se establece a partir de la función, jerarquía, responsabilidad y presupuesto de la organización.

Retención

El sistema de relaciones de intercambio entre las personas y la organización para mantenerlos satisfechos y motivados e inducirlos a permanecer en ella se realiza acorde con lo establecido en la ley.

Las actividades dirigidas a proteger y promover la salud de los trabajadores se realizan a partir del plan básico legal en Seguridad y Salud en el Trabajo.

Se diseña y ejecuta el plan de bienestar laboral (jornadas recreativas, deportivas y culturales).

Se establecen los primeros parámetros para la capturar el conocimiento de los miembros de la organización, especialmente los que se van a jubilar.

Desarrollo

La capacitación, entrenamiento y formación para el desarrollo de las personas y equipos se planea y ejecuta a partir de las necesidades determinadas por los líderes de las áreas, departamentos o gerencias.

Se generan estrategias para capacitación técnica (personal operativo) o más especializadas (directivos).

Los equipos de trabajo se forman a partir de las directrices dadas por los directivos y con el fin de hacer procesos más eficientes.

Los temas relacionados con comunicación interna y trabajo en equipo se estipulan en las áreas funcionales.

La negociación y resolución de conflictos se maneja de manera directa entre jefe–subalterno o jefe–jefe.

Se establecen parámetros para identificar líderes en las diferentes áreas o departamentos.

Auditoría

El sistema de información gerencial (SIG) para recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones es manejado por las gerencias o áreas de acuerdo con la pertinencia y objetivo de cada una.

Se inicia la construcción de políticas de calidad y se crean indicadores de evaluación.

Nivel 3: Procesos

El responsable de gestionar a las personas de la empresa, reporta la mayor parte a las gerencias delegándole mayor autonomía.

El área (o su equivalente) de RRHH se empieza a percibir como un aliado estratégico.

El desarrollo del capital humano surge de la interacción productiva de profesionales especialistas de RRHH, con profesionales dotados de una visión amplia del negocio.

El modelo organizacional se orienta a la eficiencia creciente de los procesos estableciendo nuevos indicadores de gestión humana e integrándolos a los de otras áreas funcionales para el logro de objetivos estratégicos.

Integración

La integración del talento humano requerido en la organización se hace a partir de los subprocesos de reclutamiento, selección y socialización.

Las técnicas de reclutamiento utilizadas son internas y externas con el fin de promover el talento o vincular talento idóneo.

En el proceso de selección se aplican pruebas psicométricas y en algunos casos se realizan ejercicios de simulación o juego de roles para determinar factores actitudinales y rasgos de personalidad relevantes a las especificaciones del perfil del puesto y entrevistas que permiten establecer competencias específicas para el cargo a desempeñar.

Se establecen indicadores para medir efectividad en los procesos de selección del personal, retención del personal clave y fluctuación del personal nuevo.

Se realizan procesos de inducción general de la empresa y específica del cargo, especialmente en mandos medios y altos.

Organización

Se realiza la planeación y ubicación del talento humano para lograr los objetivos y planes de la empresa.

Se identifican a través de la planeación estratégica de la fuerza laboral los posibles cargos críticos y la cultura del valor del conocimiento de los talentos próximos a jubilar y los jóvenes talentos.

Se crea el sistema de calidad que considera a las personas como talentos, capaces de entender su trabajo y realizarlos cumpliendo con normas de calidad y productividad.

Se crean los perfiles de cargo y los manuales de funciones

Se caracterizan los procesos de gestión humana relacionados con cultura, comunicación, entrenamiento, medición-evaluación y selección.

Se establece el plan de promoción y desarrollo del personal, con el fin de proyectar a los colaboradores a ocupar diferentes posiciones, cargos y actividades, en la organización.

Se crean y aplican políticas, normas y procedimientos para el logro de los objetivos organizacionales.

Se inicia el desarrollo de los primeros planes de vida y carrera que facilita la relación entre el trabajo y la vida personal y familiar.

Los resultados de la evaluación del desempeño permiten al área (departamento, gerencia, etc.) de talento humano diseñar planes de mejora para el desarrollo de competencias.

Se construyen indicadores que permiten medir la relación entre la productividad y el desempeño (evaluación del desempeño).

Retención

Se crea la política salarial equitativa en cargos claves para alcanzar los objetivos organizacionales.

Se establecen programas de capacitación dirigidas a la eliminación de factores y condiciones que ponen en peligro la salud y la seguridad en el trabajo y se confirma el Comité Paritario en Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST)

Se generan indicadores que evalúan índices de accidentalidad, incidencias y conocimiento de los colaboradores sobre riesgos.

Se establecen indicadores que miden el grado de satisfacción de los colaboradores.

Se desarrolla programas de bienestar.

El sistema de estimulación del trabajo se aplica según mérito y promoción.

En los cargos ejecutivos se establecen capacitaciones en estrategias gerenciales como coaching, mentoring, liderazgo estratégico, etc.

Desarrollo

Planeación y ejecución de acciones que faciliten el aprendizaje organizacional, en procesos de educación, formación y aprendizaje para el desarrollo de las personas y equipos.

Se diseña y aplica instrumentos de evaluación del clima organizacional para identificar dificultades y establecer estrategias de solución.

Se asigna un rubro para cubrir necesidades de formación y desarrollo discriminado por área funcional, equipo y proyecto

Se crean programas de inducción, reinducción, formación, capacitación y entrenamiento, con el fin de desarrollar el capital humano en las organizaciones.

Se establecen indicadores que miden la eficiencia y eficacia en la inversión en actividades de formación y desarrollo.

Se promueven la formación de equipos de trabajo centrado en el cumplimiento de procesos de calidad.

Se diseña estrategias de mejoramiento de los procesos de comunicación, para la identificación de elementos de la cultura organizacional y la sensibilización de la cultura y valores organizaciones.

Se diseñan estrategias que facilitan la negociación y la resolución de conflictos al interior de la empresa.

Se busca las certificaciones de calidad para promover una buena imagen organizacional.

Auditoría

Se crea el sistema de información gerencial (SIG) para recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones.

Se realiza el análisis de las políticas y prácticas de personal y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para generar planes de mejora.

Nivel 4: Talento Humano

El área (o su equivalente) de talento humano aumenta su influencia como aliado estratégico.

El responsable de gestionar las personas de la empresa, reporta a la alta dirección delegándole total autonomía lo que favorece la progresiva integración de procesos medulares.

El modelo organizacional que se aplica es el de competencias.

Se destina rubros para el desarrollo de estrategias que permiten a la organización la generación de reputación y marca como empleador.

La gerencia de talento humano contribuye a alinear los objetivos individuales y de los equipos con la estrategia de la empresa.

Integración

La integración del talento humano idóneo requerido en la organización se hace a partir de los subprocesos de reclutamiento, selección y socialización, alineados con la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la empresa.

El proceso de reclutamiento se guía bajo cuatro principios: cultura del respeto, estrategia de contratación, flexibilidad y oportunidades de crecimiento.

El proceso de selección se realiza por competencias (simulaciones, juegos de roles, clínicas y entrevistas por eventos conductuales, a partir del perfil de competencias del candidato.

Se desarrolla el programa de inducción, tanto interna (cargo) como externa (la organización).

Se establecen indicadores que miden el tiempo promedio para la ejecución del proceso total de integración, índice de retención del personal clave e índice de fluctuación del personal nuevo.

Organización

Se realiza la planeación y ubicación del talento humano para lograr los objetivos y planes de la empresa.

Se consolida el sistema de calidad.

Se estructuran los perfiles por competencias y los manuales de funciones.

Se crea el diccionario de competencias.

Se realiza análisis funcional para identificar competencias específicas de los cargos y se aplican mapas de talento.

Se establece el plan de promoción y desarrollo del personal, con el fin de retener talentos en la organización.

Se diseña instrumentos de evaluación por competencias (autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación).

Los resultados de la evaluación por competencias permiten al equipo de talento humano diseñar planes de mejora para el desarrollo de competencias individuales y grupales.

Retención

Se crea la política salarial equitativa en los cargos como estrategia para retener el capital humano.

Se establecen programas de capacitación dirigidos a proteger y promover la salud de los trabajadores mediante la prevención y el control de enfermedades y accidentes y se validan a través del Comité Paritario en Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST)

Se desarrollan acciones a partir de los resultados de la medición de índices de accidentalidad, incidencias y conocimiento de los colaboradores sobre riesgos.

Se aplican mediciones del grado de satisfacción de los colaboradores y se generan acciones.

Se desarrolla programas de bienestar que mejoren la calidad de vida de los trabajadores (clima organizacional, incentivos, desarrollo de carrera, estilos de dirección, desvinculación laboral asistida, cultura organizacional, gerencia del cambio y solución de conflictos) y de Protección y seguridad (seguridad social integral, salud ocupacional, educación formal, recreación y cultura).

Se establecen programas de mentoring y coaching con el fin de compartir y generar conocimiento y crear mejores prácticas de desarrollo, procesos de sucesión, planes de carrera, integración de procesos e identificación de áreas claves de la cadena de valor.

Se diseñan programas de retiro por etapas (medio tiempo, consultoría, etc.) con el fin de consolidar el conocimiento tácito de los colaboradores claves y aprovechamiento de la experiencia adquirida.

El área de Bienestar social implementa programas de estímulos e Incentivos, monetarios y no monetarios que propenden por un equilibrio de vida familiar, personal y laboral de los trabajadores.

Desarrollo

Los programas de formación y desarrollo se determinan a partir de los resultados de la evaluación por competencias.

Se desarrollan programas de inducción, reintroducción, formación, capacitación y entrenamiento, con el fin de mejorar las capacidades del capital humano en la organización.

Se diseña y ejecutan acciones que permiten dar respuesta a las necesidades detectadas en las evaluaciones de clima organizacional.

Se establecen acciones de acuerdo con los resultados de la medición de la eficiencia y eficacia en inversiones de formación y desarrollo.

Se promueven la formación de equipos de alto rendimiento centrado en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Se aplican estrategias de mejoramiento de los procesos de comunicación, para la identificación de elementos de la cultura organizacional y la sensibilización de la cultura y valores organizaciones.

Se aplican estrategias que facilitan la negociación y la resolución de conflictos al interior de la empresa.

Se desarrollan acciones que permitan mantener las certificaciones de calidad para promover una buena imagen organizacional.

Las estrategias comunicativas implementadas favorecen una sana interacción entre los colaboradores y una retroalimentación constante para un mejor desarrollo en los equipos de trabajo.

El tipo de liderazgo ejercido propende por generar relaciones de confianza y de empatía con sus seguidores.

Se plantean nuevas herramientas gerenciales que faciliten y promuevan el desarrollo del talento joven y la transformación organizacional.

Se generan estrategias que permitan la gestión del conocimiento para la generación de capital intelectual en la organización.

Auditoría

Se implementa el sistema de información gerencial (SIG) para la toma de decisiones.

Se establecen acciones de mejora que den respuesta a las necesidades detectadas en el análisis de las políticas y prácticas de talento humano y la evaluación de su funcionamiento actual.

Nivel 5: Innovación y Creatividad

El responsable de gestionar el talento humano es un aliado estratégico de la organización en relación a la generación de capital intelectual con el fin de agregar valor y sello distintivo.

El modelo organizacional se orienta al desarrollo del capital intelectual es sus tres pilares: humano, estructural y relacional.

Los equipos de alto rendimiento están conformados por los mejores talentos y apoyados por líderes con visión estratégica, enfoque al cliente, clima de confianza, comunicación asertiva, persuasión, flexibilidad e inspiración.

La organización promueve redes de talentos, se nutre de los conocimientos, y experiencias convirtiéndolos en procesos, productos y servicios innovadores.

Se diseñan estrategias que permitan la gestión del conocimiento a través de las tecnologías en ambientes de colaboración interdisciplinaria.

Integración

La integración del talento humano idóneo requerido en la organización se hace a partir de procesos rigurosos con la participación de líderes e integrantes de los equipos.

Se utilizan redes de talentos como fuente de reclutamiento y selección.

El proceso de selección se sustenta en técnicas como juego de roles y simulaciones de casos de trabajo, que permiten identificar actitudes, competencias y estructura de personalidad.

Organización

La planeación y ubicación del talento humano para lograr los objetivos y planes de la empresa se realiza a partir de las redes de talentos.

El sistema de calidad se certifica a nivel nacional e internacional.

Se adaptan los perfiles, acorde con los estándares nacionales e internacionales (redes de talentos).

Se establecen las competencias nucleares y genéricas de la organización.

Se implementa el plan de promoción y desarrollo del personal, como estrategia para retener talentos en la organización.

Se evalúa por competencias y se crean e implementan acciones que facilitan el desarrollo o fortalecimiento de las mismas.

Retención

Los índices de accidentalidad e incidencias de los colaboradores son mínimos.

Se implementan acciones que aumenten el grado de satisfacción de los colaboradores.

Se implementa la política salarial equitativa en los cargos y mejores condiciones, reconocimiento de logros, salario emocional y apoyo al desarrollo humano, como estrategia para retener el capital humano.

Desarrollo

Los programas de formación y desarrollo se determinan a partir del entorno personal de aprendizaje del colaborador y de su desarrollo profesional.

Se implementa nuevas herramientas gerenciales como *coaching*, *balanced score card*, *mentoring* y *empowerment* para la formación continua de líderes transformadores.

Promueve la cultura innovadora a partir de cuatro factores valorizar las personas, los resultados, asegurar la adaptación externa e interna que incluye empowerment, autonomía e iniciativa.

Se promueven la formación de equipos de alto rendimiento con diversidad de talentos como fundamentos de la innovación empresarial.

Las estrategias comunicativas implementadas favorecen una sana interacción entre los colaboradores y una retroalimentación constante para un mejor desarrollo en los equipos de alto rendimiento.

Auditoría

Se fortalece el sistema de información gerencial (SIG) para la toma de decisiones.

Se establecen acciones de mejora que den respuesta a las necesidades detectadas en el análisis de las políticas y prácticas de talento humano y la evaluación de su funcionamiento actual.

Importancia de la generación del capital intelectual en las organizaciones

La madurez de los procesos de gestión humana impacta directamente en la gestión del conocimiento organizacional y, por lo tanto, en la generación de innovaciones, que agregan valor e incrementan el capital intelectual, permitiendo a las empresas desarrollar capacidades dinámicas para mejorar su adaptabilidad a entornos cambiantes y, por consiguiente, su competitividad y sostenibilidad en el mercado (figura 3).

Para gestionar el conocimiento en la organización y generar ventaja competitiva, a través de la generación de capital intelectual, es importante desarrollar metodologías que permitan convertir el conocimiento tácito (capital humano) en explícito (capital estructural) y convertirlo en utilidad (capital relacional).

Figura 3. Activos intangibles (conocimiento acumulado).

Para determinar el nivel de producción de capital intelectual se aplicó un instrumento de evaluación, el cual contempló tres grandes categorías: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, obteniendo los resultados de la tabla 8, que fueron relacionados con los niveles de madurez establecidos en el apartado anterior.

Tabla 8. *Niveles de Madurez de producción de capital intelectual*

1. Inicial: La producción de Capital intelectual es baja lo que origina grandes pasivos de capital.
<p>El modelo organizacional es tradicional, su nivel jerárquico es jefe–subalterno, centran sus operaciones en disminuir costos.</p> <p>La gestión humana no se centra en identificar, evaluar, desarrollar y optimizar el capital humano.</p> <p>La información satisface solamente las necesidades personales de los colaboradores.</p> <p>Cada individuo realiza sus propios procesos para obtener la información, debido a la falta de estrategias que fomenten el trabajo en equipo.</p> <p>La información es almacenada por los propios colaboradores en computadores y USB personales debido a que no existen sistemas de información.</p> <p>La Propiedad intelectual pertenece al colaborador y se encuentra tácitamente, puesto que no se desarrollan estrategias que permitan gestionar el capital intelectual.</p> <p>La identificación, adquisición y registro de datos, información y conocimiento se hace a partir de procesos informales.</p> <p>El intercambio, la exteriorización, la interiorización de conocimiento y la formación son actividades individuales.</p> <p>El conocimiento que se produce por lo general no está disponible para otras personas.</p> <p>La inexistencia de mecanismos de retención del colaborador hace que la permanencia en la organización sea muy corta debido a que no generan sentido de pertenencia y finalmente no se gestiona el conocimiento de los colaboradores.</p>
<p>Rutas de mejora:</p> <p>Desarrollar estrategias que permitan seleccionar de una mejor forma el talento humano.</p> <p>Fomentar el trabajo en equipo en las diferentes áreas.</p> <p>Crear actividades que fomenten la comunicación asertiva.</p> <p>Crear el área de talento humano que gestione algunos de los procesos de selección y retención.</p> <p>Establecer un plan de incentivos que permitan la interacción y reconocimiento de las competencias del talento humano.</p> <p>Establecer mecanismos que permita almacenar la información en sitios que tengan acceso las diferentes áreas.</p> <p>Implementar un sistema de calidad.</p>
2. Funcional. Capitalización intelectual inicial, pero aún con un alto nivel de pasivos de capital.
<p>El modelo organizacional se orienta a la eficiencia creciente de la función.</p> <p>El área (o su equivalente) de recursos humanos es percibido como un aliado eficaz de la operación.</p> <p>La información satisface las necesidades de áreas, equipos o grupos.</p> <p>Los procesos de gestión humana en este nivel permiten el desarrollo de algunas estrategias para la integración y retención de los colaboradores.</p>

La compensación es generalmente de tipo económico y en algunas ocasiones se realizan actividades de bienestar lo que ocasiona que el plan de vida y carrera se piense en otro tipo de organización. Los procesos y el saber cómo obtener información podrá ser compartido por algunos de los miembros del área, grupo o equipo. Existen depósitos de información exclusivos de las áreas, grupo o equipo. Se puede trabajar en equipo, sin embargo, existe rivalidad por obtener los créditos. El grupo, equipo o área toman decisiones con la información que poseen, pero no consideran los objetivos estratégicos de toda la organización.

Rutas de mejora:

Desarrollar estrategias que permitan la integración del personal (investigación de mercado, reclutamiento, selección e inducción) con el fin de iniciar una planeación de la fuerza laboral para la identificación de cargos críticos, y la ubicación de talentos más efectiva. De igual forma, acciones de promoción, plan de seguridad y salud en el trabajo.

Fomentar el trabajo en equipo y la formación de líderes.

Crear actividades que fomenten la comunicación organizacional.

El plan de incentivos debe incluir estímulos diferentes a los económicos.

Gestionar sistemas de información a través del uso de las TIC.

Fomentar la cultura de valor del conocimiento de jóvenes y mayores para relevo generacional y procesos de retiro.

Fortalecer el área de gestión del talento humano, respecto al desarrollo de una organización estratégica en aspectos relacionados con el análisis y la descripción de cargos, plan de vida y la administración de sueldos, valoración de cargos y escala salarial.

Iniciar procesos de evaluación de la gestión del desempeño.

3. Gestión de Procesos: Capitalización intelectual equivalente al pasivo intelectual.

El área (o su equivalente) de RRHH se empieza a percibir como un aliado estratégico.

El desarrollo del capital humano surge de la interacción productiva de profesionales especialistas de RRHH, con profesionales dotados de una visión amplia del negocio.

El modelo organizacional se orienta a la eficiencia creciente de los procesos estableciendo nuevos indicadores de gestión humana e integrándolos a los de otras áreas funcionales para el logro de objetivos estratégicos.

La información empieza a satisfacer las necesidades y objetivos de la empresa.

Los procesos son documentados y permite que las mejores prácticas sean replicadas en toda la organización.

La información está centralizada y existen políticas que garantizan la calidad de los datos.

Las áreas de la organización obtienen una única versión de la información y está al alcance de todos.

Todos los integrantes de la organización comienzan a tomar decisiones a partir de los hechos, la información es el mejor respaldo con el que cuenta para tal fin.

Rutas de mejora:

Diseñar un plan estratégico para la implementación de los procesos de desarrollo organizacional y de talento.

Consolidar los procesos de gestión de la calidad.

Fortalecer la comunicación e imagen corporativa, al igual que estrategias que incrementen la comunicación, cultura y clima organizacional para mejorar la calidad de vida de los trabajadores e identificar los componentes del proceso de la comunicación personal y organizacional.

Consolidar del área de bienestar social con un programa de estímulos e incentivos, que mejore la calidad de vida y dignidad humana del trabajador.

Alinear los objetivos individuales y de los equipos con la estrategia de la empresa.

Afianzar la evaluación del desempeño con planes de mejora establecidos y con asignación presupuestal para su ejecución.

Consolidar los sistemas de información que faciliten la gestión del conocimiento organizacional.

Aplicar herramientas gerenciales como programas de mentoring y coaching.

Desarrollar competencias que faciliten la adaptación al cambio organizacional.

4. Desarrollo del talento humano: Consolidación de un importante capital intelectual.

El área (o su equivalente) de talento humano aumenta su influencia como aliado estratégico.

El responsable de gestionar las personas de la empresa, reporta la mayor parte a la alta dirección delegándole total autonomía, lo que favorece la progresiva integración de procesos medulares.

El modelo organizacional que se aplica es el de competencias.

Se promueven la formación de equipos de alto rendimiento centrado en el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Se destina rubros para el desarrollo de estrategias que permiten a la organización la generación de reputación y marca como empleador. Las gerencias de talento humano contribuyen a alinear los objetivos individuales y de los equipos con la estrategia de la empresa.

La empresa propicia el empoderamiento individual para la realización de iniciativas y se define una cultura de tolerancia al riesgo.

Las decisiones se toman pensando en el interés de la empresa y no en el interés de los departamentos.

Las personas desarrollan nuevos conocimientos respondiendo a las demandas del entorno.

Los métodos y estrategias para el desarrollo de nuevos conocimientos son actualizados constantemente.

La transferencia de conocimientos se adapta a las necesidades de la organización.

Los datos son tomados de diferentes fuentes y analizados como un todo para identificar y entender la correlación que puede existir entre ellos, así como el impacto de estos en los objetivos de la organización.

Rutas de mejora:

Consolidar procesos para la gestión del talento humano.

Promover redes de talentos.

Gestionar conocimiento y experiencias, convirtiéndolos en procesos, productos y servicios innovadores.

Apropiar y vivenciar la misión, visión y valores de la organización que permita a los colaboradores sentido de pertenencia.

Conformar equipos de alto rendimiento apoyados por líderes con visión estratégica, enfoque al cliente, clima de confianza, comunicación asertiva, persuasión, flexibilidad e inspiración.

5. Innovación y Creatividad: Capitalización creciente del capital intelectual.

El responsable de gestionar el talento humano es un aliado estratégico de la organización respecto a la generación de capital intelectual.

El modelo organizacional se orienta al desarrollo del capital intelectual es sus tres pilares: humano, estructural y relacional.

Los equipos de alto rendimiento están conformados por los mejores talentos y apoyados por líderes con visión estratégica, enfoque al cliente, clima de confianza, comunicación asertiva, persuasión, flexibilidad e inspiración.

La organización promueve redes de talentos, se nutre de los conocimientos y experiencias, convirtiéndolos en procesos, productos y servicios innovadores.

Se diseñan estrategias que permitan la gestión del conocimiento a través de las tecnologías en ambientes de colaboración interdisciplinaria.

Utiliza la información como un impulsor para innovar en productos, servicios y mercados.

Nuevas ideas son desarrolladas de forma rápida a partir de los logros obtenidos.

La información es utilizada para predecir y manejar los riesgos.

Las fallas son aceptadas como parte del proceso de aprendizaje.

Todas las ideas son bienvenidas sin importar quien las proponga.

Conclusiones

El capital humano dentro de la organización ocupa un lugar primordial como generador de valor; por lo tanto, es necesario que las estrategias gerenciales estén alineadas con las áreas que gestionan el talento humano.

Una organización, verdaderamente basada en el saber, requiere un recurso humano calificado que sepa obtener valor de los activos intelectuales, políticas y estrategias que permitan el desarrollo de capacidades organizacionales, indispensables para la creación del capital intelectual, una forma distinta de ver las cosas, que reconozca en las ideas el valor potencial de transformarlas en licencias tecnológicas y una dependencia que tenga como función potenciar en la empresa el valor estratégico del conocimiento.

La gestión humana está estrechamente relacionada con “la estrategia, la cultura organizacional, la gestión del conocimiento, la calidad, la productividad y la innovación (Calderón et al., 2010, p. 17); por consiguiente, tanto el capital humano como el área que los dirige, desempeñan un papel fundamental, el primero como fuente de talentos y la segunda como capacidad de soporte. (Moya y Gómez, 2016b, p. 143)

La madurez de los procesos de gestión humana impacta directamente en la gestión del conocimiento organizacional y, por consiguiente, en la generación de innovaciones, que agregan valor e incrementan el capital intelectual, permitiendo a las empresas desarrollar capacidades dinámicas para mejorar [...] su competitividad y sostenibilidad. (Moya y Gómez, 2016b, p. 143)

Referencias

- Ballesta, O. (2012). De la Administración de Personal a la Gestión de Personas en Red. Un Modelo de Madurez para RRHH. *Talento en expansión* [Blog]. Recuperado de <https://talentoenexpansion.wordpress.com/2012/11/30/de-la-administracion-de-personal-a-la-gestion-de-personas-en-red-un-modelo-de-madurez-para-rrhh/comment-page-1/>
- Ballesta, O. (2013). Gestión de Personas en Red para implantar una cultura de innovación en la empresa 2.0. *Talento en expansión* [Blog]. Recuperado de <https://talentoenexpansion.wordpress.com/2013/01/24/gestion-de-talento-en-red-para-construir-una-cultura-de-innovacion-en-la-empresa-2-0/>
- Calderón G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/205/20516983002.pdf>
- Fuentes, A. (2012). La cultura organizacional: factor clave de éxito en las empresas del siglo XXI. *Tesis de pregrado*. Universidad de Cartagena, Cartagena de Indias
- Montaño, O., Corona, J., Pérez, A., & Medina, J. (2010). Modelo que identifica la madurez de los procesos. Caso: Pequeña empresa manufacturera. *Revista Dyna*, 85(5), 392-400.
- Moya, M., & Mancilla, J. (2014) La Cadena de Valor del Talento Humano como Herramienta Estratégica. *Revista UNINPAHU Investigaciones*, 10, 113 - 127.
- Moya, M., & Gómez, H. (2016a). Gestión del talento humano y modelos de madurez organizacional, como fundamentos teóricos y metodológicos para la generación de capital intelectual. En Ojeda, R. y López, L. (Ed.), *Gestión Social Organizaciones Humanas para una Sociedad Incluyente* (p.p. 6228 – 6258) Mérida, México: Editorial Universidad Autónoma de Yucatán.
- Moya, M., & Gómez, H. (2016b). Modelos de madurez de la gestión del talento humano para el desarrollo del capital intelectual como ventaja competitiva. En Olivares, A., Moya, M., Ochoa, J. y Espinoza, F. (Coord.), *Factores explicativos de competitividad empresarial* (pp. 131-146). Hermosillo, México: Qartuppi.
- Pizzolante, I. (2003). La geometría de la comunicación empresarial. *Revista Razón y Palabra*, (34), Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/ipizzolante.html>
- Zamora, P. (septiembre 28, 2012). Auditoría de Recursos Humanos. *Gestión de Talento Humano* [blog]. Recuperado de <http://gtalentohumanoyoli.blogspot.com.co/2012/09/auditoria-de-recursos-humanos.html>

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/deed.es>

Estrategias básicas de competitividad

ISBN 978-607-97784-1-5

DOI 10.29410/QTP.17.04

Esta obra se terminó de producir en Noviembre de 2017.
Su edición y diseño estuvieron a cargo de:

Qartuppi[®]

Qartuppi, S. de R.L. de C.V.

<http://www.qartuppi.com>

An aerial photograph of a city skyline, featuring several prominent skyscrapers. On the left, a building with a distinctive circular, lattice-like facade stands out. To its right is a tall, rectangular building with a grid of windows. Further right, another tall building with a more complex, angular design is visible. The foreground shows a mix of greenery, including trees and a small park area, interspersed with lower-rise buildings and parking lots. The overall scene is a dense urban environment.

ISBN 978-607-97784-1-5

Qartuppi®